



12

GOLDENE REGELN

für den Weg zur
Digitalen Kommune

12

Goldene Regeln für den Weg zur Digitalen Kommune

1. **Konsequent am lokalen Bedarf orientieren**
Genutzt wird nur, was gebraucht wird
2. **Alle Bevölkerungsgruppen berücksichtigen**
Digitale Angebote dürfen niemanden ausgrenzen
3. **An vorhandene Strukturen anknüpfen**
Etablierte und digitale Angebote ergänzen sich
4. **Planvoll vorgehen**
Wichtig ist eine durchdachte Mehrjahresplanung
5. **Erreichbare Etappenziele definieren**
Groß denken – klein beginnen
6. **Digitale Angebote modular konzipieren**
In kompatiblen Bausteinen planen
7. **Verfügbare Lösungen adaptieren**
Übernehmen, was in das Gesamtkonzept passt
8. **Mit anderen kooperieren**
Aufwand mit anderen Kommunen klug teilen
9. **Nachhaltigkeit sicherstellen**
Innovation ist gut, dauerhafte Wirkung besser
10. **Fehler zulassen**
Erfolge entstehen aus den Fehlern von gestern
11. **Breite Unterstützung organisieren**
Digitalisierung muss die Baustelle aller werden
12. **Professionelle Begleitung ermöglichen**
Digitalisierung erfordert eine erfahrene Steuerung

Vorbemerkung

Digitalisierung ist mehr als die Versorgung mit Breitband. Digitalisierung kann die kreative Antwort auf strukturelle Probleme sein, z. B. darauf, wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf (im ländlichen Raum) umgesetzt werden kann oder wie in dünn besiedelten Regionen Nahversorgung und Nahverkehr gesichert werden. Die Ausstattung mit digitalen Infrastrukturen ist ein wesentlicher Faktor für die Wahl des Wohnorts, des Arbeitsplatzes und unternehmerische Ansiedlungsentscheidungen.

Digitalisierung bietet besondere Entwicklungsperspektiven für den ländlichen Raum, zugleich aufgrund der Tendenz zu mehr Zentralisierung eine Herausforderung für regionale Vielfalt und die kommunale Selbstverwaltung. Bund und Länder werden nicht direkt mit den Sorgen und Erwartungen vor Ort konfrontiert. Die Gestaltung des unmittelbaren Lebensumfelds ist eine kommunale Aufgabe im Sinne der Angelegenheiten der (über-)örtlichen Gemeinschaft. Daseinsvorsorge ist von Verfassungen wegen der kommunalen Selbstverwaltung überantwortet. Eine bürgerschaftlich organisierte Infrastruktur, die eine Teilhabe der Bürger sichert, entspricht einer freiheitlich konzipierten Verwaltungsidee.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Kommunalen Landesverbände gemeinsam mit Akteuren des Landes entschieden, die Herausforderungen aktiv anzugehen. Dazu dienen die nachfolgenden Thesen – wir freuen uns auf Anregungen, Diskussionen und gemeinsames „Machen“!

Was ist die Digitale Kommune?

Die Digitalisierung des ländlichen Raums wird häufig auf die Verfügbarkeit einer Breitbandinfrastruktur reduziert. Konzepte für die „Digitale Kommune“ gehen deutlich darüber hinaus. Sie stellen auf der Basis vorhandener Netze innovative Angebote mit hohem praktischen Nutzwert bereit.

Vom Online-Portal für Mitbring-, Mitfahrgelegenheiten oder Car-Sharing über Nachbarschaftshilfe und Internet-Shops für lokale Erzeuger bis hin zu Video-Sprechstunden mit Fachärzten oder Live Streaming von Theater- und Konzertaufführungen – das Angebot erprobter digitaler Lösungen ist breit und entwickelt sich laufend weiter.

Die Digitale Kommune ist daher nicht nur für einige wenige Technikbegeisterte von Interesse. Digitalisierung eröffnet allen Einwohnerinnen und Einwohnern neue Möglichkeiten. Und das nicht erst in ferner Zukunft.

Leistungsfähige Kommunikationsnetze sind ebenso vielerorts verfügbar wie erprobte Lösungen. Gute Gründe also, sich mit der eigenen Kommune auf den Weg zur digitalen Kommune zu machen, um die Lebensqualität in den ländlich geprägten Regionen weiter zu verbessern.

Doch so vielversprechend digitale Services in der Kommune auch sind – ihr Erfolg steht und fällt mit der richtigen Vorgehensweise. Worauf es dabei ankommt, vermitteln Ihnen unsere 12 Goldenen Regeln.

Konsequent am lokalen Bedarf orientieren

1

Die Ausgangslage der kommunalen Digitalisierung im ländlichen Raum ist in vielen Kommunen ähnlich. Dennoch ist der jeweils optimale Weg zu bedarfsgerechten digitalen Bürgerservices so spezifisch wie die Kommunen, die ihn beschreiten wollen.

Die Bevölkerungsstruktur und -dichte, die Innovationskraft und -bereitschaft von Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Kommunalpolitik, die infrastrukturellen Gegebenheiten des Breitbandausbaus und die bereits vorhandenen digitalen Serviceangebote – um nur einige wenige Einflussgrößen zu benennen – unterscheiden sich viel zu stark, um die kommunale Digitalisierung auf Grundlage einer einheitlichen Blaupause in Angriff nehmen zu können.

Den Ausgangspunkt jeder erfolgreichen kommunalen Digitalisierungsstrategie bildet daher eine belastbare Bedarfsanalyse unter Einbeziehung aller maßgeblichen Interessenvertreter. Ohne diese Abstimmung digitaler Lösungen auf den ortsspezifischen Bedarf ist das Risiko hoch, dass die Nutzer ausbleiben.



Alle Bevölkerungsgruppen berücksichtigen

Die Digitale Kommune bietet allen Bevölkerungsgruppen neue Möglichkeiten. Sie ist keinesfalls die exklusive, von der übrigen Lebenswelt der Kommune getrennte Nische der örtlichen „digital Nerds“. Ebenso wenig begründet sie eine Zwei-Klassen-Gesellschaft von bereits „digital“ und noch „analog“ lebenden Mitbürgerinnen und Mitbürgern.

Ganz im Gegenteil bietet kommunale Digitalisierung etwa gerade für ältere Menschen im Bereich der medizinischen Betreuung, der Mobilität oder der zwischenmenschlichen Beziehungen sehr attraktive Perspektiven.

Entscheidend ist daher, alle Bevölkerungsgruppen – auch die ohne Computererfahrung – sowohl bei der Bedarfsanalyse und Konzeption als auch bei der Ausgestaltung der Bedienungslogik einer Lösung sowie den Formaten zur Schulung und Betreuung ihrer Anwender in besonderer Weise zu berücksichtigen.





3



An vorhandene Strukturen anknüpfen

Digitale Services auf kommunaler Ebene stehen nicht in Konkurrenz zu den etablierten Strukturen und Angeboten im ländlichen Raum.

Vielmehr tragen digitale Lösungen dazu bei, ...

- die bestehenden sozialen Netzwerke zu vertiefen (z. B. durch Lösungen zur Unterstützung der Nachbarschaftshilfe oder eine digitale Ehrenamtsbörse),
- die Zuzugsbereitschaft in die ländliche Kommune zu befördern (z. B. durch Services zur Verbesserung der Mobilität) oder
- den Verbleib im vertrauten Umfeld zu erleichtern (z. B. durch telemedizinische Angebote für ältere oder chronisch kranke Patienten).

Digitale Lösungen knüpfen dabei an die „analoge“ Welt der Kommune an, indem sie sich auf die vorhandenen Einrichtungen stützen oder etablierte nicht-digitale Angebote einbeziehen.

So empfehlen sich etwa in Markttreffs oder VHS-Stützpunkten öffentliche Zugänge zu digitalen Services, bei deren Nutzung computerunerfahrene Anwender aktiv unterstützt werden. Videosprechstunden mit Fachärzten sind ebenso in den Räumen des ortsansässigen allgemeinpraktischen Arztes vorstellbar. Und „Mitfahrbänke“ oder ehrenamtliche Bürgerbusse lassen sich wirkungsvoll in ein digitales Mobilitätsmanagement integrieren.

Planvoll vorgehen

Die Digitale Kommune kennt viele unterschiedliche Handlungsfelder. Alle Experten warnen vor diesem Hintergrund eindringlich davor, die Digitalisierung der ländlichen Kommunen ohne eine überlegt fokussierte und priorisierte Mehrjahresplanung anzugehen.

Im Mittelpunkt dieser Digitalisierungsplanung (vielfach als „Digitale Agenda“ bezeichnet) steht ein an den identifizierten Bedarfsprioritäten ausgerichtetes Konzept für die stufenweise Entwicklung und Etablierung digitaler Bürgerservices.

Da sich die Umsetzung vollflächiger digitaler Angebote mit diversen konzeptionellen, technologischen und ressourcenbezogenen Herausforderungen verbindet, ist es nicht ratsam, die Planung auf weniger als fünf Jahre auszulegen. Bildhaft gesprochen ist ein Digitalisierungsvorhaben mit einem Bebauungsplan für ein Neubaugebiet vergleichbar, das sich über einen längeren Zeitraum mit Neu-, An- und Ausbauten „füllt“ – unter Beachtung der Vorgaben des Bebauungsplans.

Wo auf regionaler oder Landesebene bereits Strategien, Standards oder bewährte Lösungen existieren, sollte eine kommunale Digitale Agenda auf „Anschlussfähigkeit“ achten. Dies sichert die Vereinbarkeit der eigenen Planung mit den überörtlichen Zielen und Umsetzungsvoraussetzungen und erhöht damit die Chance, Konzepte und Lösungen in der Kooperation mit anderen Kommunen zu entwickeln oder von diesen zu übernehmen.

Erreichbare Etappenziele definieren

5

Von der Notwendigkeit, sich mit einer abgestimmten „Orientierungskarte“ auf den Weg zur Digitalen Kommune zu begeben, war bereits die Rede. Erfolgsentscheidend sind in diesem Zusammenhang erreichbare Etappenziele.

Im Sinne eines „Weniger ist mehr!“ ist dabei insbesondere zu Beginn des Digitalisierungsprozesses auf rasche Erfolge und einen breiten Nutzen zu achten, um das Projekt ins Gespräch zu bringen und ihm den nötigen Rückenwind zu verschaffen. Dies hilft bei der Etablierung digitaler Services, die sich zunächst einschwingen müssen und daher erst nach einiger Zeit Akzeptanz erzielen (z. B. lokale Shopping-Portale im Internet).

Jedes Etappenziel sollte mit klaren, möglichst messbaren Erfolgskriterien (z. B. Nutzerzahl eines bestimmten Serviceangebots) untersetzt werden, um die Bewertung der Zielerreichung zu erleichtern.



Digitale Angebote **modular konzipieren**

Nicht selten finden sich isolierte digitale Lösungen für einzelne Serviceangebote nach einigen Jahren in einer Sackgasse wieder, weil sie nicht ausbaufähig oder finanzierbar sind.

Deutlich aussichtsreicher sind digitale Angebote, die sich in eine modular angelegte Architektur einfügen. Diese modular konzipierten Angebote sind im Gegensatz zu Individuallösungen ...

- interoperabel, d. h. miteinander kombinierbar,
- skalierbar, d. h. in Kommunen unterschiedlicher Größe einsetzbar und
- übertragbar, d. h. durch andere Kommunen mit geringem Aufwand nutzbar.

Die von mehreren digitalen Angeboten gemeinsam genutzte Lösungsplattform mit einer einheitlichen Serviceinfrastruktur führt zu einer deutlich verbesserten Wirtschaftlichkeit der Softwareentwicklung und sichert auch langfristig eine hohe Professionalität bei Systembetrieb und Anwenderbetreuung.

Unterschiedlichste Anbieter können auf der Basis einer standardisierten Lösungsplattform eigene Anwendungen und Basisdienste entwickeln, Regionen maßgeschneiderte digitale Services realisieren und dabei ortsansässige Technologiepartner einbinden – kein unwesentlicher Aspekt der regionalen Wirtschaftsförderung speziell im Bereich der mittelständischen IuK-Unternehmen.

7

Verfügbare Lösungen adaptieren

Für nahezu jedes Einsatzszenario sind inzwischen erprobte digitale Lösungen für ländliche Kommunen verfügbar. Vielfach liegen die Nutzungsrechte an diesen IT-Anwendungen bei öffentlich-rechtlichen Institutionen, was die Übernahme durch andere kommunale Einrichtungen auch wirtschaftlich überaus attraktiv macht.

Die funktionale Reife sowie die geringen Kosten einer Lösung dürfen im Rahmen einer Entscheidung über deren Übernahme jedoch nicht die alleinigen Kriterien sein. Ausschlaggebend ist unter strategischen Gesichtspunkten vielmehr, wie sich die adaptierte Lösung in das modulare Gesamtkonzept der eigenen Digitalen Kommune einfügt.

Falls dieser übergeordnete Aspekt mit Rücksicht auf ein günstiges oder rasch verfügbares digitales Angebot vernachlässigt wird, ergeben sich „Serviceinseln“, die den ganzheitlichen Ansatz, die Entwicklungsfähigkeit und letztlich die Akzeptanz der Digitalen Kommune nachhaltig gefährden.



Mit anderen kooperieren

Der Weg zur Digitalen Kommune ist kein Sprint, sondern ein Langstreckenlauf. Er fordert neben einer klugen Strategie und einer pragmatischen Umsetzungsplanung engagierte Thementreiber und Akteure, aber auch langfristige Investitionen.

Vieles spricht dafür, die Lasten der kommunalen Digitalisierung unter mehreren kommunalen Kooperationspartnern aufzuteilen. In Schleswig-Holstein bieten sich dafür nicht nur die einem Kreis zugehörigen Ämter, Städte und Gemeinden an, sondern auch die Aktivregionen.

Selbstverständlich sind auch andere kommunale Kooperationen möglich, wobei jedoch Folgendes zu beachten ist:

- Die arbeitsteilige Entwicklung einer gemeinsamen Lösung ist aufgrund der ausgeprägten Abstimmungserfordernisse deutlich erschwert, wenn sich die kooperierenden Kommunen nicht in örtlicher Nähe zueinander befinden.
- Erheblich unproblematischer gestalten sich Kooperationen entfernter Kommunen dagegen, falls unterschiedliche Lösungen auf derselben technologischen Plattform gemeinsam konzipiert, aber arbeitsteilig implementiert werden, um von dem jeweils anderen Partner später übernommen zu werden.



8



Nachhaltigkeit sicherstellen

Nicht wenige digitale Lösungen für ländliche Kommunen, die sich mit Medienpräsenz und Innovationspreisen schmücken, werden im weiteren Verlauf vernachlässigt oder ganz aufgegeben.

Es zeigt sich dabei immer wieder, dass es das eine ist, einen kreativen Lösungsansatz in einem Pilotprojekt zum Leben zu erwecken, und ein gänzlich anderes, ein professionell konzipiertes, durchfinanziertes und breit akzeptiertes digitales Serviceangebot dauerhaft zu etablieren.

Damit soll keinesfalls der Sinn und Nutzen innovativer Pilotprojekte in Frage gestellt werden, denn sie sind die konzeptionellen Triebfedern der digitalen Entwicklung. Wichtig ist jedoch, diese Initiativen in ein Gesamtkonzept einzubinden und frühzeitig darauf hinzuwirken, dass die entstehenden Lösungen sich auch im Alltag der Kommune bewähren und etablieren.



9

Fehler zulassen

Vielfach mangelt es unserer Führungs- und Entscheidungskultur an Fehlertoleranz. Einmal getroffene Festlegungen zur Durchführung eines Projektes oder zu einer bestimmten Lösungsstrategie dürfen nicht mehr in Frage gestellt werden. Falls dies nicht aufrechterhalten werden kann, sind das Projekt und mit ihm oftmals alle ähnlichen Initiativen oder Lösungswege „gescheitert“.

Die kommunale Digitalisierung befindet sich – gemessen an den strategischen Zielen der Digitalen Kommune – noch am Beginn ihrer Entwicklung. Nicht alle Risiken und Unwägbarkeiten eines innovativen Angebots lassen sich daher bereits in der Planungs- und Konzeptionsphase überblicken.

Dies gilt im besonderen Maße für die spätere Nutzerakzeptanz eines digitalen Serviceangebots, die häufig lediglich prognostiziert werden kann.

Falls sich die zu Projektbeginn formulierten Erwartungen nicht bestätigen, muss zweifellos analysiert werden, worin die Gründe für diese Abweichungen liegen. Nur so können erforderlichenfalls Korrekturen vorgenommen und Lehren für ähnliche oder künftige digitale Initiativen gezogen werden.

Ein belastbarer Grund, um den Weg zur digitalen Kommune aufzugeben, ist ein schwieriges oder auch gescheitertes Digitalisierungsprojekt jedoch nicht!

Breite Unterstützung erreichen

11

Wie der Erfolg herkömmlicher Serviceangebote werden auch digitale Lösungen zu Recht an der Intensität ihrer Nutzung gemessen.

Erfahrungsgemäß empfiehlt es sich daher, repräsentative Vertreter der Zielgruppen der Digitalisierung bereits zu Projektbeginn an der Planung zu beteiligen. Dies gewährleistet die Bedarfsgerechtigkeit der digitalen Angebote und macht die Digitale Kommune zu einem gemeinsamen Anliegen aller.

Dies ist auch deshalb so wichtig, weil die Digitale Kommune kein beliebiges Modernisierungsprojekt ist, dessen Unterstützung durch die Vertreter der Kommunalverwaltung allein bereits den Erfolg sicherstellt.

Die kommunale Digitalisierung kann vielmehr nur gelingen, wenn sie auf einer breiten Akzeptanz beruht, die alle Bevölkerungsgruppen und die maßgeblichen ortsansässigen Unternehmen einbezieht.

Ohne diese Zustimmung ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Digitale Kommune zu einer im Wesentlichen von der Verwaltung getragenen Initiative verkümmert, die nur einen Bruchteil des ihr zgedachten Wirkungsgrades erreicht. Die nicht selten sehr niedrigen Nutzerzahlen von E-Government-Angeboten sollten hier eine deutliche Warnung sein.

Professionelle Begleitung ermöglichen

Auf dem Weg zur Digitalen Kommune stellen sich zahlreiche anspruchsvolle Konzeptions-, Moderations- und Steuerungsaufgaben, die hohe Professionalität und Erfahrung erfordern:

- Strategische Ziele müssen bestimmt und im mehrjährigen Projektverlauf nachjustiert werden
- Umsetzungsplanungen mit klaren Erfolgskriterien und Meilensteinen sind erforderlich
- Potenzielle Multiplikatoren sind zu identifizieren, zu aktivieren und dauerhaft zu motivieren
- Maßgeschneiderte Beteiligungskonzepte sind zu erarbeiten und wirkungsvoll umzusetzen
- Bedarfe sind strukturiert zu erheben und in technisch umsetzbare Vorgaben zu überführen
- Externe Partner für Softwareentwicklung, Verfahrensbetrieb und Projektmarketing müssen gefunden und laufend koordiniert werden



Inwiefern Mitarbeiter der Kommune oder anderer lokaler öffentlich-rechtlicher Träger mit Erfahrung aus vergleichbaren Projekten zur Verfügung stehen oder externe Berater mit der benötigten Expertise phasen- oder themenbezogen eingebunden werden sollten, kann nur aufgrund der spezifischen Gegebenheiten vor Ort sachgerecht entschieden werden.

Ansprechpartner

 <p>Schleswig-Holsteinischer GEMEINDETAG</p>	<p>Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag Reventlouallee 6 24105 Kiel www.shgt.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Jörg Bülow Telefon: 0431 570050-50 info@shgt.de</p>	 <p>AKADEMIE FÜR DIE LÄNDLICHEN RÄUME SCHLESWIG-HOLSTEIN</p>	<p>Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V. Hamburger Chaussee 25 24220 Flintbek www.alr-sh.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Torsten Sommer Telefon: 04347 704-800 torsten.sommer@alr-sh.de</p>
 <p>Schleswig-Holsteinischer Landkreistag</p>	<p>Schleswig-Holsteinischer Landkreistag Reventlouallee 6 24105 Kiel www.sh-landkreistag.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Dr. Sönke E. Schulz Telefon: 0431 570050-11 soenke.schulz@sh-landkreistag.de</p>		<p>Dataport Billstraße 82 20539 Hamburg www.dataport.de</p> <p>Ihre Ansprechpartner: Dr. Derek Meier Telefon: 040 42846-3490 derek.meier@dataport.de Dr. Marianne Wulff Mobil: 0151 28527755 marianne.wulff@dataport.de</p>
 <p>Städteverband Schleswig-Holstein</p>	<p>Städteverband Schleswig-Holstein Reventlouallee 6 24105 Kiel www.staedteverband-sh.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Jochen von Allwörden Telefon: 0431 570050-45 jochen.von.allwoerden @staedteverband-sh.de</p>		<p>HÖHN CONSULTING GmbH Kieler Straße 72 24119 Kronshagen www.hoehn-consulting.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Thomas Höhn Mobil: 0160 4444653 thomas.hoehn@hoehn-consulting.de</p>
 <p>Schleswig-Holstein Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung</p>	<p>Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung Mercatorstraße 3 24106 Kiel www.schleswig-holstein.de</p> <p>Ihr Ansprechpartner: Sven Thomsen Telefon: 0431 988-3005 digitalisierung@melund.landsh.de</p>		



Mit konzeptioneller Unterstützung von ...

HÖHN
CONSULTING

Bildnachweise: Titelbild: © HÖHN CONSULTING GmbH /
Inhalt: © fotolia.com | Claudia Paulussen, vege, Björn Wylezich, WoGi,
pavel siamionov, UBER IMAGES, Chinnapong, Aleksey, nd3000