

Barrieren datenbasierter Verwaltungsarbeit durchbrechen

↳ Ein Kooperationsvorschlag für Kommunen
und GovTechs.

1

Executive Summary	3
-------------------	---

2

Einleitung / Motivation	5
-------------------------	---

3

Barrieren beim kommunalen Datenmanagement	7
---	---

4

Analyse der Barrieren in den Dimensionen Mensch, Prozess und Technologie	9
---	---

Dimension I: Mensch	10
---------------------	----

Dimension II: Prozess	15
-----------------------	----

Dimension III: Technologie	20
----------------------------	----

5

Ursachenanalyse	27
-----------------	----

6

Die kommunalen Barrierenkreisläufe verstehen	30
--	----

7

Die ÖPGV-Plattform	34
--------------------	----

8

Kommunale Barrierenkreisläufe durchbrechen und nachhaltige Wirkung erzielen	40
--	----

Hinweis

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme *Entwicklung neuer digitaler Leistungen für datenorientierte Wertschöpfung (DigiLeistDAT)* gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

Danksagung

Wir danken allen Kommunen und GovTechs. Vielen Dank für Ihre Zeit! Wir hoffen, dass unsere Ergebnisse als Multiplikatoren dienen, Kommunen bei der Digitalisierung zu unterstützen.

Autor:innen

Fabian Steinert | Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Paulina Kowalska | Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Prof. Dr. Philipp Staudt | Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Marvin Klothner | Polyteia GmbH

Aurel Stenzel | SINE Foundation e.V.

Konstantin Simitzis | Aleph Alpha

1

Executive Summary.

Deutsche Kommunen erzeugen täglich große Mengen an Daten, doch den meisten gelingt es nicht, diese strategisch zu nutzen. Auch die Realisierung datenbasierter kommunaler Lösungen in Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen (Anbietern im Bereich Government Technology) ist mit großen Herausforderungen verbunden. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels in der Verwaltung und zugleich wachsenden Erwartungen an digitale Verwaltungsleistungen besteht hier dringender Handlungsbedarf.

In diesem Spannungsfeld bewegen wir uns mit dem Forschungsprojekt Öffentliche Plattformen zur erleichterten datenbasierten Zusammenarbeit von GovTechs und Verwaltung (ÖPGV). Um die Herausforderungen im kommunalen Datenmanagement zu ergründen, haben wir Experten-Interviews mit 41 Kommunen und 16 GovTech-Unternehmen geführt. Unsere Analyse zeigt, dass es sich nicht um singuläre Probleme handelt, sondern um ein komplexes Geflecht aus kulturellen, rechtlichen, technischen und organisatorischen Barrieren, die sich gegenseitig bedingen und verstärken. Dabei konnten wir sechs zentrale Barrierenkreisläufe identifizieren – typische Ausgangspunkte sind insbesondere fehlende strategische Steuerung, veraltete IT-Systeme sowie mangelnde Wahrnehmung operativer Mehrwerte.

Eindimensionale Lösungen greifen hier zu kurz, stattdessen bedarf es systemischer Ansätze. Genau hier setzt die ÖPGV-Plattform an: Sie befähigt engagierte und digital versierte Mitarbeitende innerhalb der Kommunen, konkrete datenbasierte Projekte mit sichtbarem Mehrwert umzusetzen. Ermöglicht wird dies durch die Bereitstellung wiederverwendbarer Bausteine wie Schnittstellen, Vorlagen, Governance-Playbooks und rechtliche Hilfsmittel. Dadurch unterstützt die Plattform die nachhaltige digitale Transformation der Kommunen.

Die ÖPGV-Plattform zielt also nicht auf eine umfassende Verwaltungsreform, sondern setzt auf konkrete Problemlösung vor Ort. Sie macht erfolgreiche Projekte sichtbar und inspiriert zur Nachahmung, sie verhilft Projektinitiatoren und Projektverantwortlichen zu mehr Überzeugungskraft und Handlungssicherheit, und stärkt damit schrittweise die Fähigkeit der kommunalen Verwaltung, Daten selbstständig und souverän zu nutzen. Zugleich befördert sie eine organische Standardisierung und damit einen Markt für GovTechs, der nicht auf Einzellösungen, sondern auf skalierbare, interoperable Produkte setzt – als gemeinsamer Weg zu einer zukunftsfähigen, datenbasierten Kommunalverwaltung.

2 Einleitung

Die Aufgaben der 10.751 Kommunen in Deutschland sind äußerst vielfältig und reichen von Infrastruktur, Wirtschaft und Bauwesen über Verkehr, Bürgerservices, Steuern, Personal und Haushalt bis hin zu Klimaschutz sowie sozialen und kulturellen Angeboten. Dadurch und dafür generieren, sammeln und verwalten die Kommunen tagtäglich eine Vielzahl an Daten. Richtig genutzt, könnte dieser „Datenschatz“ Verwaltungsabläufe beschleunigen, die Qualität der kommunalen Steuerung verbessern und die Bürgernähe erhöhen. Doch vielen Kommunen gelingt es bislang nicht, ihre Daten strategisch einzusetzen und in Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen (Anbietern im Bereich Government Technology, kurz: GovTechs) einen effektiven Mehrwert durch datenbasiertes Arbeiten zu schaffen.

Der Handlungsdruck wächst indes rasant: Nach aktuellen Prognosen werden in der öffentlichen Verwaltung bis 2030 rund eine Million Stellen unbesetzt bleiben – ein Drittel davon in den Kommunen. Ohne durchgängig digitale, datenbasierte Prozesse droht damit ein starker Rückgang von Effizienz und Servicequalität. Momentan setzen Akteur:innen in Politik und Verwaltung große Hoffnungen auf Künstliche Intelligenz, doch auch deren Leistungsfähigkeit hängt von einer effektiven Datennutzung ab. Um vertrauenswürdige Lösungen zu liefern, benötigen Software-Entwickler Zugang zu großen Mengen Anwendungsfall-spezifischer Daten, nicht nur für das initiale Training von KI-Modellen, sondern auch für das Nachtrainieren, die Evaluation bestehender Modelle und den effektiven Einsatz generativer Modelle.

GovTechs sind wichtige Akteur:innen, die die digitale Transformation der Kommunen mit ihrem Know-how und ihren Lösungen unterstützen können. In Deutschland und Europa existiert eine lebendige Landschaft an Unternehmen, die sowohl Standardlösungen für die Be- und Verarbeitung von Daten bereitstellen, als auch innovative Lösungen für sehr konkrete und klar definierte Anwendungsfälle und Themenbereiche. Doch obwohl der Handlungsbedarf aufseiten der Kommunen groß und allgemein bekannt ist, und auch von Politik und Verwaltung (sowie der Wirtschaft) immer wieder kommuniziert wird, scheitern viele Projekte an der Kooperation der beteiligten Akteure.

Um die Ursachen dieses wiederholten Scheiterns zu verstehen, haben wir zahlreiche Kommunen und GovTech-Unternehmen befragt. Die Interviews zeichnen ein komplexes, aber konsistentes Bild: Meist sind es gleich mehrere Faktoren – kulturelle Barrieren, technische Lücken, rechtliche Fallstricke, kommunale Unterschiede, fehlende Kompetenzen und unzureichende Governance – die sich gegenseitig verstärken, Projekte scheitern lassen und damit die gewinnbringende Nutzung des kommunalen „Datenschatzes“ bremsen.

Im Folgenden beschreiben wir diese Barrieren im Detail. Anschließend zeigen wir auf, wie eine digitale Plattform dezentrale Initiativen in den Kommunen stärken, die Zusammenarbeit mit GovTechs erleichtern und den Mehrwert kommunaler Daten ohne tiefgreifende technische Reorganisationsmaßnahmen steigern könnte.

3

Barrieren beim kommunalen Datenmanagement.

Um vielfältige Perspektiven zusammenzuführen und ein möglichst realistisches Bild der Herausforderungen im kommunalen Datenmanagement zeichnen zu können, haben wir qualitative Interviews mit Mitarbeitenden von 41 Kommunen und 16 GovTech-Unternehmen geführt. Die Kommunen verteilen sich auf 13 verschiedene Bundesländer und repräsentieren verschiedene regionale Verwaltungsstrukturen (siehe Abbildung 1). Bei den GovTechs handelt es sich um junge KMU, die innovative digitale Produkte anbieten - keine klassischen Fachverfahrenshersteller, die große Bestandssysteme bereitstellen.

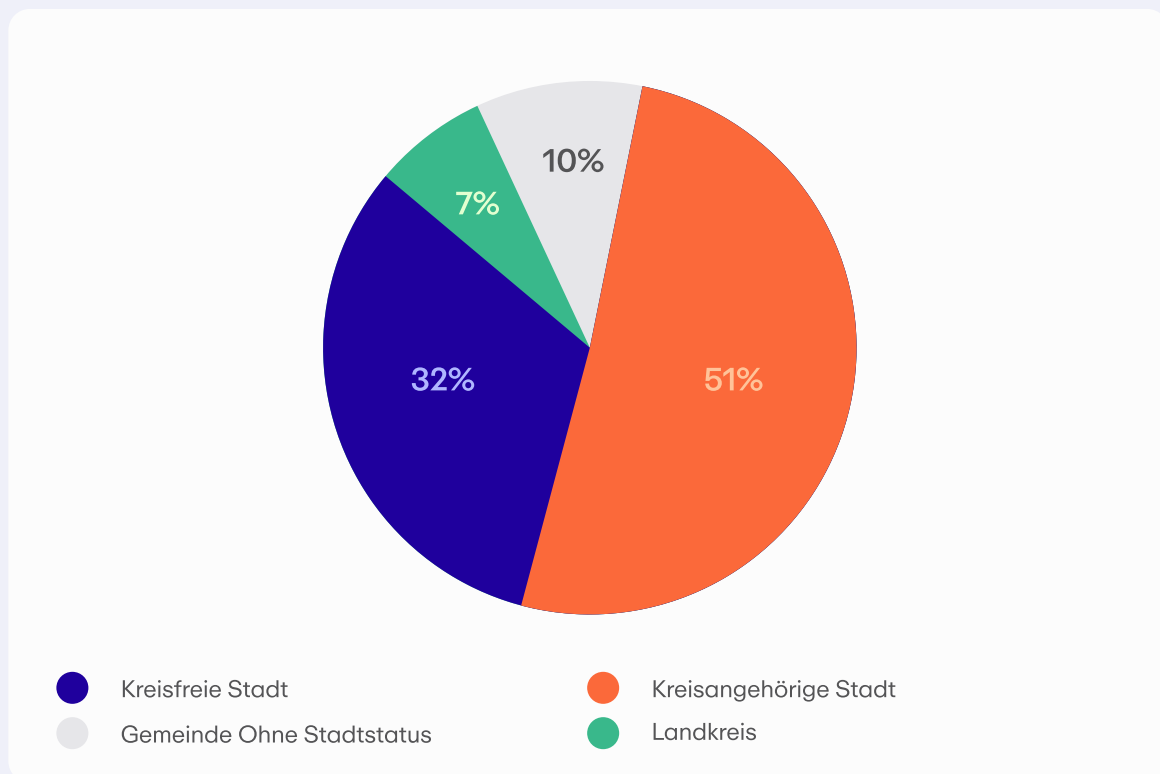


Abbildung 1: Einteilung der befragten Kommunen nach Verwaltungstyp ¹

¹ n = 41 Kommunen: 13 kreisfreie Städte, 21 kreisangehörige Städte, 4 Gemeinden ohne Stadtstatus, 3 Landkreise. Weitere Informationen zur Stichprobe sowie Design und Durchführung der Interviews finden sich im Appendix.

Die wissenschaftliche Auswertung der Interviews erfolgt mithilfe einer Matrix, deren Spaltenstruktur sich am Mensch-Prozess-Technologie-Framework orientiert. Eine erste systematische Verwendung des Frameworks lässt sich auf Harold Leavitt zurückführen, wobei dieses nicht von einer einzigen Person in einem klassischen wissenschaftlichen Sinn entwickelt wurde, sondern sich kontinuierlich als praxisorientiertes Modell in den Bereichen IT-Management, Organisationsentwicklung und Change Management weiterentwickelte. Es unterscheidet drei zentrale Dimensionen:

- Die Dimension Mensch umfasst die handelnden Personen, ihre Rollen, Kompetenzen, Einstellungen, Kommunikationswege und Handlungsspielräume.
- Die Dimension Prozess bezieht sich auf formale Abläufe, Routinen und Verwaltungsverfahren.
- Die Dimension Technologie beschreibt die eingesetzten digitalen Werkzeuge, Systeme und technischen Infrastrukturen.

Diese drei Dimensionen bzw. Spalten dienen uns zur ersten Einordnung der in den Interviews geschilderten Barrieren. Die Zeilenstruktur der Matrix ergibt sich dann aus den übergeordneten Ursachen der genannten Barrieren: fehlende Mittel, einschränkende Eigenschaften innerhalb der jeweiligen Dimension, unzureichende Governance, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie kulturelle Faktoren, die Veränderung bremsen.

Jede Interviewaussage, die eine konkrete Barriere beschreibt, wurde der entsprechenden Matrixzelle zugewiesen. Aussagen, die mehrere Aspekte enthielten, wurden entsprechend getrennt ausgewertet. Tabelle 1 zeigt die finale Struktur der Matrix. Im Folgenden werden die identifizierten Barrieren entlang der Dimensionen und Ursachen dargestellt.

4

Analyse der Barrieren in den Dimensionen Mensch, Prozess und Technologie.

	Mensch	Prozess	Technologie
Mittel	Fehlende und vakante Stellen	Fehlende Kapazitäten	Fehlendes Geld für IT-Investitionen, schlechtes Verhältnis von Ressourceneinsatz und Nutzen
Eigenschaften	Fehlende Kompetenzen, fehlendes Verständnis der Mehrwerte	Vielfältige Aufgaben, komplexe Strukturen, kommunale Unterschiede	Schlechte Integrationsfähigkeit, nutzungsunfreundlich, fehlender Funktionsumfang, ressourcenintensive Administration
Governance	Fehlende Steuerungsverantwortung	Kommunalpolitische Steuerung, Priorisierung, fehlende Strategie, fehlende Richtlinien (Data Governance), fehlende übergeordnete interkommunale Steuerung	Fehlende Interoperabilitätsrichtlinien, fehlende Steuerungsfähigkeit zu externen Dienstleistern
Gesetze	Restriktionen durch Tarifrecht, rechtliche Unsicherheiten	Unklare rechtliche Rahmenbedingungen, rechtliche Einschränkungen, komplexe Vorgaben	Fehlende technische Regulierung und Standardisierung
Kultur	Veränderungs- und Fehlerangst, geringer Innovationswillen, Selbstbild der Verwaltung und Tradition	Silo-Abteilungen, bisherige Prozesse	IT-Altlasten

Tabelle 1: Die Barrieren des datenbasierten Arbeitens in Kommunen lassen sich anhand von drei Gestaltungsbereichen und fünf Ursachen kategorisieren. Orange hervorgehoben sind Aspekte, die sowohl von Kommunen und GovTechs genannt wurden, blau sind solche Aspekte die nur von Kommunen genannt wurden.

Dimension I: Mensch

– Mittel

Die angespannte Haushaltslage vieler Kommunen ist eine große Herausforderung für die digitale Transformation. Wenn finanzielle Mittel fehlen, können keine oder nicht genügend dedizierte Stellen für Fachkräfte im Bereich Digitalisierung und Datenmanagement geschaffen werden – sowohl zentral als auch in den einzelnen Fachämtern. Diese Situation wird durch Stellenvakanzen zusätzlich verschärft: Im Vergleich zur freien Wirtschaft ist die Vergütung kommunaler Stellen deutlich geringer, sodass es oft nicht gelingt, altersbedingte Abgänge zeitnah oder überhaupt nachzubeseetzen. Für einen erfolgreichen Wandel ist es jedoch kurz- bis mittelfristig unerlässlich, gezielt personelle Ressourcen mit Kenntnissen im datenbasierten Arbeiten aufzubauen und damit den nötigen Freiraum für die aktive Auseinandersetzung mit neuen digitalen Arbeitsweisen zu schaffen.

„Auch wir sind natürlich nicht befreit von einem Personalmangel und einem Fachkräftemangel. Und da muss man natürlich in gewisser Weise auch priorisieren und dann fallen solche Punkte [Datenauswertung] weg und werden dann gerne mal als Spielereien oder sonst irgendwas bezeichnet.“

– *kreisfreie Stadt*

– Eigenschaften

In vielen Kommunalverwaltungen fehlt es den Mitarbeitenden in der Breite an Kompetenzen, die für datenbasiertes Arbeiten erforderlich sind. Dies betrifft sowohl die Kenntnis der rechtlichen Grundlagen, insbesondere zum Datenschutz und zur Weitergabe von Daten, als auch der technischen Fähigkeiten im Umgang mit IT-Systemen und in der Gestaltung effizienter Prozesse sowie das grundlegende Verständnis für den effektiven Umgang mit Daten.

In kleineren Kommunen fällt zusätzlich ins Gewicht, dass dort vielfach auch keine Expertinnen und Experten für Digitalisierungs- und Datenthemen zur Verfügung stehen. Zudem sind die strategischen und operativen Mehrwerte datenbasierter Arbeitsweisen nicht immer hinreichend offensichtlich oder eingängig. Dieses Problem zeigt sich sowohl auf der operativen Ebene in den Fachämtern, wo viele Daten entstehen, als auch bei den Amtsleitungen, in der Verwaltungsspitze und in den kommunalpolitischen Gremien, wo Daten zur evidenzbasierten Steuerung genutzt werden könnten. Wo Kompetenzen und das Bewusstsein für mögliche Nutzenpotenziale fehlen, gestaltet sich die aktive Mitwirkung an effektiven datenbasierten Veränderungsprozessen schwierig.

„Der Umgang mit Daten ist ja in vielen Städten noch eher was sehr Abstraktes. Da ist es so, dass viele [Mitarbeitende] damit erst mal gar nicht groß was anfangen können.“

– kreisfreie Stadt

An diesem Punkt können GovTechs ansetzen, indem sie sichtbare Mehrwerte schaffen. So können beispielsweise einfach handhabbare Benutzungsoberflächen die Arbeit mit Daten erleichtern. Allerdings ist auch für die Einführung entsprechender Lösungen bereits ein gewisses Maß an gemeinsamem Verständnis und technischem Know-how erforderlich, das wie besprochen nicht immer ausreichend zur Verfügung steht.

„Gerade bei kleineren Kommunen, die oft weniger technisches Know-how [...] haben, dauert die Umsetzung länger.“

– GovTech-Unternehmen

– Governance

In vielen Kommunen ist datenbasiertes Arbeiten noch nicht fest in der Steuerungsverantwortung der Führungsebene verankert. Häufig fehlt es weniger an der grundsätzlichen Zustimmung zur Digitalisierung, sondern vielmehr an klarer Priorisierung und individuellem Interesse, an struktureller Verankerung und den nötigen Rahmenbedingungen, um Mitarbeitende dabei wirksam zu unterstützen. Insbesondere die Weitergabe fachlicher Bedarfe und das Schaffen von Freiräumen für neue Arbeitsweisen stellen in der Praxis Herausforderungen dar.

„Und dann steht und fällt das mit der Rückendeckung der Leitung. Ohne Leitung, keine Chance.“

– *Gemeinde*

Für GovTechs ist diese Innenperspektive meist nicht vollständig erkennbar und wird nicht als Herausforderung gesehen. Die Priorisierung von IT-Projekten anhand der Außenwirkung ist für GovTechs eher noch ein Vorteil, da sie als innovative Akteure wahrgenommen werden und meist auch noch die benötigte Aufmerksamkeit und Referenzen erhalten.

„Ich glaube, das ist auch unser Start-up-Vorteil, dass jeder Beamte, der sagen kann, „Wir haben was mit einem Start-up gemacht“ wird gefeiert. Die Karte müssen wir spielen.“

– *GovTech-Unternehmen*

– Gesetze

Einige gesetzliche Regelungen erschweren den Aufbau der benötigten personellen Ressourcen. Besonders die Vorgaben des Tarifrechts, insbesondere starre Vergütungsstrukturen und komplexe Stellenbewertungssysteme, schränken den Handlungsspielraum bei der Gewinnung, Bindung und Entwicklung qualifizierter Fachkräfte stark ein. Dieser Umstand ist auch den GovTechs bewusst und begründet aus ihrer Sicht die Notwendigkeit der Kooperation. Des Weiteren bestehen stellenweise rechtliche Unsicherheiten, beispielsweise im Umgang mit neuen Technologien oder bei der Interpretation bestehender Vorschriften, die zu einer Kultur der erhöhten Vorsicht und Zurückhaltung bei Mitarbeitenden und Entscheidungstragenden beitragen.

„Wir bezahlen zu wenig Geld. Klingt zu simpel, ist aber de facto einfach so. Das heißt, wenn da keine Überzeugungstäterin oder ein Überzeugungstäter kommt, der sagt: Ich will die Öffentlichkeit mitgestalten. Es ist mir eine Herzensangelegenheit. Mir geht es nicht nur ums Geld. Haben wir wirklich über Jahre vakante Stellen.“

– kreisangehörige Stadt

– Kultur

Auch wenn es wie ein Klischee klingt: Widerstand gegen Veränderungen und Angst vor Fehlern prägen das Verhalten vieler Beschäftigter in Kommunalverwaltungen. Die Neuerungen, die Digitalisierung und datenbasiertes Arbeiten mit sich bringen, werden häufig mit ausgeprägter Skepsis betrachtet. Die intrinsische Motivation, Innovationen ohne äußeren Druck aktiv voranzutreiben, ist sehr gering ausgeprägt. Die Potenziale neuer Ansätze und insbesondere datenbasierter Arbeitsweisen werden vielfach nicht erkannt. Stattdessen dominieren Ängste – vor langfristigen Tätigkeitsveränderungen, Überforderung, Kontrollverlust, erhöhter Transparenz sowie möglicher Mehrarbeit. Dieses Verhalten wird durch das traditionelle Selbstverständnis der Verwaltung verstärkt, das auf langjährig etablierten analogen Routinen basiert und die Offenheit für neue Arbeitsformen sowie teamübergreifendes Denken erheblich einschränkt.

„Ein großer Faktor ist das Mindset in der öffentlichen Verwaltung. Viele Verwaltungsmitarbeiter sind es gewohnt, in sehr strukturierten, festen Bahnen zu arbeiten, wo es klare Regeln und Vorgaben gibt. Wenn es dann darum geht, Daten zu teilen oder mit innovativen Ansätzen zu arbeiten, gibt es oft eine gewisse Skepsis. Das liegt zum Teil daran, dass die Verwaltung traditionell auf Sicherheit und Risikominimierung ausgerichtet ist, was auch verständlich ist, aber es macht den Fortschritt sehr langsam.“

– GovTech-Unternehmen

Anstelle einer Kultur gemeinsamen Fortschritts herrscht vielerorts ein ausgeprägtes Silo-Denken. Der eigene Zuständigkeitsbereich wird abgeschottet, bereichsübergreifende Kooperation bleibt die Ausnahme. Wissen, Daten und Kommunikation verbleiben überwiegend innerhalb der eigenen Abteilungen.

Zudem tendieren manche Mitarbeitende dazu, Entscheidungen nur zögerlich und nach mehrfacher Absicherung zu treffen, wodurch Prozesse erheblich verlangsamt werden können. Veränderungsprozesse werden häufig dann engagiert verfolgt, wenn ihr Nutzen klar erkennbar ist. Beim Teilen von Daten zeigt sich in der Praxis jedoch oft eine gewisse Zurückhaltung, insbesondere wenn der konkrete Mehrwert nicht unmittelbar sichtbar ist oder mit zusätzlichem Aufwand und Unsicherheiten gerechnet wird.

„Und dann gibt es natürlich noch viele Ängste: Kann ich irgendwas falsch machen, wenn ich Daten rausgebe? Könnten da vielleicht geheime Informationen drin sein, die ich nicht preisgeben darf? Könnten da auch... 'ne große Angst. Ich weiß, dass da Fehler drin sind in dem Datensatz. Das könnte jemand merken.“

– kreisfreie Stadt

Dimension II: Prozess

– Mittel

Insbesondere in kleineren Kommunen und mittelgroßen Städte fehlen die strukturellen Voraussetzungen, um die große Bandbreite an Digitalisierungs- und Datenthemen abdecken zu können. Selbst wenn größere Städte bereits vorangegangen sind und überzeugende Lösungen entwickelt haben, haben potenziell Nachnutzende häufig nicht genügend Ressourcen, um sich mit den verschiedenen Ansätzen auseinanderzusetzen und sie für die eigene Kommune nutzbar zu machen. Auch fehlen oft Kapazitäten, um die notwendigen Vorarbeiten durchzuführen und nicht nur punktuell Software-Anpassungen umzusetzen. Vielfach werden von Mitarbeitenden mehrere Aufgabengebiete übernommen und sie müssen ihre Tätigkeiten permanent organisieren und neu priorisieren. Die Einführung neuer Lösungen konkurriert dann mit dem operativen Tagesgeschäft, das oft dringender erscheint. Mit der Umsetzung beauftragte GovTechs stoßen dann häufig auf überlastetes Personal, das nicht ausreichend verfügbar ist.

„Schlimm ist, auch bei Weiterentwicklungs-Projekten, dass wir Dinge entwickeln und dann liegen die zur Abnahme und werden einfach nicht abgenommen, weil der Kunde nicht Zeit hat, das irgendwie zu prüfen und abzunehmen und so, also das würde ich wirklich sagen, ist so die Hauptproblematik.“

– GovTech-Unternehmen

– Eigenschaften

Das breit gefächerte Aufgabenspektrum der öffentlichen Verwaltung, das von sozialen Dienstleistungen über Infrastruktur bis hin zu hoheitlichen Aufgaben reicht, erschwert die vollumfängliche Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Prozessen. Erschwerend wirken auch die Unterschiede zwischen den Kommunen selbst: politische Schwerpunktsetzung, finanzielle Ausstattung und lokale Rahmenbedingungen unterscheiden sich teils erheblich. Diese Heterogenität erschwert es, erfolgreiche Ansätze zu übertragen und Best Practices über kommunale Grenzen hinweg zu etablieren. Während einige Kommunen Innovationsprojekte dank klarer politischer Unterstützung und ausreichender Ressourcen aktiv vorantreiben können, sind andere durch strukturelle Engpässe stark eingeschränkt. Dadurch bleibt eine Skalierung erprobter Lösungen auf Landes- oder Bundesebene häufig aus. Für GovTechs kann dies zum Problem werden, da Skalierungseffekte im kommunalen Markt nur erschwert realisiert werden können. Dadurch bedarf es je Kommune eines hohen Anpassungsbedarfs, der bei Einführungsprojekten den Aufwand für GovTechs treibt.. Auch der Aufwand in der Einführung kann dementsprechend höher sein, da auf Seite der Kommunen Best Practices in der Projektsteuerung fehlen. Hinzu kommen komplexe Entscheidungsstrukturen, die durch die notwendige Abstimmung zwischen zahlreichen internen und externen Akteur:innen geprägt sind. Diese Vielschichtigkeit verlangsamt Abläufe, erhöht den Abstimmungsaufwand und erschwert schnelle Fortschritte.

„Eine Kommune ist ein wahnsinnsgroßer Gemischtwarenladen.“

– kreisangehörige Stadt

– Governance

Häufig mangelt es den Kommunen an einer gemeinsamen Vision sowie an langfristigen Digitalisierungs- und Datenstrategien. Wurden solche Strategien erarbeitet, fehlt oft das konsequente Projektmanagement zu deren Umsetzung und auch klare Richtlinien, beispielsweise im Bereich Data Governance, sind teilweise nicht vorhanden. Verantwortlichkeiten sind oft unklar geregelt, Datenablagen unstrukturiert, und Transparenz über vorhandene Datenbestände – etwa hinsichtlich Qualität, Speicherort und Zugänglichkeit – ist nur begrenzt gegeben. Damit fehlen zum Teil technische Grundlagen und Strukturen die zur Einführung und Nutzung von neuen Technologien notwendig sind. Ein solcher Mangel an Struktur und Steuerung ist nicht allein durch die Einführung der Technologie aufzufangen.

„Was aber oft unterschätzt wird, ist, dass man zuerst die Datenprozesse innerhalb der Kommune vereinheitlichen muss. Ohne diese Basis ist jede technologische Lösung nur eine halbe Sache. Die Herausforderung ist also nicht nur technischer Natur, sondern auch organisatorisch: Wie strukturiere ich meine Daten und Prozesse so, dass ich sie später sinnvoll auswerten kann?“

– GovTech-Unternehmen

Zudem unterliegen strategische Entscheidungen, insbesondere die Priorisierung von Projekten und die Verteilung von Ressourcen, der kommunalpolitischen Einflussnahme. Diese Steuerung ist zum Teil kurzfristig ausgelegt, wechselhaft und orientiert sich verständlicherweise stärker an politischem Kapital als an organisationaler Weiterentwicklung. Darüber hinaus fehlt es an interkommunaler Steuerung und Koordination. Daher stehen Kommunen oft isoliert vor grundlegenden Fragen: Lohnt sich diese Investition? Ist die Lösung bewährt? Welche Alternativen bieten sich an? Wie entlasten wir Fachabteilungen? Wie vermitteln wir niederschwellig essentielle Fähigkeiten (wie beispielsweise Datenkompetenz)?

Ohne den Austausch über kommunale Grenzen hinweg müssen Probleme isoliert und vielfach wiederholt bearbeitet werden, ohne von bestehenden Erfahrungen zu profitieren. Damit bleiben Lerneffekte ungenutzt.

„Wir wissen nicht, ob jetzt Digitalisierung überhaupt noch eine Rolle spielt in nächster Zeit oder ob man [kommunalpolitisch] sagt, brauchen wir eh nicht.“

– kreisfreie Stadt

– Gesetze

Komplexe, teils unklare und sich häufig ändernde rechtliche Rahmenbedingungen führen zu Handlungsunsicherheit in den Verwaltungen. Beschäftigte wissen oft nicht genau, welche digitalen Maßnahmen rechtlich zulässig sind und begeben sich sogar beim Versuch, Lösungen aus anderen Bundesländern nachzunutzen, schnell auf unsicheres Terrain. Auch für GovTechs ist oft unklar, welche Regelungen wie berücksichtigt werden müssen und inwiefern diese dann in den jeweiligen Kommunen unterschiedlich ausgelegt werden. Bei dynamischen technologischen Entwicklungen sind die fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen besonders herausfordernd, so zum Beispiel beim Einsatz von KI-Lösungen und der damit einhergehenden Datenverarbeitung.

„Ein großes Problem ist die fehlende Klarheit darüber, wie mit KI-generierten Daten umzugehen ist. Beispielsweise sind Kommunen sehr unsicher, was den Einsatz von KI zur Analyse von personenbezogenen Daten angeht. DSGVO-konforme Verarbeitung ist zwar grundsätzlich möglich, aber die Unsicherheiten über den rechtlichen Rahmen führen oft zu Verzögerungen oder gar Absagen.“

– GovTech-Unternehmen

Eine weitere Herausforderung sind komplexe gesetzliche Vorgaben, insbesondere im Bereich der Vergabe- und Ausschreibungsverfahren: Sie machen Verwaltungsprozesse schwerfällig und aufwendig, reduzieren die Flexibilität und verhindern, dass neue Lösungen schnell und pragmatisch erprobt werden können.

Zudem gibt es spezifische gesetzliche Anforderungen, die die Gestaltung digitaler Prozesse erheblich einschränken. Verpflichtungen wie die persönliche Identifikation, die händische Unterschrift oder die Durchführung manueller Prüfungen verhindern häufig eine vollständige Digitalisierung und erzwingen einen ressourcenintensiven Dualbetrieb von analogen und digitalen Prozessen.

„Zum einen fehlt die rechtliche Basis, also eine Rechtssicherheit, dass man das [Daten teilen] machen kann, ohne dass man sich auf sehr dünnes Eis begibt.“

– Landkreis

Dem Datenschutz kommt in diesem Kontext eine besondere Rolle zu. Er beeinflusst einerseits die Gestaltung von Prozessen, da bei der Verarbeitung von Daten entsprechende Datenschutzstandards eingehalten werden müssen. Dies hindert möglicherweise auch den Einsatz technischer Lösungen. Fehlt eine gesetzliche Verarbeitungsgrundlage, kann der entsprechende Prozess, wie zum Beispiel das Teilen von Daten, nicht entsprechend digital umgesetzt werden, auch wenn bereits passende technische Mittel zur Verfügung stehen.

– Kultur

Bestehende Prozesse sind häufig auf Stabilität und Regelkonformität ausgelegt, was die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erschweren kann. Statt flexibler Kommunikation dominiert formale Zuständigkeit. Dies fördert nicht nur das Silo-Denken unter Mitarbeitenden, sondern auch die Bildung von Daten-Silos auf prozessualer Ebene. Digitale Lösungen, die bereichsübergreifende Datenflüsse ermöglichen würden, werden aufgrund der definierten Verantwortlichkeiten als prozessual ungeeignet erachtet. Insgesamt verfestigt diese Kultur intra-organisatorische Grenzen und steht einer ganzheitlichen Sicht auf kommunale Aufgaben im Wege. Die Grenzen zwischen menschlichem Handeln und Organisationslogik sind hier stark verwischt, sodass sich beides gegenseitig bedingt.

„Kommunen oder wir sind ja auch nicht immer so ganz flexibel [komplexe Verwaltungsprozesse], um das mal schonend zu sagen.“

– Gemeinde

Dimension III: Technologie

– Mittel

Viele Kommunen verfügen aufgrund ihrer angespannten Haushaltslage nicht über ausreichende Mittel, um vollumfänglich in moderne und leistungsfähige IT-Infrastrukturen zu investieren. Dies gilt auch für unterstützende Infrastruktur wie beispielsweise Übungs- und Schulungsumgebungen für Mitarbeitende oder Testräumen für neue Technologien. Zudem besteht auf lokaler Ebene häufig ein ungünstiges Verhältnis zwischen dem notwendigen Ressourceneinsatz für eine erfolgreiche Digitalisierung und dem damit erzielbaren Nutzen.

In Bereichen mit geringen Fallzahlen, insbesondere in kleinen Kommunen, erscheint die Investition in spezialisierte Softwarelösungen oft nicht rentabel. Dementsprechend werden die Kosten für Lizenzen sowie für die Entwicklung oder Freischaltung von Schnittstellen vielfach als unverhältnismäßig hoch empfunden, was die Einführung digitaler Lösungen zusätzlich verhindert.

„Das ist aber auch so ein Kosten-Nutzen-Faktor. Also dafür machen das [Anmeldung eines Hundes] zu wenig Menschen digital, als dass es sich lohnen würde, jetzt 10.000 € zu bezahlen, damit die Schnittstelle vernünftig funktioniert.“

– kreisangehörige Stadt

Die befragten GovTech-Unternehmen machen deutlich, dass innovative Softwarelösungen bereits bestehende Schnittstellen voraussetzen, statt erst eine eigene Infrastruktur aufzubauen. Lock-In-Effekte entstehen vielmehr auf Seiten der etablierten Bestands- und Fachverfahren und betreffen deren Hersteller. Für viele Unternehmen ist die fehlende IT-Infrastruktur der Kommunen ein Problem: Wenn grundlegende digitale Systeme oder Netzwerkinfrastrukturen nicht vorhanden sind, fehlt auch die notwendige digitale Umgebung für die angebotene Lösung.

„Das erinnert mich an ein Gespräch, das ich einmal mit einem Bürgermeister hatte. Auch von so einer 4000 Seelen Gemeinde. Der meinte ganz ehrlich, ich würde das ja alles machen, aber meine Leute haben nicht mal Internet. [...] Das sind die weißen Flecken auf der Karte.“

– GovTech-Unternehmen

– Eigenschaften

Die IT-Systeme der Kommunen weisen häufig Eigenschaften auf, die ihre Funktionalität und Akzeptanz erheblich einschränken. Ein erster limitierender Faktor ist der eingeschränkte Funktionsumfang vieler Bestandssysteme (oder Fachverfahren): Diese bilden häufig nur eine Fachlogik ab, lassen dadurch wenig Ermessensspielraum und können spezifische fachliche Anforderungen nicht angemessen unterstützen. Ein weiterer Kritikpunkt bei vielen Bestandssystemen ist die mangelnde Nutzungsfreundlichkeit: Die Oberflächen sind häufig wenig modern und intuitiv gestaltet, erfordern Expertenwissen oder eine lange Einarbeitungszeit für die effiziente Bedienung, was durch die Fragmentierung der Anwendungen gleich mehrfach verstärkt wird. Dies betrifft sowohl die Beschäftigten als auch die Bürgerschaft bei der Nutzung digitaler Angebote. Für innovative GovTechs ist dies eine Chance, weil sie mit modernisierten Oberflächen schnell Mehrwerte erfahrbar machen können.

Zudem verursachen viele Hersteller von Fachverfahren langfristige Verbindlichkeiten und Lock-in-Effekte. Sowohl die Pflege und Wartung als auch die Betreuung und Administration sind aufwendig und insbesondere Anpassungen der Systeme erfordern erhebliche Ressourcen, die eine Umsetzung unattraktiver machen oder an anderer Stelle fehlen.

Die größte Hürde ist jedoch die historisch gewachsene Vielfalt der eingesetzten Softwarelösungen, die durch mangelnde Integrationsfähigkeit und fehlende Interoperabilität geprägt sind. Viele Systeme arbeiten isoliert nebeneinander, da keine offenen Standards genutzt werden und notwendige Schnittstellen entweder fehlen oder proprietär, undokumentiert und nicht auf Open-Source-Basis gestaltet sind. Diese strukturelle Fragmentierung erschwert nicht nur die technische Vernetzung, sondern auch die einheitliche und effiziente Nutzung von Daten. Darüber hinaus wird die Wechselfähigkeit der Kommunen auf neue Lösungen und Technologien massiv eingeschränkt, da die Herstellung der Interoperabilität mit weiteren Entwicklungsbedarfen, beispielsweise bei Schnittstellen, einhergeht.

„Solange wir keine Schnittstelle haben, die die Daten aus dem Antrag ins Fachprogramm bringt, selbst wenn wir ein am PC ausgefülltes PDF-Dokument bekämen, müssen wir es abtippen. Also haben wir wieder den Medienbruch.“

– Landkreis

Die von uns interviewten GovTechs sehen die mangelnde Interoperabilität als Herausforderung und wünschen sich eine breitere Anwendung von offenen Schnittstellen in den verschiedenen Verwaltungssystemen.

Ähnlich problematisch ist die Vielfalt der Datenstrukturen: Ohne Harmonisierung bleibt ein reibungsloser Datenaustausch zwischen den Systemen weitgehend unmöglich, sodass die Daten regelmäßig manuell extrahiert werden müssen.

– Governance

Fehlende oder unzureichende interne Steuerung in Kommunen führt zu negativen technischen Konsequenzen. Besonders deutlich wird dies an der mangelnden Verbindlichkeit von Interoperabilitätsrichtlinien. IT-Systeme werden häufig ohne übergreifende technische Vorgaben eingeführt – beispielsweise wenn einzelne Fachbereiche den Auftrag erhalten, eigenständig zu digitalisieren, ohne dabei das Zusammenspiel mit der bestehenden IT-Architektur ausreichend zu berücksichtigen. Dies begünstigt die Entstehung von Schatten-IT und trägt zur weiteren Fragmentierung von Systemlandschaften bei. Doch selbst in Ausschreibungen für Softwareprodukte fehlen oftmals klare und verbindliche Anforderungen an die Bereitstellung offener Schnittstellen und das Einhalten gängiger Datenstandards. Dadurch wird der Aufbau einer übergreifenden und leistungsfähigen IT-Infrastruktur, die einen nahtlosen Datenaustausch zwischen den einzelnen Systemen ermöglicht, erheblich behindert.

Aus Perspektive der GovTechs bleibt damit unklar, in welche Richtung sie ihre Produkte weiterentwickeln sollen. Besonders jungen Unternehmen fehlt eine klare Leitlinie, wie sie ihre Produkte interoperabel machen können. Auch Skaleneffekte lassen sich für neue Unternehmen nur schwer realisieren, da digitale Standards nicht flächendeckend Verwendung finden.

„Warum werden Standards nicht genutzt? Weil es die Verwaltung nicht weiß und weil die Verwaltung es quasi beim Auftrag nicht verlangt.“

– GovTech-Unternehmen

Eine weitere Herausforderung ist die mangelnde Steuerungsfähigkeit der Kommunen gegenüber externen Dienstleistern. Im Vergleich zur Kleinteiligkeit der öffentlichen Hand verfügen einige etablierte Softwarehersteller und IT-Dienstleister über eine sehr starke Marktposition. Diese Anbieter sind oft wenig geneigt, offene Schnittstellen bereitzustellen, was den Kommunen die Einhaltung offener Datenstandards erschwert. Diese Marktdominanz ist auch ein Problem für innovative kleine und mittlere GovTechs, die in der Integrationsfähigkeit ihrer Lösungen von den etablierten Unternehmen abhängig sind bzw. deren Zugang zu diesem Marktsegment erschwert wird. Eine solche Abhängigkeit führt nicht nur zu technischen Einschränkungen, sondern auch zu wirtschaftlichen Nachteilen, etwa durch intransparente und oftmals ungünstige Preismodelle zulasten der Kommunen.

„Und ich sage es mal so aus der Fachverfahrensicht, weil ich auch, wie gesagt, 27 Jahre Fachverfahrensbetreuer [...] war für Finanzverfahren. Also immer wieder diese selben Themen, dass eigentlich unter Umständen schon gute Standards vorhanden sind. Und immer die Frage: Warum setzen nicht alle darauf auf?“

– Gemeinde

– Gesetze

Die gesetzliche Fragmentierung mit unterschiedlichen Vorgaben auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene behindert die Entwicklung einheitlicher technischer Regelungen. Anstelle einer ebenenübergreifenden Koordination entstehen zahlreiche divergierende Initiativen, die den Aufbau harmonisierter IT-Landschaften erheblich erschweren. Insbesondere fehlt es dadurch an zentral abgestimmten Standards für Datenmodelle und Schnittstellen, um einen effizienten und auch medienbruch-freien Datenaustausch sowohl innerhalb einer Verwaltung, zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen als auch mit externen Dienstleistern zu ermöglichen.

„Also sprich, wenn es eine gesetzliche Vorgabe gäbe: Daten in dem Bereich sind im folgenden Standard zu liefern, das sehe ich eigentlich als einzige Möglichkeit. So auf der kooperativen Ebene ist das schwierig.“

– *Landkreis*

– Kultur

Viele Verwaltungen arbeiten mit historisch gewachsenen IT-Landschaften, die ursprünglich vorrangig unter fachlichen Gesichtspunkten spezifischer Aufgabenspektren aufgebaut wurden. Einige Komponenten dieser Landschaften sind veraltet, schwer nachvollziehbar und erfüllen die zentralen Anforderungen an moderne IT nur unzureichend. Die darin enthaltenen Daten sind oft in diesen Systemen eingeschlossen, sodass eine Entnahme oder Überführung in neue Systeme mit Aufwand verbunden ist. Ein vollständiger Neuanfang auf der sprichwörtlichen grünen Wiese ist aber meistens ebenso aufwändig wie eine Migration der Daten in modernere Systeme. So werden bestehende Altsysteme oft nur schrittweise modernisiert und abgelöst.

„Die Fachverfahren, Einzelfachservices, sind sehr lange im Einsatz. Das ist klar, das kann dann eine Software sein, die irgendwie vor 15 Jahren sich mal einer ausgedacht hat. Und dann fehlt es dann natürlich einfach von der Historie her an diesen Schnittstellen oder an diesen maschinenlesbaren Datenbeständen. Das ist ein historisches Problem.“

– *kreisfreie Stadt*

GovTechs können dadurch vor dem Problem stehen, dass sie einerseits moderne Technologien anbieten wollen, andererseits aber ihre Produkte an Kunden anpassen müssen, die auf alter IT-Infrastruktur arbeiten.

„Eine API ermöglicht es, dass verschiedene IT-Systeme – auch wenn sie von unterschiedlichen Herstellern stammen – miteinander kommunizieren können. Viele Kommunen nutzen jedoch alte oder proprietäre Systeme, die entweder keine APIs haben oder nur schwer zugänglich sind.“

– *GovTech-Unternehmen*

5

Ursachenanalyse.

Von der Matrix zum Ursache-Wirkungs-Graph

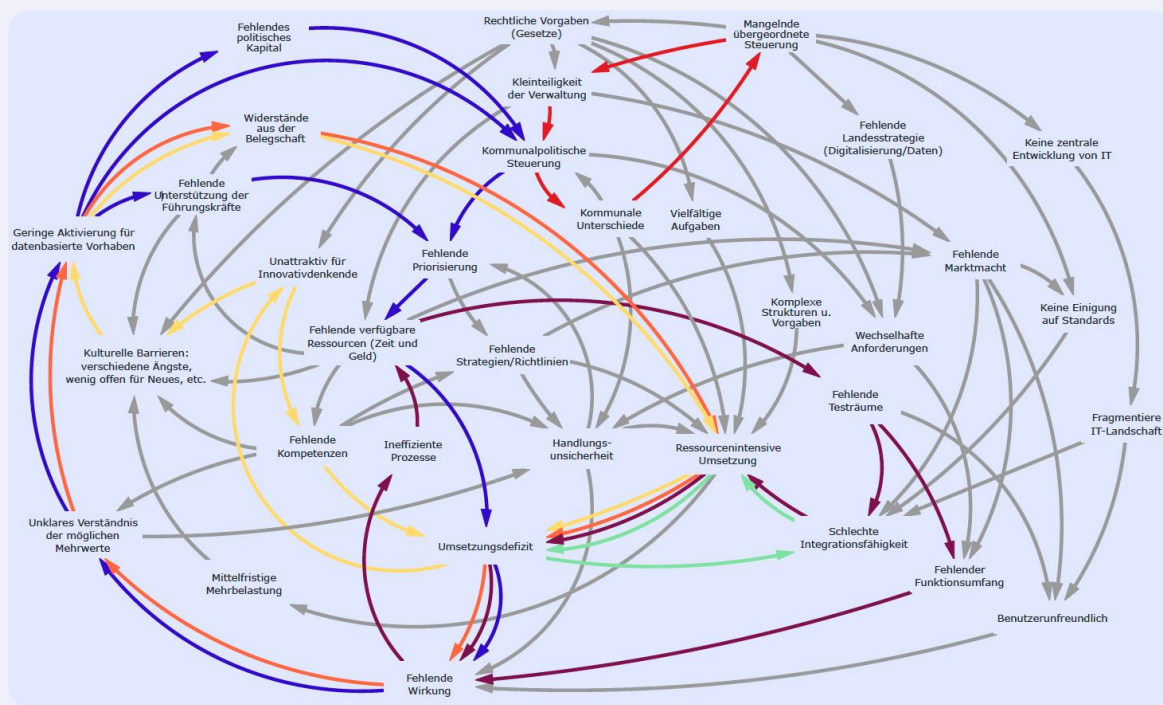
Im Verlauf der Analyse wurde deutlich, dass die von unseren Interviewpartnerinnen und -partnern beschriebenen Barrieren der kommunalen Digitalisierung und des datenbasierten Arbeitens nicht als isolierte Probleme zu verstehen sind. Sie lassen sich auch nicht auf eine zentrale Ursache zurückführen, sondern basieren auf komplexen Zusammenhängen und Ursache-Wirkungs-Ketten. Die auf den ersten Blick sichtbare Barriere ergibt sich häufig aus einer oder mehreren vorgelagerten Ursachen. Dementsprechend lässt sie sich nur schwerlich wirksam bekämpfen, wenn die dahinterliegenden Ursachen weiterhin bestehen bleiben. Nehmen wir das Beispiel des Ressourcenmangels: Fehlende finanzielle Mittel sind zwar eine reale Barriere und verlangsamen die Digitalisierung, doch häufig sind Führungskräfte und Management auch gar nicht bereit, die verfügbaren Mittel gezielt für Digitalisierungsprojekte einzusetzen. Freie Mittel werden lieber an anderer Stelle eingesetzt und somit würde mehr Geld allein nicht automatisch zu einem Fortschritt der kommunalen Digitalisierung führen. Wirksame Interventionen müssen daher tiefer ansetzen.

Um diese tieferliegenden Dynamiken zu erfassen, wurden Interviewaussagen, die explizite oder implizite Ursache-Wirkungs-Beziehungen enthielten, thematisch gruppiert und zu logischen Ketten zusammengesetzt. Diese Ketten wurden dann zu einem Gesamtbild zusammengeführt, das zeigt, wie die Barrieren im kommunalen Datenmanagement und der Digitalisierung miteinander verknüpft sind:

- Jede Barriere hat mindestens eine andere Barriere, die ihr vorausgeht oder sie zusätzlich verstärkt. Auf diese Weise entstehen dynamische Barrierenkreisläufe, in denen Ursachen und Wirkungen ineinanderfließen und sich gegenseitig verstärken.
- Diese Barrierenkreisläufe sind auch untereinander verflochten: Manche stehen in direkter Wechselwirkung und verstärken sich gegenseitig. Andere Verflechtungen wirken eher indirekt, etwa indem sie Auswirkungen auf einzelne Barrieren haben, die wiederum andere Kreisläufe in Gang setzen oder verstärken können.

- So entsteht ein komplexes Geflecht aus direkten und indirekten Einflüssen, bei dem jede Barriere Auswirkungen auf das Gesamtsystem hat. Dabei lassen sich sechs zentrale Barrierenkreisläufe identifizieren, die wir im Folgenden genauer vorstellen werden

Abbildung 2 zeigt den aus den Interviews hervorgegangenen Ursache-Wirkungs-Graph, in dem die zentralen Barrierenkreisläufe farblich hervorgehoben sind. Dabei wird deutlich, dass diese nicht das Ergebnis einzelner Entscheidungen oder Akteursgruppen sind. Sie entstehen vielmehr durch das Zusammenspiel verschiedener Ebenen, wie Verwaltung, Politik, Bürgerinnen und Bürger bis hin zu externen Partnern. Gerade diese komplexen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Barrieren machen es so schwierig, wirksame Lösungen zu finden, und zugleich so notwendig, sie gemeinsam zu adressieren.



- Fehlende übergeordnete Harmonisierung
- Strategie ohne Rückhalt
- Fehlende Innovatoren und innovationsunfreundliche Strukturen
- Fehlende operative Mehrwerte
- Blockade durch verfestigte IT-Altlasten
- Innovation ohne Erprobung

Abbildung 2: Der Ursache-Wirkungs-Graph: Die Barrieren im Bereich der Digitalisierung und des datenbasierten Arbeitens haben keine zentrale Ursache, sondern entstehen aus mehreren, miteinander verflochtenen Barrierenkreisläufen.

6

Die kommunalen Barrierenkreisläufe verstehen.

– Fehlende übergeordnete Harmonisierung

Die kleinteilige Struktur der kommunalen Verwaltung schafft weitgehend autonome Handlungseinheiten. Auf Grundlage ihres Selbstverwaltungsrechts entscheidet jede Kommune eigenständig, welche Themen sie priorisiert und wie sie ihre Prozesse und Digitalisierungsprojekte ausgestaltet. Diese Entscheidungen folgen häufig lokalen politischen Prioritäten und wechselnden Schwerpunktsetzungen. In der Folge entstehen unterschiedliche Zielbilder, Prozesse und technische Lösungen. Übergeordnete Steuerung wird dadurch massiv erschwert. Gemeinsame Lösungen und Standards lassen sich kaum durchsetzen, da sie nicht alle individuellen Interessen der Akteur:innen abbilden können und deren Handlungsspielraum einschränken. Harmonisierungsversuche stoßen deshalb oft auf Widerstand, die kommunalen Akteur:innen verteidigen ihre Entscheidungshoheit und der Kreislauf beginnt erneut.

Diese politische Fragmentierung überträgt sich direkt auf die Digitalisierung und das datenbasierte Arbeiten in den Kommunen. Zum einen bleiben die IT-Landschaften heterogen und Standards die Ausnahme, wodurch die Umsetzung digitaler Lösungen komplexer, langsamer und ressourcenintensiver wird. Zum anderen fehlt eine konsistente übergeordnete Strategie, wodurch wechselhafte Anforderungen, rechtliche Unsicherheiten und eine generelle Handlungsunsicherheit entstehen. Best Practices lassen sich so kaum verallgemeinern und verbreiten.

– Strategie ohne Rückhalt

Die effektive digitale Transformation scheitert häufig bereits an einer zentralen Voraussetzung: der fehlenden Überzeugung auf Seiten entscheidungsbefugter Akteur:innen. Wird der potenzielle Mehrwert datenbasierter Arbeit nicht erkannt oder ernst genommen, bleibt eine strategische Priorisierung digitaler Themen aus.

Entscheidungen orientieren sich dann eher an subjektiven Einschätzungen oder kurzfristigen politischen Erwägungen als an belastbaren Daten oder langfristigen Zielen. Digitale Projekte erhalten nicht die nötige Aufmerksamkeit, was sich unmittelbar auf die Ressourcenverteilung auswirkt. Strategisch relevante Vorhaben werden nicht konsequent priorisiert, während andere Projekte teilweise überproportional viele Mittel binden. Investitionen in zentrale Zukunftsthemen wie moderne IT-Infrastrukturen bleiben aus. Gleichzeitig fehlen klare Signale des kommunalen Managements, die Mitarbeitenden Freiräume und Rückhalt geben würden, um digitale Kompetenzen aufzubauen oder innovative Lösungen zu erproben. Externe Anbieter wie GovTechs treffen auf überlastete Strukturen ohne ausreichende Kapazitäten für eine wirksame Projektbetreuung. Die Folge sind Lösungen, die an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbeigehen und hinter den Erwartungen zurückbleiben. Auch das Datenmanagement bleibt schwach, strategisch wichtige Informationen stehen nicht zur Verfügung, und evidenzbasierte Entscheidungen sind kaum möglich. Ohne Wirkung und sichtbare Erfolge sinkt das Vertrauen in digitale Ansätze. So bleibt Digitalisierung innerhalb der Verwaltung wie auch in der öffentlichen Wahrnehmung ein abstraktes, nachgeordnetes Thema, und der Kreislauf beginnt erneut.

– Fehlende operative Mehrwerte

Die fehlende Überzeugung auf Seiten der Mitarbeitenden bildet eine weitere zentrale Barriere für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Fehlende Kooperationsbereitschaft und aktive Ablehnung digitaler Lösungen in kleinen Teilen der Belegschaft führen dazu, dass Prozesse nicht schnell angepasst, technische Möglichkeiten nicht genutzt und neue Lösungen nur mit erheblichem organisatorischem Aufwand eingeführt werden können. Die Umsetzung wird dadurch langsamer, komplexer und ressourcenintensiver. Projekte verzögern sich und insgesamt können deutlich weniger Vorhaben effektiv realisiert werden. Zugleich sind sichtbare Erfolge entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und die Belegschaft vom Nutzen der Digitalisierung und dem datenbasierten Arbeiten zu überzeugen.

Bleiben spürbare Verbesserungen im eigenen Arbeitsalltag oder bei Kolleginnen und Kollegen aus, fehlen die konkreten Belege für den Mehrwert digitaler Anwendungen. Die erhoffte Wirkung tritt nicht ein, positive Erfahrungsberichte bleiben aus und die Digitalisierung wird zunehmend als ineffektiv wahrgenommen. In der Folge verfestigen sich Zweifel und der Kreislauf beginnt erneut.

– Fehlende Innovatoren und innovationsfeindliche Strukturen

Aufgrund des geringen Modernisierungsgrades ist die kommunale Verwaltung häufig wenig attraktiv für innovativ und zukunftsorientiert denkende Fachkräfte. Dadurch fehlen sowohl kompetente Impulsgeberinnen und Impulsgeber als auch Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die bereit sind, Veränderungen offen mitzutragen. Die Folge ist eine doppelte Lücke: Es mangelt sowohl an digitalen Kompetenzen als auch an Veränderungsbereitschaft innerhalb der Verwaltung. Stattdessen bewerben sich mutmaßlich eher sicherheitsorientierte Personen, die Stabilität schätzen, aber möglichen Risiken und Unsicherheiten eines Wandels zurückhaltend gegenüberstehen. Dies verstärkt innerorganisatorischen Widerstand gegen Neuerungen und erschwert die Umsetzung notwendiger Vorhaben zusätzlich. Ohne innovative Impulse und mit einer veränderungsskeptischen Belegschaft werden Digitalisierungs- und Modernisierungsprojekte komplexer, ressourcenintensiver und verlaufen langsamer oder scheitern vollständig. In der Folge bleibt der Modernisierungsgrad vieler Verwaltungsbereiche niedrig und der Kreislauf beginnt erneut.

– Blockade durch verfestigte IT-Altlasten

Viele Kommunen stehen vor der Herausforderung, Digitalisierungsprojekte auf der Basis einer über Jahrzehnte gewachsenen IT-Landschaft umzusetzen. Diese sogenannte Legacy-IT ist technologisch veraltet, wenig interoperabel und kaum modular aufgebaut.

Die Systeme sind selten aufeinander abgestimmt und ermöglichen nur einen begrenzten Datenaustausch. Neue digitale Anwendungen von GovTechs lassen sich in dieser Umgebung nur mit hohem technischem, organisatorischem und finanziellem Aufwand integrieren. Um Anschlussfähigkeit herzustellen, müssen kostenintensive Anpassungen beauftragt oder das Altsystem vollständig ersetzt werden. Beide Wege binden Ressourcen und verzögern die Umsetzung des eigentlichen Projekts. Besonders kritisch ist, dass in der Praxis häufig die naheliegendste Lösung gewählt wird: eine weitere proprietäre Anbindung, die kurzfristig entlastet, aber langfristig das Problem verschärft. Diese sorgt zwar für eine schnelle erste Integration, erhöht aber als „Sonderlocke“ die Komplexität, erschwert Updates und vertieft die Abhängigkeit. Die Legacy-IT wird dadurch nicht abgebaut, sondern verfestigt sich und wächst stetig weiter und der Kreislauf beginnt erneut.

– Innovation ohne Erprobung

Kommunen können GovTech-Anbietern häufig keine guten Testdaten und Testumgebungen zur Verfügung stellen, in denen neue digitale Lösungen vor ihrer Einführung unter realen Bedingungen getestet werden können. Grund dafür sind meist begrenzte finanzielle Mittel. Ohne solche Erprobungsumgebungen ist es kaum möglich, technische Anbindungen und Funktionen frühzeitig auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen. Dadurch wird die Integrationsfähigkeit neuer Systeme eingeschränkt. Die Umsetzung wird komplexer, fehleranfälliger und verzögert sich. Dazu entstehen Umsetzungsdefizite, die durch Kompromisslösungen wie Medienbrüche oder parallele analoge Prozesse überbrückt werden müssen. Gleichzeitig bleibt der Funktionsumfang der eingeführten Anwendungen begrenzt, da die Entwicklung nicht praxisnah erfolgen kann. Beides kann dazu führen, dass die erhoffte Wirkung der Softwarelösungen ausbleibt – die betroffenen Verwaltungsprozesse bleiben ineffizient, binden weiterhin personelle und finanzielle Ressourcen und der Kreislauf beginnt erneut.

7

Die ÖPGV-Plattform.

Diese sechs miteinander verflochtenen Barrierenkreisläufe prägen den Handlungsraum, in dem sich Initiativen zur Digitalisierung und zum Datenmanagement in den Kommunen behaupten müssen. Sie lassen sich nicht mit einem Schlag oder mit einer rein technischen Lösung auflösen, doch sie bieten mehrere konkrete Ansatzpunkte, an denen wir mit der ÖPGV-Plattform gezielt einhaken. Aus den Interviews geht klar hervor, dass viele Mitarbeitende der kommunalen Verwaltung auf eine Effizienzsteigerung durch digitale Lösungen hoffen, aber Schwierigkeiten haben, das Wertschöpfungspotenzial von Daten zu erfassen. Explizite Kosten und implizite Risiken werden mitunter höher bewertet als der potenzielle Nutzen. Genau hier möchte das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt Öffentliche Plattformen zur erleichterten datenbasierten Zusammenarbeit von GovTechs und Verwaltung (ÖPGV) ansetzen.

Die ÖPGV-Plattform wird konkrete Probleme aus dem Verwaltungsalltag aufgreifen und den Nutzenden erprobte digitale Lösungen zur Behebung dieses Problems vorstellen. Diese Use Cases bieten einen sichtbaren Wert für die Kommunen und helfen, die dargestellten Barrieren im Bereich Digitalisierung und datenbasiertes Arbeiten zu durchbrechen.

– Zielgruppe und Wirkungsfelder

Die Plattform richtet sich primär an Mitarbeitende aus Kommunen, die vom Wert datenbasierter Arbeit überzeugt sind, aber an organisatorischen, technischen oder politischen Barrieren zu scheitern drohen. Diese motivierten Personen, die den Wandel von innen anstoßen wollen, werden auf der Plattform als „Daten-Champions“ adressiert und stehen im Zentrum ihres Wirkungsmodells. Die ÖPGV-Plattform zielt also nicht auf einen umfassenden Change-Prozess für die gesamte Kommunalverwaltung, sondern auf das gezielte Enablement der Daten-Champions innerhalb der Kommunen, damit diese datengetriebene Use Cases erfolgreich umsetzen können.

Die Plattform wirkt dabei in vier Bereichen (*siehe Abbildung 3*):

- Sie stärkt die Überzeugungskraft von Daten-Champions, indem sie erfolgreiche Use Cases sichtbar macht und zeigt, dass datenbasiertes Arbeiten konkrete und greifbare Mehrwerte schaffen kann.
- Sie unterstützt die Umsetzungsfähigkeit von identifizierten Anwendungsfällen, insbesondere durch die Bereitstellung von digitalen Werkzeugen und Standards bei der technischen und organisatorischen Integration.
- Zugleich schafft die Plattform Handlungssicherheit, indem sie Orientierung gibt: Wo lohnt es sich anzusetzen und unter welchen Bedingungen kann eine Umsetzung erfolgversprechend verlaufen?
- Last but not least vermittelt sie die nötigen Kompetenzen, die über den einzelnen Use Case hinaus wirken und die datenbasierte Transformation der Kommunen nachhaltig stärken. Die Plattform wirkt dabei gleichzeitig in allen Feldern und kann somit die beschriebenen Barrierenkreisläufe durchbrechen.

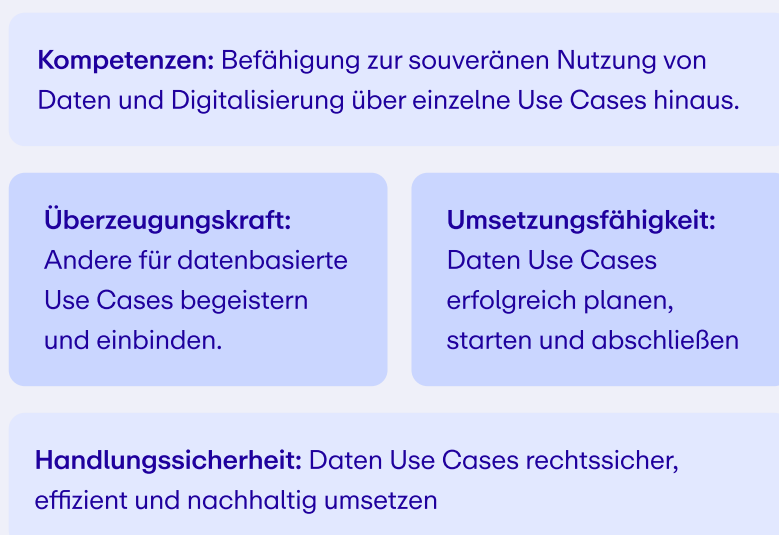


Abbildung 3: Wirkungsfelder der ÖPGV-Plattform.

– Ansatz und Bausteine

Die ÖPGV-Plattform setzt bewusst auf Befähigung statt Kontrolle. Damit folgt sie dem von Seiner inspirierten Prinzip der nicht-invasiven Data Governance ². Sie macht keine zentralen Vorgaben, sondern unterstützt dezentrale Eigeninitiativen und schafft Raum für selbstbestimmtes Handeln in den Kommunen. Sie ist so gestaltet, dass Kommunen unabhängig von ihrem digitalen Reifegrad leicht andocken können – egal, ob sie am Anfang ihrer Datenstrategie stehen oder bereits erste Strukturen etabliert haben. Im Zentrum der Plattform stehen konkrete Use Cases, die vorhandene Prozesse verbessern, statt zusätzliche Bürokratie zu schaffen. Die Umsetzung dieser Use Cases verlangt keine tiefgreifende Reorganisation, sondern beruht auf pragmatischen Rollenmodellen, die bestehende Verantwortlichkeiten aufnehmen und weiterentwickeln. Standardisierung entsteht hier nicht durch starre Regeln, sondern durch die freiwillige Wiederverwendung bewährter Lösungen. Auf diese Weise wird die ÖPGV-Plattform zu einem Katalysator für nachhaltige, von innen heraus gewachsene Veränderungen in den Kommunen.

Die Plattform bietet Nutzenden verschiedene einsatzbereite Bausteine, die sich nahtlos in bestehende Verwaltungsprozesse und Datenstrategien integrieren lassen:

Die **Use Case-Bibliothek** präsentiert erfolgreich umgesetzte kommunale Projekte, die den Daten-Champions vor Ort als Inspiration dienen und ihre interne Überzeugungskraft stärken. Ergänzend dazu gibt es niederschwellige Werkzeuge, wie etwa ein Browser-basiertes Lernspiel zu den Dynamiken von Datenkollaboration, die Daten-Champions dabei unterstützen, interne Widerstände zu überwinden und die Mehrwerte datenbasierter Zusammenarbeit greifbar zu machen.

² Seiner, R. S. (2014). *Non-invasive data governance: The path of least resistance and greatest success*. Technics Publications.

Anleitungen, Vorlagen und Checklisten stärken die Umsetzungsfähigkeit der Daten-Champions, indem sie die komplexen Aufgaben der Projektplanung, Umsetzung und Erfolgssicherung strukturieren. Dabei gewährleisten vordefinierte Schnittstellen und harmonisierte Datenmodelle eine einfache Integration und die nötige Standardisierung, damit entstandene Lösungen bei Bedarf skaliert werden können.

Governance-Playbooks, Best Practices sowie rechtliche Hilfsmittel – beispielsweise standardisierte Checklisten zur Datenschutzprüfung – schaffen die notwendige Handlungssicherheit, um auch sensible Projekte sicher, effizient und gewinnbringend umzusetzen.

Durch die praktische Arbeit an den konkreten Use Cases, aber auch durch ergänzende **Tutorials, Lernpfade und thematische Vertiefungsangebote**, wird die allgemeine (Daten-)Kompetenz kontinuierlich weiterentwickelt. Damit führt die Plattform langfristig nicht nur zu isolierten Projekterfolgen, sondern stärkt die Fähigkeit der Kommunen, Daten strategisch und eigenständig für ihre Ziele zu nutzen.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt die folgende User Journey, die die Funktionsweise der Plattform anhand eines konkreten Beispiels erläutert.

User Journey – vom Use Case zum eigenen Projekt

Use Case „Sozialräume“

Herausforderung: Die kommunale Sozialraumplanung erfordert eine verlässliche Datenbasis. Doch oft müssen die Planenden den benötigten Sozialdaten „hinterherlaufen“, da es viele unterschiedliche Datenlieferanten gibt, die die Daten teilweise in unzureichender Qualität bereitstellen. Zudem fehlt es häufig an einer einheitlichen Struktur und einer klaren Dokumentation der Prozesse. Dies führt zu ineffizienten Arbeitsabläufen.

Lösung: Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes, der die Verknüpfung und Nutzung von Sozialdaten effizienter gestaltet. Im Fokus stehen dabei die Verbesserung der Datenqualität, die Harmonisierung der Datenquellen sowie die Dokumentation und Standardisierung der Prozesse.

Alex, verantwortlich für die Digitalisierung in einer mittelgroßen Stadt, wird bei einer Fachtagung auf die ÖPGV-Plattform aufmerksam. Beim Durchstöbern der Use Case-Bibliothek stößt Alex auf das Projekt „Sozialräume“ – ein Thema mit hoher Relevanz für die eigene Kommune, das bislang durch mangelnde Struktur und Abstimmung geprägt ist.

Zunächst entwickelt Alex die notwendige Überzeugungskraft, um das Projekt intern anzustoßen: Mit Hilfe des Governance-Playbooks und eines kompakten Tutorials über typische Stakeholder gelingt es ihm, die relevanten Akteur:innen innerhalb der Verwaltung zu identifizieren und erste Gespräche zu führen. Das zugehörige Präsentations-Template unterstützt Alex dabei, auch die Verwaltungsspitze von der Relevanz seines Vorhabens zu überzeugen. Die im Gespräch aufkommenden Datenschutzbedenken kann er mithilfe einer ebenfalls bereitgestellten Vorlage zur DSGVO-Prüfung entkräften. Das schafft Vertrauen in das Projekt.

Im nächsten Schritt stärkt die Plattform Alex' Umsetzungsfähigkeit. Aufbauend auf den Vorlagen und Hilfsmitteln stellt Alex ein Projektteam zusammen, das Mitarbeitende aus den Fachämtern und der IT-Abteilung sowie externe Partner:innen umfasst. Mit klar strukturierten Workshop-Formaten zur Rollenklärung und Nutzenkommunikation werden Aufgaben verteilt und gemeinsame Ziele definiert. Unterstützt durch die Plattform entsteht ein erstes Pilot-Dashboard auf Basis von Dummy-Daten, das schnell erste Ergebnisse sichtbar macht. Die Effizienzgewinne und die klare Struktur der Plattform-Bausteine helfen, auch skeptische Kolleg:innen für das Projekt zu gewinnen.

Nach der erfolgreichen Pilotphase rückt die Integration und Standardisierung in den Mittelpunkt. Die auf der Plattform bereitgestellten vordefinierten Datenstrukturen und Standardschnittstellen erleichtern der IT-Abteilung die Auswahl passender Anbieter. Zugleich gewährleisten sie eine technisch effiziente Implementierung und eine anschlussfähige Gestaltung der Lösung, sodass sie langfristig in bestehende Systeme integriert und perspektivisch erweitert werden kann.

Über alle Projektphasen hinweg sichert die Plattform die notwendige Handlungssicherheit. Governance-Playbooks, Vorlagen für datenschutzrechtliche Prüfungen und Best Practices geben Alex Orientierung und reduzieren die Risiken bei der Umsetzung.

Mit dem erfolgreichen Abschluss des Projekts hat Alex nicht nur eine neue Entscheidungsgrundlage für die Sozialraumplanung geschaffen, sondern auch wertvolle Kompetenzen im Umgang mit Datenprojekten aufgebaut. Über die ÖPGV-Plattform dokumentiert Alex den gesamten Projektweg, stellt verwendete Templates bereit und nutzt vorbereitete Kommunikationsvorlagen, um das Projekt auch nach außen sichtbar zu machen. Auf diese Weise trägt Alex dazu bei, datenbasierte Arbeitsweisen in der eigenen Kommune zu etablieren und legt zugleich den Grundstein für den nächsten Use Case: überzeugen, umsetzen, integrieren.

8

Kommunale Barrierenkreisläufe durchbrechen und nachhaltige Wirkung erzielen.

Kehren wir noch einmal zu unserer Analyse zurück: Die kommunale Digitalisierung stellt Kommunen und GovTechs gleichermaßen vor große Herausforderungen. Die in den Interviews geschilderten Barrieren sind selten singulär, sondern Ausdruck sich selbst verstärkender Barrierenkreisläufe.

Genau diese Dynamiken möchte die ÖPGV-Plattform aufbrechen. Ausgangspunkt ist stets ein konkreter Use Case, der an bestehende Prozesse andockt. Dies stärkt die interne Überzeugungskraft (z.B. gegenüber Führungskräften, politischen Gremien und der Öffentlichkeit), schafft erste sichtbare Mehrwerte (z.B. im operativen Alltag der Fachämter) und erhöht so die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Verstetigung. Die Bereitstellung einsatzbereiter Bausteine inklusive standardisierter Schnittstellen und Governance-Vorlagen sorgt für technische Anschlussfähigkeit und organisatorische Skalierbarkeit – ohne invasive Eingriffe in bestehende Verwaltungsstrukturen. Abbildung 4 illustriert die Wirkungsfelder der ÖPGV-Plattform im Kontext des zuvor erarbeiteten Ursache-Wirkungs-Graphen.



8 – Kommunale Barrierenkreisläufe durchbrechen...

Dadurch wirkt die Plattform entlang zentraler Hebelpunkte: Sie ermöglicht Bottom-up-Initiativen aus dem Mittelbau kommunaler Verwaltungen, erhöht die Sichtbarkeit operativer Erfolge, unterstützt die Kommunalpolitik bei der Auswahl wirksamer Projekte, verbessert die Nutzungserfahrung digitaler Verwaltungslösungen für Bürgerinnen und Bürger und schafft attraktive Arbeitsbedingungen für innovative Fachkräfte. Besonders im Bereich der Technologie eröffnet ein konsequenter „API-first“-Ansatz, bei dem die Entwicklung von Schnittstellen von Beginn an und zentral mitgedacht wird, neue Wege für interoperable Lösungen – auch über Kommunalgrenzen hinweg. Damit verschiebt sich der GovTech-Markt von aufwendigen Einzellösungen hin zu wiederverwendbaren Anwendungen, von beratungsintensiven Vorhaben zu nutzbaren Produkten. Für GovTech-Unternehmen bedeutet dies: weniger Projekt- bzw. Beratungsgeschäft und mehr skalierbare Softwarelösungen. Für Kommunen heißt es: mehr Auswahl, niedrigere Einstiegshürden, höhere Souveränität.

Die digitale Transformation in der kommunalen Verwaltung ist kein lineares Modernisierungsprojekt, sondern ein Prozess kulturellen Wandels in einem komplexen System. Die ÖPGV-Plattform begreift diese Realität und begegnet ihr mit einem Ansatz, der Veränderung dort möglich macht, wo sie beginnt: bei motivierten Menschen innerhalb der Verwaltung.

Diese Transformation betrifft jedoch nicht nur die Verwaltungen – auch GovTechs müssen sich weiterentwickeln. Wer künftig Wirkung entfalten will, muss Lösungen liefern, die sich in standardisierte Umgebungen einfügen, leicht adaptierbar sind und echte Mehrwerte im Verwaltungsalltag schaffen. Der Weg zu größerer Produkttiefe und Wiederverwendbarkeit ist zugleich eine Chance: Die ÖPGV-Plattform eröffnet einen gemeinsamen Raum, in dem Kommunen und GovTechs zusammen an zukunftsfähigen Standards, Schnittstellen und Anwendungen arbeiten – und damit die Grundlage für eine nachhaltige digitale Verwaltung schaffen.

Appendix.

A.1: Begriffliche Einordnung „GovTech“

Es gibt gegenwärtig keine einheitliche Definition von GovTech bzw. GovTech-Unternehmen. Das deutsche Bundeswirtschaftsministerium definierte GovTech als “alle digitalen Produkte und Lösungen, die im Rahmen der Verbesserung öffentlicher Verwaltungseinrichtungen und Services zum Einsatz kommen.”³ Als GovTech-Unternehmen können damit alle Anbieter gelten, die derartige Produkte und Lösungen anbieten.

A.2: Interviewdesign und Stichprobe

Die insgesamt 41 Interviews mit kommunalen Ansprechpartnern verteilen sich auf 13 Bundesländer (siehe Tabelle 2) und decken ein breites Spektrum an Kommunaltypen und Größenklassen ab. Dabei wurde die Stichprobe bewusst entlang der Einwohnerzahl strukturiert: Sie umfasst elf Kommunen mit unter 20.000 Einwohnern, fünfzehn mit 20.000 bis 100.000 Einwohnern und fünfzehn mit über 100.000 Einwohnern. Unser Ziel war hier keine proportionale Abbildung der kommunalen Gesamtstruktur in Deutschland, in der kleinere Gemeinden zahlenmäßig dominieren, sondern eine gleichmäßige Berücksichtigung aller Größen- und Verantwortungsebenen. Die Kontaktaufnahme zu den verschiedenen Kommunen erfolgte per E-Mail oder durch Aktivierung der Netzwerke der am Forschungsprojekt beteiligten Organisationen.

³ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: GovTech – Der Staat der Zukunft ist digital, URL: <https://www.de-hub.de/blog/post/govtech-der-staat-der-zukunft-ist-digital/>

Bundesland	Einwohner	Interviews
Nordrhein-Westfalen	18.190.422	6
Bayern	13.435.062	2
Baden-Württemberg	11.339.260	9
Niedersachsen	8.161.981	7
Hessen	6.420.729	2
Rheinland-Pfalz	4.174.311	2
Sachsen	4.089.467	2
Berlin	3.782.202	1
Schleswig-Holstein	2.965.691	2
Brandenburg	2.581.667	2
Sachsen-Anhalt	2.180.448	3
Thüringen	2.122.335	0
Hamburg	1.910.160	2
Mecklenburg-Vorpommern	1.629.464	1
Saarland	994.424	0
Bremen	691.703	0

Die interviewten GovTech-Unternehmen bieten spezifische Produkte für den öffentlichen Sektor an und erwirtschaften einen Großteil ihres Umsatzes in Projekten des öffentlichen Sektors. Der Kontakt entstand über die Netzwerke der am Forschungsprojekt beteiligten Organisationen, die Interview-Anfragen wurden per E-Mail oder über soziale Netzwerke getätigt. Die Unternehmen sind zwischen zwei und fünf Jahren alt und haben im Durchschnitt weniger als 20 Mitarbeitende. Die regionale Verteilung zeigt einen Schwerpunkt in Berlin: Dies ist hauptsächlich auf die Sektorstruktur zurückzuführen.

A.3: Durchführung der Interviews

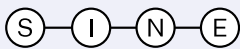
Die Interviews wurden von Dezember 2023 bis Februar 2025 per Videokonferenz durchgeführt und dauerten 38 bis 90 Minuten. Zwei semi-strukturierte Interviewleitfäden sorgten für Orientierung, ließen aber bewusst Raum für die individuelle Schwerpunktsetzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner. Alle Interviews wurden nach Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und anonymisiert.

Fokus der Gespräche waren bestehende und geplante datenbasierte Digitalisierungsprojekte und die damit zusammenhängenden Herausforderungen sowie der technische Umgang mit Daten und Fachverfahren. Ebenso thematisiert wurden Widerstände innerhalb der Verwaltung, mögliche Best Practices und die Zusammenarbeit mit externen Partnern. In den Gesprächen mit den GovTech-Unternehmen lag der Schwerpunkt auf den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kommunen, den Herausforderungen beim Datenaustausch, dem Umgang mit gescheiterten Data-Sharing-Projekten sowie Möglichkeiten zur Kooperation. Die Herausforderungen im Vertrieb und bei der Vergabe wurden bewusst ausgeklammert und stellen in diesem Kontext ein eigenes komplexes Handlungsfeld dar.

Beteiligte Organisationen



Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ist eine staatliche Hochschule im Nordwesten Deutschlands. Ihre Forschungsgruppe Wirtschaftsinformatik für Umwelt und Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit Fragen an der Schnittstelle von digitaler Innovation und digitaler Nachhaltigkeit. Ziel ist es, durch wissenschaftlich fundierte Forschung und engagierte Lehre zum Fortschritt der Wirtschaftsinformatik beizutragen, die digitale Transformation verantwortungsvoll mitzugestalten und den öffentlichen Diskurs konstruktiv zu bereichern.



Die SINE Foundation e.V. ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Berlin, der Open-Source-Technologien für die datenschutzkonforme Zusammenarbeit in komplexen Multi-Stakeholder-Szenarien entwickelt. Im Zentrum ihrer Arbeit steht der Einsatz von Privacy Enhancing Technologies wie Secure Multi-Party Computation, um sensible Daten zwischen Partnern sicher zu teilen, ohne die Vertraulichkeit zu verletzen. Die SINE entwickelt Governance-Modelle und leitet Standardisierungs-Vorhaben, um datengetriebene Klimaschutzmaßnahmen in Wirtschaft und Verwaltung zu beschleunigen.



Polyteia bietet eine Software-Suite für die öffentliche Verwaltung, die Arbeitsabläufe von Mitarbeitenden von Bund, Ländern und Kommunen erleichtert. Die vollständig integrierte Plattform ermöglicht es, Bestandssysteme anzubinden, Daten zu harmonisieren und diese in KI-gestützten Workflows zu nutzen – von Formularen über Fallbearbeitung bis hin zu statistischen Auswertungen und Berichten. Polyteia wurde 2019 in Berlin gegründet und unterstützt bereits über 500 Verwaltungen auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene.



Aleph Alpha ist ein deutsches KI-Unternehmen und wurde 2019 mit dem Ziel gegründet, die grundlegenden Technologien für eine Ära starker KI zu erforschen und zu entwickeln. Das Team aus internationalen Wissenschaftlern, Ingenieuren und Innovatoren erforscht, entwickelt und implementiert transformative KI wie große Sprach- und multimodale Modelle und betreibt Europas schnellsten kommerziellen KI-Cluster. Aleph Alphas generative KI-Lösungen können Unternehmen und öffentliche Institutionen dabei unterstützen, technologische Unabhängigkeit zu wahren, Daten zu sichern und vertrauenswürdige Lösungen aufzubauen.



Possible berät und vernetzt öffentliche Verwaltung und Tech-Welt. Das interdisziplinäre Team aus Verwaltungsexpertinnen, Strategieberatern, Tech-Enthusiastinnen und Researchern arbeitet an der Schnittstelle von Technologie, Beratung und Innovation. Possible setzt auf neue Perspektiven, mutige Ideen und innovative Strategien, um altbekannte Herausforderungen anders anzugehen. Zu den Kunden von Possible zählt die öffentliche Verwaltung ebenso wie privatwirtschaftliche Unternehmen, die mit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten möchten – vom Startup bis zum Konzern.

