



Kai Petersen (Autor)

Analyse und Potenziale der Digitalisierung und Standardisierung für das strategische Management in Kommunalverwaltungen



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8802>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Kapitel I Einleitung

1 Die Herausforderungen der Kommunen

Das kommunale Umfeld ist im Wandel. Die Kommunen befinden sich in einem zunehmenden internationalen und regionalen Wettbewerb,¹ dessen wesentliche Zielgrößen Unternehmen und Einwohner sind.² Hieraus resultieren bedeutende Herausforderungen für die Kommunen, von denen laut MÄDING die folgenden zu den wichtigsten zählen:

- die Globalisierung und die damit verbundene, weitgehend freie Standortentscheidung für Unternehmen sowie die kommunalen Folgen, z. B. auf Steuereinnahmen, Arbeitsplätze und Einwohnerentwicklung,³
- der demographische Wandel mit seinen Folgen für Einwohneranzahl und -struktur, die sowohl mittelbar als auch unmittelbar die Nachfrage nach Dienstleistungen sowie die Infrastruktur der Kommunen beeinflussen,⁴
- der Klimawandel, der u. a. Maßnahmen gegen die Erderwärmung und zur Anpassung an sich verändernde klimatische Bedingungen erfordert.⁵

Hinzu kommen die kommunalen Finanzen und akute, kaum planbare Großereignisse. In den letzten acht Jahren zählten hierzu die Flüchtlingskrise mit über 1,2 Mio. Asylanträgen in den Jahren 2015 und 2016 sowie deren Folgen, u. a. für das

1 Vgl. Heinrich Mäding, Strategische Regionsbildung: Ein neuer Ansatz zur Positionierung der Kommunen im Standortwettbewerb, in: A. Kauffmann/M. T. W. Rosenfeld (Hrsg.), Städte und Regionen im Standortwettbewerb: Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik, Hannover, 2012, S. 110; Dietrich Budäus/Stefanie Finger, Grundlagen eines strategischen Managements auf kommunaler Ebene von Dietrich Budäus/Stefanie Finger, in: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Prof. Dr. Dr. hc. Peter Eichhorn/Dr. Matthias Wichers (Hrsg.) im Auftrag des Schmalenbach-Arbeitskreises New Public Management, 2001, S. 47 f.

2 Vgl. Heinrich Mäding, Städte und Regionen im Wettbewerb. Ein Problemaufriss, in: Werner Jann/Manfred Röber/Hellmut Wollmann (Hrsg.), Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik, Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag, 1. Auflage, 2006b, Seite 273 f.

3 Vgl. Heinrich Mäding, 2012, S. 110.

4 Vgl. Heinrich Mäding, Demographischer Wandel als Herausforderung für die Kommunen, in P. Gans/A. Schmitz-Veltin (Hrsg.), Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels: T. 6, Demographische Trends in Deutschland - Folgen für Städte und Regionen, Akademie für Raumforschung und Landesplanung – Leibniz-Forum für Raumwissenschaften, 2006a, S. 342.

5 Vgl. Heinrich Mäding, Raumplanung unter veränderten Verhältnissen: Große Trends, in: ARL (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover, 2011, S. 37 f.

Finanz-, Sozial- und Wohnungswesen¹, die Coronakrise sowie der aktuelle Krieg in der Ukraine und die damit einhergehende Energiekrise, die zur Inflation und möglicherweise einer Rezession führt. Vor der Covid-19-Pandemie waren von 2012 bis 2019 in den Kommunen positive Einnahmen-Ausgaben-Überschüsse von rd. 36 Mrd. € zu verzeichnen.² Trotz dieser positiven Ergebnisse sind bei einem Teil der deutschen Kommunen Finanzierungsdefizite und erhebliche Schuldenstände zu beobachten.³ Für das Jahr 2020 wurde bis zum Oktober desselben Jahres ein Rekorddefizit erwartet, das sich durch verschiedene Ausgleichszahlungen seitens des Bundes und der Bundesländer (z. B. für Gewerbesteuerausfälle von rd. 11 Mrd. € und Unterkunftskosten von rd. 3 Mrd. €) in einen Überschuss wandelte.⁴ Im Jahr 2020 sanken die Einnahmen ohne Ausgleichszahlungen im Vergleich zu 2019 um ca. 6 Mrd. €, gleichzeitig stiegen die Auszahlungen um rd. 17 Mrd. €. ⁵ Etwa 80 % der Kommunen rechnen mit einer negativen Haushaltsentwicklung.⁶ Eine Reflexion der Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzierung der Produktbereiche kommt zu dem Ergebnis, dass beinahe alle Bereiche von Mindereinnahmen bzw. Mehrausgaben betroffen sind.⁷

Der Krieg in der Ukraine und seine Folgen stellen die Kommunen vor diverse Herausforderungen. Zum einen wurde seit Kriegsbeginn ca. eine Million Flüchtlinge in Deutschland registriert, die zu einem Großteil von den Kommunen aufgenommen werden mussten.⁸ Umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen wurden

-
- 1 Vgl. Bundesamt für Migration, Aktuelle Zahlen zu Asyl 2018, aufgerufen am 10. Oktober 2019 unter: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-dezember-2018.pdf?__blob=publicationFile, S. 3 f.
 - 2 Vgl. Bundesfinanzministerium, Monatsbericht 2020, zuletzt aufgerufen am 01.06.2021 unter <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2020/10/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-finanzsituation-der-kommunen.html>
 - 3 Vgl. Deutscher Städtetag, 2018, S. 10.
 - 4 Vgl. Christian Raffer, Hendrik Scheller, KfW-Kommunalpanel 2021, Deutsches Institut für Urbanistik im Auftrage der KfW, Frankfurt, 2021, S. 5., zuletzt aufgerufen am 01.06.2021 unter https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/News-Details_649152.html
 - 5 Vgl. Christian Raffer, Hendrik Scheller, 2021, S. 5.
 - 6 Vgl. Christian Raffer, Hendrik Scheller, 2021, S. 6 f.
 - 7 Vgl. Ronny Freier, Rene Geißler, Kommunale Finanzen in der Corona-Krise: Effekte und Reaktionen, Wirtschaftsdienst, Heidelberg, 2020, Vol. 100, Iss. 5, S. 356 ff., zuletzt aufgerufen am 01.06.2021 unter <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-020-2653-z>.
 - 8 Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat, Mehr als 967.000 Menschen sind aus dem Krieg in der Ukraine nach Deutschland geflüchtet, zuletzt aufgerufen am 30.09.2022 unter https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2022/08/ukraine_gefluechtete.html

durch zahlreiche Aufgaben, u. a. in den Bereichen Meldewesen, Asyl, Sozialleistungen, Schulen und Kinderbetreuung, begründet.¹ Die steigenden Energiepreise führen zu Energiesparmaßnahmen in kommunalen Einrichtungen und Einsparungen in anderen Bereichen.² Hinsichtlich der Auswirkungen der Rezession auf die Steuereinnahmen kann auf die Erfahrungen in der Coronakrise verwiesen werden.

LASAR verweist im Zusammenhang mit der Konkurrenz der Kommunen um Einwohner und lokale Betriebe auf die Herausforderungen und Chancen, die eine Digitalisierung für das gemeinsam Wirken der externen und internen Akteure eröffnet.³ Als weitere Herausforderung für die strategische Steuerung wird der durch Digitalisierung ausgelöste Umbruch aufgeführt.⁴

Dieser trifft alle Kommunen und beeinflusst, abhängig von deren jeweiliger Ausgangssituation, deren kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung. Als Ergebnis ist eine Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit zu erwarten, die im Idealfall eine zeitlich den Anforderungen angepasste, proaktive und nachhaltige Reaktion der Kommunen auslöst.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen gewinnen Nachhaltigkeitskonzepte wie der Ansatz der OECD, How`s life – Measuring Well-Being⁵, und die Agenda 2030 mit ihren 17 Sustainable-Development-Goals (SDGs)⁶ an Bedeu-

1 Vgl. als Beispiel die Ausführungen des Landes Niedersachsen, Information und Unterstützung für Geflüchtete und Helfende, zuletzt aufgerufen am 30.09.2022 unter <https://www.niedersachsen.de/ukraine/krieg-in-der-ukraine-fragen-und-antworten-209095.html>

2 Vgl. KfW, Kommunen spüren steigende Energiepreise und reagierten vielfältig darauf, zuletzt aufgerufen am 30.09.2020 unter https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_706944.html

3 Vgl. Andreas Lasar, Die Herausforderungen der Kommunen im Rahmen der Digitalisierung, in: in: Andreas Schmid (Hrsg.), Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung, Wiesbaden 2019, S. 107.

4 Vgl. Dietrich Budäus/Stefanie Finger, 2001, S. 46 f.

5 Vgl. OECD, How`s Life? in OECD-Countries, zuletzt aufgerufen am 28.04.2021 unter https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9870c393-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/9870c393-en&_csp_=fab41822851fa020ad60bb57bb82180a&itemIGO=oecd&itemContentType=book.

6 Vgl. u. a. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung, Berlin, 2020, zuletzt aufgerufen am 08.03.2021 unter <https://www.bmu.de/themen/europa-internationales-nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltige-entwicklung/2030-agenda/>; Dirk Assmann/Jasmin Honold/Busso Grabow/Jochen Roose, SDG-Indikatoren für Kommunen – Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher

tung. Die Verknüpfung eines outcome- bzw. incomeorientierten Nachhaltigkeitsmanagements mit einem strategischen Management ist die notwendige Folge.¹ Dabei wird die Erhöhung der Lebensqualität als oberstes Leitziel unter Berücksichtigung des Inputs angesehen.²

Beispiele für diesen Konzeptansatz sind ein auf Initiative der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global geführtes Projekt niedersächsischer Kommunen³ sowie Anstrengungen der Stadt Ludwigsburg.⁴

Erste konzeptionelle Grundlagen für die Setzung der Lebensqualität als Leitziel eines strategischen Managements entwickelte PRÖHL.⁵

Städte- und Gemeindebund, Deutsches Institut für Urbanistik, Engagement Global, Gütersloh 2018.

1 Vgl. Stefan Stefan Kuhn/Annika Burger/Peter Ulrich, Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, Gütersloh, Freiburg, 2018, S. 38 ff.

2 Vgl. Stefan Kuhn et al., 2018, S. 41 ff.

3 Vgl. Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW), DIALOG GLOBAL, AGENDA 2030 VOR ORT, Kommunen in Niedersachsen zeigen, wie es geht, Bonn, Heft 50, 2018, aufgerufen am 15.08.2021: <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune-in-niedersachsen.html>.

4 Vgl. Stadt Ludwigsburg, Homepage, aufgerufen am 15.08.2021: <https://www.ludwigsburg.de/start/stadt+entwickeln/globale+nachhaltigkeitsziele.html>.

5 Vgl. Marga Pröhl, (Hrsg.), Key Learnings about Strategic Management from the Cities of Tomorrow, Case Studies, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2001a; Marga Pröhl, Von der Binnenmodernisierung zur Politikreform, Strategisches Management zur Bündelung kommunalen Handelns, in: Verwaltung – Organisation – Personal, Sonderheft 1/2001, 2001b, S. 6–8.

2 Die Notwendigkeit strategischen Managements und die bestehende strategische Steuerungslücke

Es existieren zahlreiche Definitionen des strategischen Managements. FIEDLER beschreibt es als einen Prozess, in dem längerfristige Ziele als Grundlage für Planungen, Entscheidungen und Umsetzungen dienen.¹ Die Analyse und Bewertung regionaler und überregionaler Einflussgrößen, eigener Stärken und Schwächen sowie daraus resultierender Chancen und Risiken wird dabei als Voraussetzung für die Entwicklung eines strategischen Zielsystems erachtet.²

Die Notwendigkeit der Einführung und des systematischen Betriebes eines auf längerfristigen Zielen ausgerichteten Managements und einer entsprechenden Umweltanalyse ergibt sich aus den aufgeführten Herausforderungen, vor denen die Kommunen stehen. REICHARD beschreibt die damit verbundene notwendige Fokussierung und Priorisierung der Aufgabenerledigung, die aufgrund der finanziellen Schwierigkeiten der Kommunen an Bedeutung gewinnt.³ Die Auswirkungen der Pandemie auf die kommunalen Finanzen verstärken diesen Effekt.

Als weitere Gründe für strategisches Management nennen FIEDLER und VERNAU u. a. die beobachtbare dezentralisierte Aufgabenwahrnehmung, hohe Budgets und eine Vielzahl kommunaler Leistungen.⁴

Trotz dieser Notwendigkeit zur strategischen Steuerung waren die wesentlichen Reformansätze in deutschen Kommunen bis Ende der 1980er Jahre operativer Art, wie die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, des Controllings, der Budgetierung⁵ oder des Neuen Steuerungsmodells (NSM). Letzteres wurde in Deutschland im Wesentlichen durch den von der KGSt veröffentlichten Bericht ausgelöst und

1 Vgl. Jobst Fiedler, Zur Praxisumsetzung umfassender Verwaltungsreformen in Großstädten: Die Hauptaufgabe liegt noch vor uns, in: Schröter, E. (Hrsg.): Empirische Policy- und Verwaltungsforschung. Lokale, nationale und internationale Perspektiven, Opladen, 2001, S. 315.

2 Vgl. KGSt, Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung. Bericht Nr. 8/2000, Köln, S. 19 f.; Dietrich Budäus/Stefanie Finger, 2001, S. 47 f.; Jobst Fiedler/Karin Vernau, Strategisches Management als fehlendes Teilchen im Puzzle des Neuen Steuerungsmodells, in: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Prof. Dr. Dr. hc. Peter Eichhorn/Dr. Matthias Wichers (Hrsg.) im Auftrag des Schmalenbach-Arbeitskreises New Public Management, 2001, S. 29 ff.

3 Vgl. Christoph Reichard, Strategisches Management in der Kernverwaltung, in: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Prof. Dr. Dr. hc. Peter Eichhorn/Dr. Matthias Wichers (Hrsg.) im Auftrag des Schmalenbach-Arbeitskreises New Public Management, 2001, S. 80 ff.

4 Vgl. Jobst Fiedler/Katrin Vernau, 2001, S. 29 ff.

5 Vgl. Budäus/Finger, 2001, S. 40 f.

beschreibt ebenfalls weitgehend operative Instrumente, bspw. Kontraktmanagement, Budgetierung, Outputsteuerung und die Notwendigkeit einer Einbindung von Produkten in das Rechnungswesen.¹ Im Anschluss konzentrierten sich die Bemühungen insbesondere auf die Umstellung des kameralen Rechnungswesens auf die kaufmännische Buchführung (Doppik)², die nicht beendet ist.³ LASAR bemängelt die fehlende Berücksichtigung strategischer Steuerungsansätze in den Rechtsvorschriften zur Einführung der Doppik.⁴

Strategische Ansätze bzw. strategische Managementkonzepte, die die Gesamtsteuerung an der Definition mittel- und langfristiger Ziele ausrichten, fehlen hingegen.⁵ Für FIEDLER und VERNAU stellt dies eine Lücke im theoretischen Gesamtkonzept der KGSt dar.⁶ Vergleichbar argumentieren NASCHOLD, OPPEN und WEGENER, die konzeptionelle Elemente für ein „integrales strategisches Management“ fordern.⁷

Für BUDÄUS und FINGER ist die aus den Wahlzyklen resultierende Kurzfristigkeit politischen Handelns eine Ursache der Strategielücke⁸ und aus der Public-Choice-Theorie ableitbar, nach der das Eigeninteresse von Personen deren Handeln bestimmt.⁹ MÜLLER/PAPENFUß/SCHAEFER beschreiben negativen Folgen, wenn sachliche Informationen bei der politischen Entscheidungsfindung nicht konsequent berücksichtigt werden.¹⁰

1 Vgl. KGSt, Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, KGSt, Köln, Bericht 5/1993.

2 Vgl. Christoph Reichard, 2001, S. 82 f.

3 Vgl. Jens Weiß/Dino Schubert, Ergebnisse zur Implementierung der DOPPIK und Fragen zur Zukunft der kommunalen Verwaltungsführung, Verwaltung und Management, 27. Jahrgang, 2021, Heft 2, S. 97 – 102.

4 Vgl. Andreas Lasar, Keine Harmonisierung im öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen, in: Verwaltung und Management, 2010, 16. Jahrgang, Heft 1, S. 8.

5 Vgl. KGSt, 2000a, S. 9.

6 Vgl. Jobst Fiedler/Katrin Vernau, 2001, S. 34.

7 Vgl. Frieder Naschold/Maria Oppen/Alexander Wegener, Kommunale Spitzeninnovationen, Konzepte, Umsetzungen und Wirkungen in internationaler Perspektive, Berlin, 1998 S. 30.

8 Vgl. Dietrich Budäus/Stefanie Finger, 2001, S. 41.

9 Vgl. Wolfgang Sandfort, Wege zur Förderung der Strategieorientierung der Politik, in: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Prof. Dr. Dr. hc. Peter Eichhorn/Dr. Matthias Wichers (Hrsg.) im Auftrag des Schmalenbach-Arbeitskreises New Public Management, 2001, S. 54.

10 Vgl. Stefan Müller/ULF Papenfuß/ Christiana Schaefer, Rechnungslegung und Controlling in Kommunen, Status quo und Reformansätze, Berlin, 2009, S. 108.

HOOD ordnet die ablehnende Haltung von Verwaltung und Politik gegenüber messbaren Zielen dem Konzept der Blame-Avoidance und somit als Konzept zur Vermeidung von Schuldzuweisungen zu.¹ WEIß überträgt dieses direkt auf das strategische Management.²

REICHARD bemängelt „einen naiven Dezentralisierungstrend, der vorhandene zentrifugale Tendenzen verstärkt. Die Gegenkraft eines integrativen strategischen Managements fehlt bislang weitgehend“³. Später bewertet er dies als Teil einer Modernisierungslücke, die beispielsweise durch Zeitmangel entsteht.⁴

Diese strategische Steuerungslücke wurde u. a. im Jahr 2005 durch ein empirisches Forschungsprojekt von BOGUMIL mit Unterstützung der KGSt bestätigt.⁵ In dieser repräsentativen Erhebung wurden 1.565 Bürgermeister und Landräte zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in ihren Kommunen befragt (der Rücklauf betrug 870, also ca. 56 %).⁶ Mehr als 81 % der befragten Verwaltungsleitungen bestätigten Modernisierungsaktivitäten, die sich am Gesamtkonzept oder an Teilkonzepten des Neuen Steuerungsmodells orientierten.⁷

Eine weitere Bürgermeisterbefragung im Jahr 2013 vor dem Hintergrund der Einführung der Doppik kommt zu dem Ergebnis, dass mit Ausnahme Letzterer wesentliche Teile des Neuen Steuerungsmodells weiterhin nicht eingesetzt werden und die politische Steuerung über Ziele mehrheitlich keine Rolle spielt.⁸

-
- 1 Vgl. Christopher Hood, What happens when transparency meets blame-avoidance?, in: Public Management Review, 9 (2), 2007 S. 193 ff.
 - 2 Vgl. Jens Weiß, Trust as a key for strategic management? The relevance of council-administration relations for NPM-related reforms in German local governments, in: Public Management Review, 2017 Vol. 19 No.10, S. 1407 und ergänzend vgl. Jens Weiß/Dino Schubert, Doppelte Reform mit geteiltem Erfolg: Zur Wirkung der DOPPIK-Reform auf Haushaltsführung und Verwaltungssteuerung in den Kommunen, in: der moderne Staat, 13. Jg. Heft 1/2020, S. 148.
 - 3 Vgl. Christoph Reichard, Deutsche Trends der kommunalen Verwaltungsmodernisierung, in: Frieder Naschold/Maria Oppen/Alexander Wegener (Hrsg.), Innovative Kommunen, Internationale Trends und deutsche Erfahrungen, Stuttgart, Berlin, Köln, 1997b, S. 58.
 - 4 Vgl. Christoph Reichard, Umdenken im Rathaus – Neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung, 4. unveränderte Auflage, Berlin 1995, S. 14.
 - 5 Vgl. Jörg Bogumil/Stephan Grohs/Sabine Kuhlmann/Anna K. Ohm, Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell: Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, in: Modernisierung des öffentlichen Sektors. Sonderband 29, 2. unveränderte Auflage, Berlin, 2008.
 - 6 Vgl. Jörg Bogumil et al., 2008, S. 16.
 - 7 Vgl. Jörg Bogumil et al., 2008, S. 18.
 - 8 Vgl. Jörg Bogumil, 20 Jahre Neues Steuerungsmodell, in: Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel, Hrsg. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 07/2014, S. 52.

Als Grundlage der Fragestellungen zum Verhältnis von Politik und Verwaltung als Teil der strategischen Steuerung dienten verschiedene Berichte der KGSt zum strategischen Management.¹

Dieser Baustein der strategischen Steuerung wurde nur von knapp 30 % und das konkrete Konzept des Kontraktmanagements mittels Zielvereinbarungen nur von ca. 15 % der Kommunen verfolgt.²

Diese Ergebnisse werden durch eine im Jahr 2019 durchgeführte Befragung von fast 1.000 Kommunalverwaltungen in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt mit einer Rücklaufquote von über 25 % bestätigt.³ Etwas mehr als 20 % der beteiligten Kommunen attestierten das Vorhandensein strategischer Ziele und weniger als 10 % eine politische Steuerung über dieselben.⁴

FRIEDLÄNDER/SCHAEFER leiten von Krisen verursachter Finanzierungslücken Risiken hinsichtlich der Art der Finanzierung und die Notwendigkeit einer strategischen Planung unter Berücksichtigung politischer Ziele.⁵

Zusammenfassend ist festzustellen, dass trotz der Notwendigkeit eines auf längerfristige Ziele ausgerichteten Managements ein solches strategisches Instrumentarium in einem Großteil der Kommunen nicht existiert.

1 Vgl. KGSt, 2000a; KGSt, Strategisches Management II, Wege zur Gesamtstrategie, Köln, Bericht 9, 2000b; KGSt, Strategisches Management III, Zielbezogene Budgetierung, Köln, Bericht 10, 2000c; KGSt, Strategisches Management IV, Fachbereichsstrategien am Beispiel der Jugendhilfe, Köln, Bericht 11, 2000d; KGSt, Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren, Köln, Bericht 3, 2001a; KGSt, Strategisches Management V, Stärken-, Schwächen- und Potenzialanalysen am Beispiel der Sozialhilfe, Köln, Bericht 6, 2001b.

2 Vgl. Jörg Bogumil et al., 2008, S. 64.

3 Vgl. Jens Weiß/Dino Schubert, Ergebnisse zur Implementierung der DOPPIK und Fragen zur Zukunft der kommunalen Verwaltungsführung, in: Verwaltung und Management, 27. Jahrgang, Heft 2, S. 97 – 102, 2021, S. 98 ff.

4 Vgl. Jens Weiß/Dino Schubert, 2021, S. 99 f.

5 Vgl. Benjamin Friedländer, Christiane Schaefer, Finanzierung in Zeiten von Corona und Ukraine-Krieg, in: Innovative Verwaltung, Heft 7-8, S. 10 – 13.

3 Der Einfluss der Digitalisierung auf das strategische Management

Die Digitalisierung erweitert die Perspektiven für strategisches Management in den Kommunen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Potenziale der Digitalisierung für die notwendige Umfeldanalyse und eine datenbasierte Steuerung. Hierzu sind u. a. statistische Daten aufzubereiten, zu denen beispielsweise Informationen zu Einwohnerentwicklung, Wirtschaftsstrukturen sowie Ein- und Auspendleranteilen zählen.¹ Den Kommunen stehen hierfür umfangreiche selbsterhobene Statistiken und vergleichende Daten aus anderen Kommunen in den Regionaldatenbanken der statistischen Landesämter zur Verfügung.

In cloudbasierten Informationssystemen werden diese und weitere Daten zu Kennzahlen und automatisierten Berichten mit Möglichkeiten zur Einbindung von Vergleichsdaten aufbereitet.²

Die Digitalisierung und der Einzug von Big Data in die amtliche Statistik erweitern diese Nutzungsmöglichkeiten von standardisierten Daten in den Kommunen.³

THAPA und PARYCEK beschreiben die Voraussetzungen und Potenziale der Digitalisierung für Datengewinnung und -auswertung und die Einflussmöglichkeiten in den Phasen des Policy-Cycles.⁴

Zudem eröffnet die Digitalisierung dem Prozess der strategischen Steuerung weiteres Optimierungspotential. Digitale, benutzerfreundliche Haushaltsdarstellungen mit Ziel- und Kennzahlenabbildungen und cloudbasierten interaktiven Kommunikationsmöglichkeiten führen zu einer zielgerichteten und zeitgemäßen Kommunikation

1 Vgl. Peter Eichhorn, Besonderheiten strategischen Managements in Kommunalverwaltungen, in: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Prof. Dr. Dr. hc. Peter Eichhorn/Dr. Matthias Wichers (Hrsg.) im Auftrag des Schmalenbach-Arbeitskreises New Public Management, 2001, S. 25.

2 Vgl. hierzu u. a. die Ausführungen auf der Homepage von Axians IKVS. In dieser Cloudlösung werden automatisch und standardisiert die Daten von allen Kommunen in Deutschland zu vergleichbaren Kennzahlen zu verschiedenen Themen generiert, zuletzt aufgerufen am 15.04.2020 unter <https://www.axians-ikvs.de/loesungen/webbasierte-ganzjaehrige-interaktive-finanzsteuerung/>.

3 Vgl. Marcus Zwick, 2015, S. 838 f.; Lothar Eichhorn, Big Data in der Regionalstatistik, Zeitschrift: Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv, Band: 10, 2016, Ausgabe: 2–3, Seite: 187–195.

4 Vgl. Basanta E. P. Thapa/Peter Parycek, Data Analytics in Politik und Verwaltung, in: Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT), Mohabbat Kar, Resa, Thapa, Basanta E. P., Parycek, Peter (Hrsg.), (Un)berechenbar? Algorithmen und Automatisierung in Staat und Gesellschaft, Berlin, 2018, S. 41 ff.

zwischen Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit.¹ Diese Transparenz kann zu einer wechselseitigen Beeinflussung von politischem Handeln und Wahlentscheidungen der Bürgerinnen und Bürger führen.

1 Vgl. hierzu u. a. die Ausführungen auf der Homepage von Axians IKVS, aufgerufen am 15.04.2020: <https://www.axians-ikvs.de/loesungen/webbasierte-ganzjaehrige-interaktive-finanzsteuerung/interaktiver-haushaltsplan/>.