

Modellkommune Open Government Projektbericht

Modellkommune Open Government Projektbericht

Autoren

Prof. Dr. Joachim Beck, Hochschule Kehl

Prof. Dr. Jürgen Stember, Hochschule Harz

Herausgeber

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Berlin, August 2019

Inhalt

Grußwort	8
1 Einführung – Open Government als neues Paradigma für Staat und Verwaltung	10
2 Das Projekt »Modellkommune Open Government«	13
2.1 Anlass, Ziele und Auswahl der Modellkommunen	13
2.2 Projektmanagement und Arbeitsmethode	14
2.3 Wissens- und Ergebnistransfer im Projektverlauf	15
2.3.1 Projektberichte der Modellkommunen	15
2.3.2 Workshops der Modellkommunen	16
2.3.2.1 Workshop 23./24. November 2017	16
2.3.2.2 Workshop am 20. Juni 2018	18
2.3.2.3 Workshop am 14./15. März 2019	19
2.3.2.4 Workshop am 13./14. Juni 2019	21
2.3.3 Weitere Veranstaltungen	22
2.3.4 Bewertung des Erkenntnisprozesses im Projekt	22
3 Projekt-Ansätze und konzeptionelle Entwicklungslinien von Open Government auf Ebene der Modellkommunen	24
3.1 Die kreisfreie Bundesstadt Bonn in Nordrhein-Westfalen	25
3.2 Die Stadt Brandis in Sachsen	27
3.3 Die kreisfreie Stadt Köln in Nordrhein-Westfalen	30
3.4 Der Landkreis Marburg-Biedenkopf in Hessen	34
3.5 Die Gemeinde Merzenich in Nordrhein-Westfalen	38
3.6 Die Stadt Moers in Nordrhein-Westfalen (Kreis Wesel)	41
3.7 Die Stadt Oldenburg in Niedersachsen	42
3.8 Der Saalekreis in Sachsen-Anhalt	45
3.9 Die Stadt Tengen in Baden-Württemberg	48
4 Die wichtigsten zentralen Handlungsfelder	51
4.1 Handlungsfeld Kommunalpolitik	52
4.2 Handlungsfeld Führung und Steuerung	53
4.3 Handlungsfeld Verwaltungskultur und Veränderungsmanagement	54

4.4	Handlungsfeld Organisation und Kooperation	55
4.5	Handlungsfeld Personalmanagement	56
4.6	Handlungsfeld Informations- und Datenmanagement	57
5	Entwicklungsstand von kommunalem Open Government jenseits des Modellvorhabens: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung	59
5.1	Einführung und Methodik	59
5.2	Die Ergebnisse im Überblick	60
	FRAGE 1 Persönliche Sicht auf Open Government	60
	FRAGE 2 Interesse an Open Government aus kommunaler Sicht	61
	FRAGE 3 Open Government aus kommunaler Sicht: Bedeutung und Realisierung der Dimensionen von Offenheit	61
	FRAGE 4: Methoden der Öffnung	64
	FRAGE 5: Erwartungen an die Wirkungen von Open Government	65
	FRAGE 6: Herausforderungen bei der Umsetzung und dabei auftretende Schwierigkeiten	66
	FRAGE 7: Bedeutung der Akteure für die Realisierung von Open Government	67
	FRAGE 8: Wünsche nach externer Unterstützung (Hilfen)	68
5.3	Interpretation der Ergebnisse	70
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	72
6.1	Gesamtbilanzierung des Projekts	72
6.2	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	76
7	Ausblick	81
	Nachweise	82

Grußwort

In jeder einzelnen Kommune wird deutlich, was Strategien der Bundes- und Landespolitik wirklich wert sind. Strategien zu Strukturwandel, Digitalisierung, demografischem Wandel oder Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse werden weitab von den betroffenen Menschen erdacht und treffen nicht immer die Bedarfe vor Ort. Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung müssen die gesellschaftlichen Herausforderungen aus globalen und regionalen Entwicklungstrends in konkretes lokales Handeln übersetzen. Dabei sind sie mit unterschiedlichen Interessen der Bürgerinnen und Bürger, der ehrenamtlich Engagierten, verschiedener Aktivistengruppen und der lokalen oder überregionalen Wirtschaft konfrontiert.

Wie soll eine Stadt, eine Gemeinde oder ein Landkreis damit umgehen? Ein offenes und kooperatives Arbeiten von Politik und Verwaltung zeigt dafür einen Weg auf. Das Praktizieren eines offenen Verwaltungshandelns war Gegenstand des Projekts »Modellkommune Open Government«, das die drei kommunalen Spitzenverbände und das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat gemeinsam durchführten. Neun Modellkommunen von der Millionenstadt über mittlere und kleine Städte und Gemeinden bis hin zu Landkreisen arbeiteten zwei Jahre zusammen, um die Praktikabilität und Wirksamkeit eines offenen, partizipativen und kooperativen Verwaltungshandelns aufzuzeigen. In diesem Projektbericht stellen die Modellkommunen ihre Erfahrungen vor. Mit dem Begriff »Open Govern-



ment« wird noch vielfach Technik assoziiert. »Open Government« meint aber in erster Linie einen Kulturwandel innerhalb der Verwaltung.

Digitale Werkzeuge können dabei unterstützen. Offenes Verwaltungshandeln ist keine neue Erfindung, denn jeder »Runde Tisch« oder jede Bürgerversammlung gehören dazu. Die formelle Beteiligung innerhalb der kommunalen Bauleitplanung besitzt eine lange Tradition. Mit dem Projekt »Modellkommune Open Government« sollte über die bislang existierenden Ansätze hinaus offenes Verwaltungshandeln als Strategie der Verwaltungsentwicklung etabliert werden. Ziel ist letztlich, die Verwaltung näher an die Bürgerinnen und Bürger zu rücken, Entscheidungsprozesse transparent zu machen und Mitgestaltung zu ermöglichen.

Die Modellkommunen beweisen anhand konkreter Projekte, »open« kann alles gemacht werden: Die Stadtgestaltung als Mit-Mach-Stadt, die Messung von Luftdaten, das Heckenmanagement in einem Landkreis, die Ausgestaltung des Ablaufs von Verwaltungsleistungen oder die Etablierung einer kulturellen Dachmarke. Entscheidend ist die Bereitschaft der Kommunalverwaltung, unterstützt durch die Kommunalpolitik, zu Transparenz und Zusammenarbeit mit allen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Damit werden Moderation und Interessensausgleich sowie Konflikt- und Erwartungsmanagement zu neuen Aufgaben der Kommunalverwaltungen.

»Open Government« zeigt die Methodik auf für eine umfassende Transparenz und Einbindung aller lokalen und regionalen Akteure. Wenn Kommunalverwaltungen die regionale Zivilgesellschaft als Partner auf Augenhöhe akzeptieren, wird das Vertrauen in Politik und Verwaltung gestärkt. Offene Kommunen, die kooperativ nach innen und außen arbeiten, sind in der Lage, das Innovationspotenzial aller regionalen Akteure erfolgreich zu nutzen. Die neun Modellkommunen wollen Mut machen, »Open Government« zu wagen und die erforderlichen Öffnungsprozesse in der Verwaltung zu vollziehen. Sie sind überzeugt, dass offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln gut geeignet ist, mit den komplexen Herausforderungen unsere Zeit umzugehen. Ich teile diese Auffassung und wünsche mir, dass viele Kommunen die Anstöße aus diesem Modellprojekt aufgreifen.

Horst Seehofer
Bundesminister des Innern, für Bau und Heimat



1 Einführung – Open Government als neues Paradigma für Staat und Verwaltung

Hinter dem Konzept »Open Government« steht das Ziel, die Arbeit von Politik, Regierung, Verwaltung und Justiz offener, transparenter, partizipativer und kooperativer zu gestalten. Der zeitliche Startschuss für diese Initiative wird dem ehemaligen amerikanischen Präsidenten Obama zugesprochen, der sein »President’s Memorandum on Transparency and Open Government – Interagency Collaboration« am 24. Februar 2009 für die amerikanischen Behörden verbindlich machte und damit die Schlagworte *Transparenz* (»*Transparency*«), *Beteiligung* (»*Participation*«) und *Zusammenarbeit* (»*Collaboration*«) als zentrale Kernbotschaften für moderne Demokratien formulierte, die nicht zuletzt in der Vergangenheit großen Zuspruch und vor allem viel Vertrauen bei den Bürgern verloren hatten.

Diesem auch in Europa und Deutschland übernommenen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die Erbringung staatlicher und kommunaler Leistungen verbessert werden kann, wenn die Anforderungen und die Potenziale der Nutzer und Nutzerinnen in die Ausgestaltung deutlich stärker als bislang einbezogen werden. Indem die Möglichkeiten moderner Informationstechnologie hierfür konsequent und systematisch genutzt werden, können relevante Anspruchsgruppen, Bürgerinnen und Bürger, aber auch andere Zielgruppen besser über politische Entscheidungen informiert sowie an der Entscheidungsfindung, Umsetzung und Evaluation staatlicher Maßnahmen beteiligt werden. Natürlich steht im Hintergrund dieser Bemühungen eine grundsätzliche Verbesserung der Legitimität für die Arbeit von Staat und Verwaltung.

Unter dem Begriff Open Government werden in diesem Sinne heute verschiedene Reformideen gebündelt. Dabei geht es neben der Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien (Open Data) und dem zentralen Kulturwandel in der Verwaltung vor allem auch immer wieder um die zentralen drei Aspekte:

- *die Aspekte der Transparenz und Rechenschaftslegung, wozu auch Informationsfreiheit und offene Daten gehören: »Regierung und Verwaltung sollen transparent sein!«,*
- *die Aspekte der Beteiligung im Sinne offener Innovationsprozesse und Einbeziehung externen Wissens: »Regierung und Verwaltung sollen partizipativ sein!«* sowie nicht zuletzt
- *die Aspekte der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit der Zivilgesellschaft: »Regierung und Verwaltung sollen kollaborativ sein – über alle Verwaltungsebenen hinweg und mit dem privaten Sektor!«.*

Ende 2013 wurde in Deutschland die Teilnahme in der internationalen Initiative Open Government Partnership (OGP) als Ziel in den Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD aufgenommen. Eine offizielle Ankündigung über einen angestrebten Beitritt seitens der Bundesregierung fand jedoch erst am 7. April 2016 statt, wodurch die Teilnahme Deutschlands an der OGP mit Überreichung der Absichtserklärung offiziell eingeleitet wurde. Dort wird Open Government als ganzheitlicher Ansatz zur Belebung der Demokratie verstanden. Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln stellt dabei die Grundlage dar.

Das Ziel von Open Government ist auch hier, die Arbeit von Politik, Regierung, Verwaltung und Justiz (d.h. des öffentlichen Sektors insgesamt) offener, transparenter, partizipativer und kooperativer zu gestalten. Im so genannten »Nationalen Aktionsplan Open Government 2017 – 2019« listete die Bundesregierung insgesamt 15 Verpflichtungen auf, von der Umsetzung von Open Data in die Verwaltungspraxis über die Stärkung der Bürgerbeteiligung bis hin zu Open Data in der Mobilität. Im Jahr 2017 folgte auch das Open-Data-Gesetz des Bundes als weiterer Meilenstein.

2017 war auch das Jahr, in dem das hier beschriebene Projekt »Modellkommune Open Government« gestartet wurde. Innerhalb dieses Projekts, das vom Ministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und den kommunalen Spitzenverbänden gemeinsam durchgeführt wurde, arbeiteten neun Modellkommunen aus allen Teilen der Bundesrepublik – von der Millionenstadt bis zur 4000-Einwohner-Gemeinde – zwei Jahre zusammen, um die Praktikabilität, den Nutzen und die Effektivität von Open Government auf kommunaler Ebene aufzuzeigen sowie Realisierungs- und Randbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu analysieren.

In einigen Workshops wurde gerade zu Beginn versucht, den Begriff Open Government auf kommunaler Ebene pragmatisch zu operationalisieren. So wurde auch die neue Definition bewusst klar formuliert: »Kommunales Open Government wird als bewusste und systematische Öffnung von Lokalpolitik und Kommunalverwaltung für die Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten der vielfältigen, mobilen, digitalen und zunehmend globalisierten Gesellschaft in den Gemeinden, Städten und Kreisen verstanden.« Die drei zentralen Aspekte *Transparenz*, *Beteiligung* und *Zusammenarbeit* wurden ebenfalls deutlicher konkretisiert und mit neun Unterpunkten erweitert.

So umfasst Offenheit im kommunalen Handeln (kommunales Open Government):

- *Offenheit für das umfassende Informationsbedürfnis der Gesellschaft zu kommunalen Zielen, Entscheidungen und Aktivitäten (Transparenz);*
- *Offenheit für den Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in der Meinungsbildung, Entscheidung und Umsetzung kommunaler Aufgaben (Partizipation);*

- *Offenheit für Impulse aus der Gesellschaft, um kommunale Themen zu setzen und Aktivitäten auszulösen (Kooperation);*
- *Offenheit dafür, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Gesellschaft in die Vorbereitung und Umsetzung kommunaler Aufgaben und Innovationen einzubeziehen (Kooperation);*
- *Offenheit für neue Antworten auf kommunale Fragestellungen und Aufgaben (Ergebnisoffenheit);*
- *Offenheit für neue Verfahrensweisen und Kommunikationswege in der Gestaltung und Umsetzung kommunaler Aufgaben (Prozessoffenheit);*
- *Offenheit beim Einsatz von Informationstechnik, d.h. Sichern von Interoperabilität sowie Verwenden offener Standards, offener Schnittstellen, offener Daten, offener Software, offener Hardware etc.;*
- *Offenheit für die Einbeziehung der Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen in die Veränderungsprozesse in kommunalen Organisationen (interne Partizipation).*

Wie weit die »offenen Entwicklungen und Aktivitäten« tatsächlich innerhalb der Kommunen die reale Praxis im politisch-administrativen Prozess verändert haben, ist sicherlich nicht einheitlich zu beurteilen. Aus dem Projektbericht können Antworten sowohl den Originalstellungen der Kommunen als auch den Auswertungen und Zusammenfassungen im Kapitel 6 entnommen werden.

Aber immerhin zeigt sich nicht nur innerhalb dieses Projekts, dass zunächst auch bei diesem Thema gegen grundlegende Vorbehalte gekämpft werden muss. Das Thema Open Government bewegt sich dabei in auffälliger Weise immer zwischen den Polen »Nice-to-have« und der grundrechtlichen Verpflichtung, quasi als konstituierendes Menschenrecht. Und so bewegen sich nicht zuletzt auch die Argumente entlang dieser Linie und zeigen zudem den Antagonismus zwischen Demokratieförderung einerseits und Effizienzüberlegungen andererseits.

Die Pro-Argumente von Open-Government liegen zumeist in folgenden Aspekten:

- *Transparenz bewirkt eine Rechenschaftspflicht staatlicher Institutionen und behindert deshalb Korruption.*
- *Transparenz wirkt im Sinne einer umfassenden Verbreiterung an Informationen und fördert nicht*

nur gesellschaftliche Teilhabe, sondern damit auch den Fortschritt.

- *Open Data als Teil des Open Governments trägt zur weiteren wirtschaftlichen Wertschöpfung bei und fördert neue Geschäftsstrategien.*
- *Offene Daten und Transparenz sowie Beteiligung eröffnen mehr Demokratie und wirken dem Vertrauensverlust staatlicher und kommunaler Institutionen entgegen.*
- *Die Zivilgesellschaft hat den größten Anteil an Open Government und kann dabei – mehr als Regierungskontrollen und Aufsichtsbehörden – den Staat und staatliches Handeln kontrollieren.*
- *Nichtregierungsorganisationen können daher am ehesten ein Garant für offenes Regierungshandeln sein und sind gegen den Trend der Geheimhaltung.*
- *Standards der Offenheit sind für moderne Demokratien ein zentraler Entwicklungsfaktor, insofern ist Open Government nicht eine Randvoraussetzung, sondern eine zentrale Grundlage moderner Demokratien.*

Die Gegenargumente orientieren sich zumeist eher an Reform- und Effizienzgesichtspunkten und der Erhaltung traditioneller Prozesse und Strukturen:

- *Regierungstransparenz könne zu nicht unerheblichen Ineffizienzen, Verzögerungen, mehr Kosten und Problemen bei der Umsetzung von Programmen und Entscheidungen führen.*
- *Das auch nicht eben positiv besetzte Lobbying könnte in der Bedeutung dadurch noch deutlich wachsen.*

- *Die größten Probleme bestehen hinsichtlich des Datenschutzes und der Privatsphäre, denn es sei oft nicht klar, wer Privatperson und wer öffentliche Person sei. In diesem Sinne sei es schwierig, ein Gleichgewicht zwischen Transparenz und Sicherung personenbezogener Daten herzustellen.*
- *Politische Prozesse im Rahmen des Open Government seien nicht anzustreben und auch nicht Teil der bestehenden und bislang erfolgreichen Verwaltungskultur. Verwaltungen seien – völlig zurecht – nicht offen und sollten es aufgrund der sensiblen Themen, Daten und der Aktivitäten auch nicht werden.*
- *Direkte Beteiligung unterhöht die repräsentative Demokratie.*

Dass die Modellkommunen trotzdem in der Bilanzierung sehr von dem Reformeifer profitieren und viele Dinge konstruktiv in Frage gestellt haben, kann in vielen Bereichen nachgewiesen und als Erfolg gewertet werden. Ob das Konzept allerdings ohne weitere Förderung massenhaft und in der Fläche der kommunalen Landschaft Einzug findet, ist auf der anderen Seite sicherlich angesichts der bisherigen Diffusion von Reformideen zu bezweifeln. In jedem Fall liefert Open Government neue und vor allem wichtige Impulse, um Staat und Kommune attraktiver, partizipativer und letztlich auch nachhaltig leistungsfähiger zu gestalten. Und diese Beweise können nun auch die geplanten Open-Government-Labore übergreifend und in regionaler Spezifikation antreten und weiterführen.



2 Das Projekt »Modellkommune Open Government«

2.1 Anlass, Ziele und Auswahl der Modellkommunen

Anlass für die Initiierung des Projekts »Modellkommune Open Government« war die Bekanntgabe der Teilnahme Deutschlands an der Open Government Partnership (OGP) im Dezember 2016. Mit dem Projekt sollten Impulse aus der kommunalen Ebene für die deutsche OGP-Teilnahme vermittelt werden. Die Projektergebnisse sind daher im 1. Nationalen Aktionsplan der deutschen OGP-Teilnahme als Meilenstein innerhalb der Selbstverpflichtung 1 »Schaffung von Rahmenbedingungen für die OGP-Teilnahme« verankert. Das Projekt »Modellkommune Open Government« wurde gemeinsam vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und den drei kommunalen Spitzenverbänden – dem Deutschen Städtetag, dem Deutschen Landkreistag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund – durchgeführt.

Das Ziel des Modellprojekts bestand darin, die Praktikabilität und Wirkung von Open Government auf kommunaler Ebene aufzuzeigen und für die kommunale Praxis handhabbar zu machen. Gezeigt werden sollte, wie offenes Verwaltungshandeln konkret vor Ort umgesetzt wird und welche positiven Wirkungen damit verbunden sind. Die bisher vielfach isoliert verfolgten Handlungsansätze wie Offenlegung von Daten und Informationen, formelle und informelle Beteiligungen der Bürgerinnen und Bürger, die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Engagierten und die Kooperation

mit der organisierten Zivilgesellschaft sollen unter einem übergreifenden *Leitbild der offenen Kommune* zusammengeführt werden. Anliegen des Projekts war selbstverständlich auch, die Verantwortlichen in den Kommunen zu ermutigen, Open Government zu thematisieren und praktisch zu wagen.

Dem Start des Modellprojekts ging ein Teilnahmewettbewerb voraus. Bewerben konnten sich ohne Einschränkungen alle Kommunen. Eine Jury wählte im Mai 2017 die neun Modellkommunen aus. Mitglieder der Jury waren Vertreter und Vertreterinnen des BMI, der drei kommunalen Spitzenverbände sowie der Zivilgesellschaft (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und Open Knowledge Foundation). Auswahlkriterien waren die Überzeugungskraft der Konzeptidee, die Breitenwirkung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen und ein breites Spektrum von Open-Government-Maßnahmen, das die Aspekte von Transparenz des Verwaltungshandelns, Partizipation und Kooperation mit der Zivilgesellschaft umfasst. Zudem sollten mit der Auswahl der Modellkommunen unterschiedliche Einwohnergrößenklassen abgebildet werden. Das Modellprojekt startete mit der Eröffnungsveranstaltung im BMI am 27. Juni 2017 und endete mit einer öffentlichen Abschlussveranstaltung am 5. und 6. September 2019.

Die Modellkommunen sind:

- Stadt Köln (NRW),
- Stadt Bonn (NRW),
- Stadt Moers (NRW),
- Stadt Oldenburg (NI),
- Stadt Brandis (SN),
- Stadt Tengen (BW),
- Gemeinde Merzenich (NRW),
- Landkreis Marburg-Biedenkopf (HE),
- Landkreis Saalekreis (ST).



Abb. 1: Die Modellkommunen Open Government – Standorte und institutionelle Einordnung (Quelle: Eigener Entwurf 2019)

2.2 Projektmanagement und Arbeitsmethode

Die Erkenntnisse im Projekt sollten aus zwei Quellen gewonnen werden: den Berichten der Modellkommunen und den gemeinsamen Workshops. Jede Modellkommune erhielt während der Projektlaufzeit 50.000 € an Projektmitteln. Die Projektdurchführung erfolgte auf der Grundlage eines Werkvertrags, der jeweils zwischen dem BMI und jeder Modellkommune geschlossen wurde. In dem Werkvertrag verpflichteten sich die Modellkommunen zur Erarbeitung von drei Berichten zur Konzeptionierung bzw. Umsetzung der einzelnen

Open-Government-Maßnahmen (Einzelprojekten) in den Modellkommunen und zur Teilnahme an den vier Workshops des BMI, die dem Erfahrungsaustausch sowie der Strukturierung und Verallgemeinerung der Erkenntnisse dienen sollten. Die Auszahlung der Projektmittel war an die inhaltliche Abnahme der Projektberichte durch das BMI gebunden. Die vollständige Umsetzung der Einzelprojekte in den Modellkommunen war dabei nicht Ziel des Projekts, vielmehr wurden die Erkenntnisse aus dem Umsetzungsprozess gezogen.

Im Projektverlauf wurde allerdings deutlich, dass die vier gemeinsamen Workshops nicht ausreichten, um den Bedarf an Austausch und Diskussion zu decken. Daher entwickelten sich weitere sehr unterschiedliche Veranstaltungsformate zu einer dritten wesentlichen Quelle im Erkenntnisprozess. Die Teilnahme an den zusätzlichen Veranstaltungen war den Modellkommunen freigestellt. Der Projektverlauf und die jeweiligen Erkenntnisstände wurden auf einer Projektinformationsseite dokumentiert (www.open-government-kommunen.de).

Das Projekt »Modellkommune Open Government« wurde durch ein Dienstleisterteam aus der Syncwork AG, der Hochschule Kehl und dem Bereich Verwaltungswissenschaft der Hochschule Harz begleitet. Das Dienstleisterteam übernahm die Vor- und Nachbereitung der Workshops, die Dokumentation auf der Projektinformationsseite sowie die Aufbereitung und

Verallgemeinerung der Erkenntnisse. Der Projektverlauf ist in dem beiliegenden Projektbericht dokumentiert. Für den Praxisgebrauch wurde auf der Basis der Projekterfahrungen eine Handreichung zusammengestellt mit dem Titel »Kommunales Open Government. Gebrauchsanleitung für eine Utopie«. Aus diesem Titel wird bereits ein Erkenntnis des Projekts deutlich, wonach zwar viele Kommunen einzelne Open-Government-Maßnahmen (Open-Data-Portale, Befragungen zu stadtentwicklungspolitischen Themen, Bürgerhaushalte, Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen in Einzelfragen) mit unterschiedlichem Erfolg durchführen, aber kaum als strategisches Ziel der Verwaltungsentwicklung betreiben. Die Umsetzung von Open Government ist mit einem grundlegenden Kulturwandel in den Verwaltungen verbunden, bei dem die Kommunen noch am Anfang stehen.

2.3 Wissens- und Ergebnistransfer im Projektverlauf

2.3.1 Projektberichte der Modellkommunen

Jeder Modellkommune oblagen drei Berichtspflichten, die bereits im Teilnahmeaufruf formuliert waren:

- Konzeptbericht (Erarbeitung eines Konzepts für die Umsetzung von Open-Government-Maßnahmen auf der Basis der Konzeptidee der Bewerbung),
- Bericht zur Konzeptumsetzung,
- Beitrag zum Leitfaden.

Für die Berichtspflichten wurden jeweils Formblätter mit Fragen in tabellarischer Struktur vorgegeben und die Modellkommunen um entsprechende Antworten gebeten. Die tabellarische Struktur wurde gewählt, um eine Vergleichbarkeit der Projektberichte der Modellkommunen untereinander sicherzustellen. Mit dem ersten Bericht wurde, aufbauend auf der Konzeptidee

der Bewerbung, ein detailliertes Konzept für Open-Government-Maßnahmen in Form von Einzelprojekten erbeten. Die weiteren beiden Berichtspflichten wurden in Abstimmung mit den Modellkommunen modifiziert. So wurde als zweiter Bericht ein Zwischenstand zur Konzeptumsetzung vereinbart, der insbesondere auf die Wirkungen der Einzelprojekte anhand messbarer Indikatoren Bezug nahm. Zudem sollten die Wirkungen von Open Government über die Einzelprojekte hinaus im Verwaltungshandeln beschrieben werden. Die dritte Berichtspflicht bilanzierte den Stand der Umsetzung des Konzepts und enthielt zusätzlich einen individuellen Frageteil zu den Einzelprojekten der jeweiligen Modellkommune. Mit der dritten Berichtspflicht wurden auch verallgemeinernde Ratschläge der jeweiligen Modellkommune zur Implementierung von Open Government in das Verwaltungshandeln gegeben, die ursprünglich als separater Bericht vorgesehen waren (Beitrag zum Leitfaden).

2.3.2 Workshops der Modellkommunen

Im Projekt »Modellkommune Open Government« war die gemeinsame Workshop-Arbeit eine wesentliche Erkenntnisquelle. Die Workshops boten die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs der Kommunen untereinander und den Raum für die Systematisierung, den Abgleich und die Verallgemeinerung der Erfahrung in den einzelnen Modellkommunen. Aufgrund der – bewusst gewählten – sehr unterschiedlichen Kommunaltypologie stellten die Workshops ein Wagnis dar. Es war nicht sicher, inwieweit Erfahrungen aus einer Millionenstadt für einen Landkreis oder eine kleine Stadt bzw. Gemeinde relevant sein könnten. Daher erfolgte die Workshop-Arbeit zunächst in den drei Gruppen Großstädte (Köln, Bonn, Oldenburg, Moers,) Kleinstädte / Gemeinden (Brandis, Tengen, Merzenich) und Landkreise (Marburg-Biedenkopf, Saalekreis). Diese Unterteilung wurde im dritten und vierten Workshop aufgegeben. Die Workshops wurden von den Modellkommunen als sehr gewinnbringend erlebt. Die gemeinsame Projektarbeit über einen längeren Zeitraum schuf eine Arbeitsatmosphäre des Vertrauens und gegenseitigen Respekts, die ein echtes Reflektieren des kommunalen Verwaltungshandelns ermöglichte.

Insgesamt fanden vier Arbeitsworkshops in Berlin statt:

- Workshop am 23./24. November 2017
- Workshop am 21. Juni 2018
- Workshop am 14./15. März 2019
- Workshop am 13./14. Juni 2019

2.3.2.1 Workshop 23./24. November 2017



Der Workshop erfolgte auf der Basis des ersten Berichts der Modellkommunen mit der konkreten Darstellung der geplanten Open-Government-Maßnahmen (Einzelprojekte). Die Darstellung diente auch als Grundlage für die Verständigung über eine Begriffsdefinition von Open Government. Für den Begriff Open Government existiert bisher keine verbindlich akzeptierte Definition. Für die Modellkommunen war es daher zunächst erforderlich, dem Projekt »Modellkommune Open Government« ein gemeinsames Verständnis von Open Government zugrunde zu legen. In der – teils kontroversen – Diskussion wurde ein prinzipielles Definitionsproblem deutlich: Ist Digitalisierung begriffsbestimmend für Open Government? Oder stellt Digitalisierung lediglich eine Facette eines übergreifenden Verständnisses von Offenheit dar? Die Diskussion mündete in einen breiten Erfahrungsaustausch zu Projektansätzen, Veränderungsbereitschaft und weiteren Themen. Mehrfach wurden pragmatische Herangehensweisen als sinnvoll beschrieben. (»Einfach mal anfangen und ausprobieren. Die Vorteile werden erkennbar und es lassen sich daraus positive Erfahrungen und Mehrwert ziehen.«) Neu wurde das Spannungsfeld zwischen Wirkung und Aufwand in die Diskussion eingebracht. Der Tenor der Diskussion machte bereits eine Mehrheitsposition in der Gruppe deutlich, die Open

Government vor allem als kulturellen Veränderungsprozess versteht.

Die weiterführende Diskussion erfolgte in drei Gruppen, die entsprechend der Typologie der Modellkommunen gebildet wurden (Gemeinden und Kleinstädte / größere Städte / Landkreise). Sie zielte darauf, Elemente einer Open-Government-Definition zusammenzutragen (normative Perspektive), diese anhand konkreter Open-Government-Ansätze der Modellkommunen zu illustrieren (deskriptive Perspektive) und damit Spezifika der Projektpartner – gegebenenfalls auch der unterschiedlichen Verwaltungsebenen – zu verdeutlichen. In der Diskussion wurden vor allem folgende Erfahrungen und Haltungen deutlich:

- Open Government wird als Haltung / Leitbild / Kultur verstanden. Es stellt damit ein Querschnittsthema für die Lokalpolitik und Verwaltungsorganisation dar.
- Digitalisierung / Informationstechnik werden als Instrumente und Katalysatoren für Open Government begriffen. In einzelnen Aspekten stellt Informationstechnik eine Voraussetzung dafür dar, Open Government praktisch umsetzen zu können.
- Open Government unterscheidet sich von früheren Partizipationsansätzen vor allem durch den Anspruch einer umfassenden und systematischen Umsetzung in der gesamten Verwaltung.
- Open Government wird von einzelnen Akteuren als »Renaissance der kommunalen Selbstverwaltung« empfunden, da damit neue Formen der kommunalen Selbst- und Mitbestimmung möglich werden.
- Gleichzeitig ließ die Gruppenarbeit unterschiedliche Schwerpunkte für Open Government in den drei Größengruppen der Modellkommunen erkennen:
- Gemeinden und Kleinstädte: Der Fokus liegt auf Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement. Betont wird die enge Verzahnung von tradierten und digitalen Vorgehensweisen.
- Größere Städte: Fokussiert werden Open Data und Smart City, daneben aber auch übergreifende Anforderungen an Open Government als ganzheitliche Strategie der Stadtentwicklung.
- Landkreise: Im Mittelpunkt stehen hier Effizienz- und Qualitätsverbesserungen der Verwaltungstätigkeit, parallel dazu Aspekte der regionalen Identität und Wirtschaftsförderung.

Die Modellkommunen verständigten sich mehrheitlich auf folgende Elemente einer Arbeitsdefinition für den Projektgegenstand Open Government. Der Begriff wird dabei explizit auf die Ebene der Kommunen und auf das Modellprojekt bezogen.

Kommunales Open Government wird als bewusste und systematische Öffnung von Lokalpolitik und Kommunalverwaltung für die Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten der vielfältigen, mobilen, digitalen und zunehmend globalisierten Gesellschaft in den Gemeinden, Städten und Kreisen verstanden.

Das gemeinsame Verständnis des Projektgegenstandes ermöglichte es anschließend, unterschiedliche Perspektiven von Offenheit abzuleiten.

- Offenheit für das umfassende Informationsbedürfnis der Gesellschaft zu kommunalen Zielen, Entscheidungen und Aktivitäten (Transparenz);
- Offenheit für den Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in der Meinungsbildung, Entscheidung und Umsetzung kommunaler Aufgaben (Partizipation);
- Offenheit für Impulse aus der Gesellschaft, um kommunale Themen zu setzen und Aktivitäten auszulösen (Kooperation);
- Offenheit dafür, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Gesellschaft in die Vorbereitung und Umsetzung kommunaler Aufgaben und Innovationen einzubeziehen (Kooperation);
- Offenheit für neue Antworten auf kommunale Fragestellungen und Aufgaben (Ergebnisoffenheit);
- Offenheit für neue Verfahrensweisen und Kommunikationswege in der Gestaltung und Umsetzung kommunaler Aufgaben (Prozessoffenheit);
- Offenheit beim Einsatz von Informationstechnik – d.h. Sichern von Interoperabilität sowie Verwenden offener Standards, offener Schnittstellen, offener Daten, offener Software, offene Hardware etc.;
- Offenheit für die Einbeziehung der Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen in die Veränderungsprozesse in kommunalen Organisationen (interne Partizipation).

In der Diskussion wurde ein gemeinsames Verständnis dafür erreicht, dass für das Gelingen des Modellvorhabens nicht in erster Linie die Ausrichtung der einzelnen Projekte maßgeblich ist, sondern die bewusste Anwendung und Reflexion eines oder mehrerer der oben genannten Prinzipien von Offenheit im kommunalen Handeln. Die Projekte der Modellkommunen müssen also so gestaltet sein, dass sie eine fokussierte Anwendung der Offenheitsdimensionen ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wurden die Modellkommunen gebeten, vor dem nächsten Workshop ihre Projekte im Licht des gemeinsamen Verständnisses von Open Government zu überarbeiten. Ausdrücklich erlaubt war, neue Projekte aufnehmen und alte zu verwerfen. Zudem sollten für die einzelnen Maßnahmen Wirkungsziele und Wirkungsindikatoren angegeben werden, um eine Messbarkeit zu ermöglichen.

2.3.2.2 Workshop am 20. Juni 2018



Inhaltliche Schwerpunkte des zweiten Workshops waren:

- Schärfung des Projektziels,
- Messung der Wirksamkeit von Open Government.

Das im ersten Workshop der Modellkommunen geschärfte und ausgedeutete Begriffsverständnis zu Open Government erlaubte es, die Projektkonzepte kritisch zu hinterfragen und bewusster auf die identifizierten Perspektiven von Offenheit im kommunalen Handeln auszurichten. Allerdings zeigte die nur schleppend erfolgte Überarbeitung der Konzeptberichte, dass die Modellkommunen Schwierigkeiten hatten, die Messbarkeit der Wirkung ihrer Einzelprojekte darzustellen.

Im Ergebnis der intensiven Diskussionen während des zweiten Workshops konnte zunächst das gemein-

same Verständnis der Projektziele geschärft werden. Das Projekt »Modellkommune Open Government« dient demnach auch dazu, die bisher in den Kommunalverwaltungen isoliert betriebenen Einzelentwicklungen wie Information und Open Data, punktuelle Bürgerbeteiligung (offline und online) sowie die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Engagierten unter dem Dach von Open Government zu einer Strategie der Verwaltungsentwicklung zusammenzuführen. Dazu werden Demokratieentwicklung (Transparenz, Partizipation...), Digitalisierung (E-Government, Open Data, Smart City...), Verwaltungsentwicklung (Bürokratieabbau, Kollaboration...) sowie gesellschaftliches Engagement (für Menschenrechte, für sozialen Zusammenhalt, für Nachhaltigkeit...) mit dem Blickwinkel von »Offenheit« verbunden.

Für die Modellkommunen machen die bisherigen Erfahrungen im Modellprojekt die Notwendigkeit deutlich, komplexe Aufgaben auf der Basis einer neuen Verwaltungskultur umzusetzen. So muss aus ihrer Sicht in stärkerem Maß proaktiv und gestaltend auf gesellschaftliche Aufgaben reagiert werden. Ergänzend zu etablierten, regelbasierten Verfahrensweisen ist eine eher ergebnisorientierte und flexible Projektarbeit notwendig, die sich zudem für die Potenziale von Kooperationspartnern in der Gesellschaft öffnet. Für die praktische Umsetzung in den Kommunalverwaltungen bedeutet dies, neue Arbeitsstrukturen neben der Linienorganisation zu finden, Koordinationskompetenzen aufzubauen und sich in stärkerem Maß auf die Selbstverantwortung und Initiative der Beschäftigten zu stützen. Eine solche Veränderung der Arbeitsweisen kann jedoch nur dann gelingen, wenn das Engagement der sie tragenden Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen wertgeschätzt und unterstützt wird. Rückschlüsse und Fehler müssen von den Verantwortlichen eher als Erkenntnisquelle denn als Verhinderungsgrund verstanden und behandelt werden.

Der weitere Schwerpunkt des zweiten Workshops war die Messung der Wirkung von Open Government. Auf der Basis der methodischen Überlegungen zu den Wirkungszusammenhängen im Open Government wurden die Erfahrungen der Modellkommunen – wiederum nach Kommunaltypologie gegliedert – diskutiert. Die Modellkommunen untersuchten, welchen Einfluss eine bewusste Öffnung der Projektarbeit im Sinne des Open Government auf die Ergebnisse und Wirkungen des Projekts hatte oder – falls die Perspek-

tiven von Offenheit noch nicht systematisch angewendet wurden – hätte haben können. Die anschließende Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum ergaben, dass durchaus Zusammenhänge zwischen Offenheit einerseits und den Ergebnissen und Wirkungen der Projekte andererseits erkennbar sind. Gleichwohl war die Projektarbeit der Modellkommunen bislang noch kaum bewusst unter dem Primat von Offenheit gestaltet worden. Positive Auswirkungen entstanden dort, wo sich Verfahrensweisen der Öffnung bereits in der Vergangenheit herausgebildet hatten, ohne dass sie notwendigerweise als Aspekt von Open Government positioniert wurden – beispielsweise im Zusammenhang mit Partizipation und Open Data. Weitere Open Government-Potenziale blieben noch ungenutzt.

Vor diesem Hintergrund wurden die kommenden Berichtspflichten modifiziert. So wurde statt des Umsetzungsberichts zunächst ein Bericht zum Zwischenstand der Umsetzung der Einzelprojekte in den Modellkommunen erbeten, der reflektiert, inwieweit die gemeinsam erarbeiteten Perspektiven von Offenheit auf die Einzelprojekte zutreffen und welche messbaren Wirkungen damit verbunden sind. Der Umsetzungsbericht und der Beitrag zum Leitfaden wurden in der dritten Berichtspflicht zusammengefasst.

2.3.2.3 Workshop am 14./15. März 2019



Der dritte Workshop bilanzierte die Arbeit der Modellkommunen nach der Erfüllung der Berichtspflichten zum Zwischenstand der Umsetzung mit der Wirkungsmessung sowie dem Endbericht zum Stand der Umsetzung einschließlich des Beitrags zu den Ergebnisdokumenten. Dazu erfolgte eine Systematisierung der Erfahrungen der Modellkommunen. Die Gruppenarbeit gemäß Kommunaltypologie wurde aufgegeben, weil

die unterschiedliche Sichtweise auf Open Government eher den unterschiedlichen Repräsentanten der Modellkommunen geschuldet war und weniger auf realen Unterschieden beruhte. Die beiden kleinen Städte Brandis und Tengen sowie die Gemeinde Merzenich wurden jeweils durch ihre Bürgermeister repräsentiert, die übrigen Modellkommunen durch Verwaltungseinheiten, die schwerpunktmäßig mit der Digitalisierung der Verwaltungsarbeit befasst sind. Daraus resultierte zunächst der Eindruck, größere Kommunen würden Open Government eher technikzentriert betrachten. Letztlich repräsentierten die Bürgermeister der kleineren Kommunen die gesamte Verwaltung, während die Vertreterinnen und Vertreter der größeren Modellkommunen jeweils für einen Teil der Verwaltung standen und Informationen über weitere Open-Government-Aktivitäten – bspw. Beteiligungen – aus anderen Verwaltungseinheiten beschafft werden mussten. Die zentralen Punkte des Workshops waren:

- Werkstattarbeit zur Strukturierung der Erkenntnisse im Projekt,
- Wirkungen und Wirkungsmessung im Open Government.

In vier Werkstätten wurden die Herausforderungen der Realisierung von Offenheit reflektiert und aufbereitet. Die Themen der Werkstätten waren:

- Offenheit als Leitbild für systematische Verwaltungsentwicklung,
- Innovation und Kooperation im kommunalen Verwaltungshandeln,
- Beteiligung der Gesellschaft an der Leistungserbringung,
- Transparenz als Selbstverständlichkeit (Kultur).

Im Mittelpunkt der ersten Werkstatt der Modellkommunen stand die Frage, wie die Öffnung der Kommunen für die lokale Gesellschaft systematisch implementiert werden kann, ohne sich von den Zufälligkeiten personeller Konstellationen und materieller Rahmenbedingungen abhängig zu machen. Die Diskussionsbeiträge adressierten die Handlungsfelder:

- Führung und Steuerung,
- Verwaltungskultur und Verwaltungsmanagement,
- Organisation und Kooperation,
- Personalmanagement,
- Digitalisierung,
- Wissens-, Informations- und Datenmanagement.

Thema der zweiten Werkstatt war die Frage, wie innovative und kooperative Arbeitsweisen in den Kommunalverwaltungen gestärkt werden können. Die Diskussion konzentrierte sich auf folgende Handlungsfelder der Organisationsgestaltung:

- Öffnung für Impulse aus den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen für neuartige Lösungen als Ergebnis von Co-Kreation mit der Zivilgesellschaft,
- Öffnung der Geschäftsprozesse der Verwaltung,
- Offenheit für die Perspektive der Ansprüche und Rahmenbedingungen von Verwaltungskunden,
- offenere Gestaltung der Projektarbeit durch methodische Ansätze des agilen Projektmanagements.

Die dritte Werkstatt befasste sich mit den partizipativen Ansätzen von Open Government. Die Diskussion konzentrierte sich auf die Aspekte Leitbild, Standardisierung und Rahmenformate von Partizipation.

- Mehrere Modellkommunen verfügen mittlerweile über ein verwaltungsweites Leitbild (oder ähnliche strategische Festlegungen) für die systematische Gestaltung der Beteiligung von Bürgerschaft und Wirtschaft an der kommunalen Leistungserbringung.
- Beteiligung sollte insoweit standardisiert sein, als mit dem Bereitstellen von erprobten Verfahrensweisen und Werkzeugen die Bereitschaft zur Beteiligung verbessert, der Aufwand für den Beteiligungsprozess reduziert und die Einhaltung von Qualitätsvorgaben unterstützt wird. Dabei darf die Standardisierung nicht zulasten einer individuellen, aufgabenspezifischen Gestaltung der Beteiligungssituation gehen.
- Einige Modellkommunen verfügen über Erfahrungen mit Rahmenformaten, innerhalb derer Beteiligung langfristig entwickelt werden kann – so etwa in der Initiative »Mitmach-Stadt-Brandis« oder in Kölner Stadtteilforen.

Die vierte Werkstätte widmete sich der Frage, wie der Transparenzanspruch in die kommunalen Strukturen und Abläufe integriert werden kann. In der Diskussion wurden folgende Aspekte aufgegriffen:

- Gegenstand von Transparenz ist nicht allein die öffentliche Bereitstellung von Daten (Open Data); stattdessen verbindet sich damit ein umfassender Anspruch an alle kommunalen Akteure, ihre Ziele,

Entscheidungen und Aktivitäten für die Gesellschaft offenzulegen.

- Die Wirkungen einer umfassenden, kulturell fundierten transparenten Arbeitsweise der Kommunalverwaltung sind nach Einschätzung der Modellkommunen nur schwer konkret bestimmbar. (So kann beispielsweise in einigen Fällen der wirtschaftliche Nutzen offener Daten ermittelt werden.) Transparenz wird jedoch darüber hinaus als Vorbedingung für demokratische Meinungsbildung und Mitbestimmung in der Kommune interpretiert.
- Ob kommunale Informationen den Bedürfnissen der gesellschaftlichen Adressaten genügen, ist von der Qualität der Informationen und der Art ihrer Bereitstellung abhängig (z. B. Orientierung an der Nachfrage, Verwendung zielgruppenspezifischer Medien, Bereitstellung von Interpretationshilfen).
- Kommunen müssen konsequent darauf achten, dass die in ihrem Auftrag mittels technischer Systeme erhobenen Daten in ihrer Hoheit verbleiben. Kommunalen Einrichtungen müssen solche Daten ohne Einschränkungen zur Verfügung stehen. Zudem sollte die Kommune über die kommerzielle Verwendung und Weitergabe der Daten entscheiden können. Dies setzt entsprechende Vereinbarungen mit den Lieferanten oder Betreibern der datenerfassenden Systeme voraus.
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Bereitstellung von Informationen – beispielsweise aus der Perspektive des Datenschutzes – sollten in kommunaler Kooperation geklärt und einheitlich implementiert werden.

Im dritten Workshop wurde wieder die Frage der Wirkungsmessung von Open Government aufgegriffen. Aus den bisherigen Projekterfahrungen der Modellkommunen kann geschlossen werden, dass die kommunalen Verantwortlichen mit der Implementierung von Open-Government-bezogenen Maßnahmen Wirkungen in den nachfolgend genannten Dimensionen erwarten:

- bessere Lösungen für kommunale Aufgaben,
- mehr Akzeptanz für kommunale Entscheidungen,
- wirtschaftlichere Abläufe in der Kommune,
- mehr Engagement der Bürgerinnen und Bürger für die Kommune,
- eine besser funktionierende lokale Demokratie,

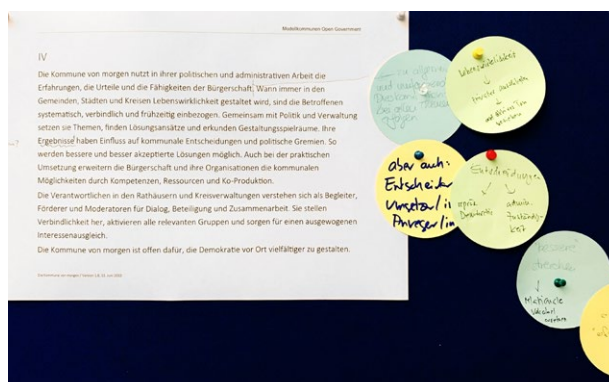
- eine höhere Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber,
- eine bessere Dienstleistungsqualität für die Bürgerschaft,
- ein einfacheres Miteinander zwischen Rat und Verwaltung sowie
- die Erhaltung / Erweiterung von kommunalen Gestaltungsspielräumen.

In der anschließenden Diskussion betonten die Modellkommunen die Schwierigkeiten, die mit der Wirkungsmessung von Open-Government-Maßnahmen verbunden sind. Sie resultieren insbesondere aus zwei Aspekten:

- Qualitative Wirkungen – wie Akzeptanz von Entscheidungen, Ergebnis- und Dienstleistungsqualität kommunaler Leistungserbringung, Attraktivität der Kommune, Erweiterung kommunaler Gestaltungsspielräume, Verbesserungen der Ausgangsbedingungen für demokratische Teilhabe etc. – sind lediglich in Teilaspekten durch objektivierbare Indikatoren messbar. In der Regel würde eine Wirkungsmessung aufwändige, teils auch mehrfache Befragungen von Zielgruppen erfordern.
- Selbst wenn die Wirkungsmessung gelänge, bleibt die Zuschreibung der Wirkungen zu den Open-Government-Maßnahmen problematisch: Zumeist fehlen Vergleichswerte. Zudem müssten andere Einflussfaktoren auf die aktuelle Situation außerhalb der kommunalen Open-Government-Maßnahmen ausgeschlossen werden können, was nur bedingt möglich ist.

Im Ergebnis wird deutlich, dass die Erfahrungen der Modellkommunen innerhalb des gemeinsamen Vorhabens noch nicht ausreichen, die mit Open Government verbundenen Wirkungserwartungen in der Breite und mit der nötigen Sicherheit nachzuweisen. Dazu müssten systematisch Laborsituationen geschaffen werden, in denen die oben beschriebenen Probleme adressiert werden könnten.

2.3.2.4 Workshop am 13./14. Juni 2019



Die zentralen Punkte des vierten Workshops waren:

- Vorstellung der Ergebnisse der kommunalen Umfrage zu Open Government,
- Abstimmung über Struktur und Inhalt der Ergebnisdokumente.

Flankierend zum Projekt hat die Hochschule Kehl eine Umfrage zu kommunalem Open Government durchgeführt. Die Ergebnisse der Umfrage sind im Kapitel 5 dargestellt. Hinsichtlich der Ergebnisdokumente wurde ein Projektbericht vereinbart, der knapp Projektverlauf und -durchführung beschreibt. Die Modellkommunen erklärten sich bereit, für das Kapitel 3 Steckbriefe ihrer Einzelprojekte zuzuarbeiten. Die geplante Handreichung zu Open Government für die kommunale Praxis soll den Titel »Kommunales Open Government. Gebrauchsanleitung für eine Utopie« tragen. Die Gebrauchsanleitung referenziert auf Zukunftsszenarien einer offenen Kommune, die im Einzelnen diskutiert wurden. Die Modellkommunen bewerteten zum Abschluss des letzten Arbeitsworkshops das Modellprojekt positiv, insbesondere der interkommunale Austausch habe Impulse vermitteln können. Allerdings stehe die Umsetzung von Open Government im Verständnis der Open-Government-Modellkommunen noch in den Anfängen. Die Modellkommunen hoffen daher auf die Realisierung der im Koalitionsvertrag verankerten *Regionalen Open Government Labore*.

2.3.3 Weitere Veranstaltungen

Über die verpflichtenden Workshops hinaus fanden zusätzliche Veranstaltungen statt, bei denen die Teilnahme freigestellt war. Diese zusätzlichen Aktivitäten und Veranstaltungen verliehen dem Projekt weitere Dynamik und waren wesentlich für den Erkenntnisgewinn.

Zusätzliche Veranstaltungen waren:

- Workshop der Modellkommune Landkreis Marburg-Biedenkopf in Marburg am 2. Mai 2018 zur Vorstellung von Open Government anhand des konkreten Beispiels *Heckenmanagement*,
- Durchführung des Open-Government-Labs im Rahmen des Zukunftskongresses Staat & Verwaltung am 20. Juni 2018 in Berlin,
- Veranstaltung zum europäischen Open Government am Abend des 20. Juni 2018 in der Landesvertretung Sachsen-Anhalt in Berlin,
- Besuch des CityScienceLab der HafenCity Universität Hamburg am 25. September 2018,
- Workshop der beiden Modellkommunen-Landkreise am 17. Oktober 2018 in Merseburg,
- Workshop der Modellkommune Gemeinde Merzenich am 23. November 2018 im BMI Bonn.

Weiterhin erfolgte die Vorstellung des Projekts:

- anlässlich der Open-Government-Konferenz am 4. September 2018 in Köln,
- anlässlich des Fachkongresses des IT-Planungsrats am 12. März 2019 in Lübeck,
- anlässlich der Jahrestagung der Allianz Vielfältige Demokratie am 14. März 2019 in Berlin,
- anlässlich der Sitzung des Arbeitskreises Open Government des Städtetags Baden Württemberg am 26. März 2019 in Karlsruhe.

Darüber hinaus führte die Gemeinde Merzenich am 30. April 2019 in Morschenich-Alt einen Workshop zur Konkretisierung eines *Regionalen Open Government Labors* »Hambacher Forst« zum regionalen Strukturwandel im Rheinischen Braunkohlerevier unter Beteiligung zahlreicher regionaler Akteure einschließlich der Zivilgesellschaft durch. Ein Höhepunkt der Projektarbeit war zudem der Besuch des Bundesministers des Innern, für Bau und Heimat Horst Seehofer in der

Modellkommune Stadt Brandis am 3. Mai 2019 im Rahmen der *Deutschlandreise*.



2.3.4 Bewertung des Erkenntnisprozesses im Projekt

Die größte Herausforderung des Projekts bestand darin, dass zum Zeitpunkt des Teilnahmeaufrufs der Begriff Open Government auf der kommunalen Ebene nicht etabliert war und keine Klarheit darüber bestand, was inhaltlich darunter zu verstehen ist. Open Government wurde vielfach in thematischer Nähe von Open Data und E-Government verortet und auf jeden Fall mit Technik assoziiert. Kommunen, die seit langem in der Bürgerbeteiligung aktiv sind und z. B. in der *Allianz Vielfältige Demokratie* mitarbeiten, fühlten sich offensichtlich von dem Teilnahmewettbewerb nicht angesprochen. Ein großer Teil der Bewerber-Kommunen unterbreitete Ideen für Open-Data-Portale. Die Jury wählte gezielt diejenigen Bewerber als Modellkommunen aus, die den geläufigen Open-Government-Ansatz aus Transparenz, Partizipation und Kooperation möglichst weit abdeckten. Das heißt nicht, dass die wirklichen Open-Government-Kommunen mit dem Teilnahmeaufruf nicht erreicht wurden, vielmehr war Open Government ein Kunstbegriff, der für die kommunale Praxis kaum relevant war.

In der Projektdurchführung erfolgte daher zunächst ein Ringen um ein einvernehmliches Begriffsverständnis. Das gemeinsame Verständnis von Open Government als systematische Öffnung der Kommunalverwaltung und die daraus abgeleiteten Perspektiven von Offenheit machten vielfach ein Hinterfragen und Überarbeiten der Einzelprojekte erforderlich. Dem kamen die Modellkommunen in unterschiedlicher Intensität nach. Während der gesamten Projektlauf-

zeit bestand jedoch das Problem, dass die reichlichen 20 Einzelprojekte der Modellkommunen inhaltlich nicht die Breite des gemeinsam erarbeiteten Begriffsverständnisses von Open Government abdeckten.

Daher war es erforderlich, über die Durchführung der Einzelprojekte hinaus weitere Erkenntnisquellen zu erschließen. In erster Linie sollten dazu die Modellkommunen herausarbeiten, was innerhalb ihrer Verwaltung an Öffnungsprozessen vollzogen wird, ohne unter dem Begriff »Open Government« zu firmieren. Dazu dienten gezielte Fragen in den tabellarischen Berichtsvorgaben, die gemeinsame Reflexion in den Workshops sowie die Zusatzaktivitäten im Projekt, die teilweise über den Kreis der Modellkommunen hinaus weitere interessierte Kommunen einschlossen. Flankierend zur Projektarbeit führte die Hochschule Kehl im Frühjahr dieses Jahres eine Online-Umfrage zum kommunalen Open Government durch (siehe Kap. 5).

Die Form der tabellarischen Projektberichte mit der Beantwortung konkreter Fragen schuf Vergleichbarkeit zwischen den Modellkommunen und hat sich grundsätzlich bewährt. Der Projektbericht als erweiterter Fragebogen sollte möglichst konkrete Aussagen erzwingen und Allgemeinplätze vermeiden. Die Grenze dieser Berichtsform wurde allerdings im zweiten Bericht zum Zwischenstand der Umsetzung der Einzelprojekte deutlich. Die Fragen nach der messbaren Wirksamkeit der Open Government Maßnahmen wurden in sehr unterschiedlicher Qualität, in einigen Fällen nicht oder nur sehr allgemein beantwortet. Grund dafür war, dass die Fragen für einige Modellkommunen im damaligen Projektstadium nicht zu beantworten waren. Zudem konnte mit der vorgefertigten Fragestruktur zu wenig auf die Spezifika der Einzelprojekte eingegangen werden. Dem wurde abgeholfen, in dem die Berichtsanforderung für den dritten Bericht einen für jede Modellkommune individuellen Frageteil enthielt.

Wichtigste Erkenntnisquelle im Projekt waren die strukturierten Diskussionen mit und ohne Gruppenarbeit in den vier zentralen Workshops oder auch im Rahmen der unterschiedlichen zusätzlichen Veranstaltungen. Diese Erkenntnisse blieben aber notwendigerweise fragmentarisch. Es ist im Resultat des Projekts nicht möglich, eine umfassende Handreichung für die kommunale Praxis zu formulieren. Daher referenziert die auf der Basis des Projekts erarbeitete Handreichung auf den Idealzustand einer offenen Kommune und

zeigt auf, welche Schritte dafür erforderlich sind und welche Beispiele es bereits gibt. Die Handreichung ist so konkret wie möglich, aber das zu erreichende Ziel – die »Kommune von morgen« – noch nirgendwo existent. Daher trägt die Handreichung den Titel: »Kommunales Open Government. Gebrauchsanleitung für eine Utopie«. Die verwendeten Zukunftsszenarien für die »Kommune von morgen« wurden bereits anlässlich des Open-Government-Labs im Rahmen des Zukunftskongresses Staat & Verwaltung am 20. Juni 2018 in Berlin diskutiert.

Die gesamte Projektdurchführung war gekennzeichnet durch zahlreiche Anpassungen und Kurskorrekturen. Das betraf die Abfassung der Projektberichte und den Zeitplan, die vom Teilnahmeaufruf abwichen. Zudem entwickelten die Zusatzaktivitäten im Projekt, die zum Projektbeginn nicht vorgesehen waren, eine eigene Dynamik in der Erkenntnisgewinnung. Beispielfähig wird hier der Workshop der Modellkommune Landkreis Marburg-Biedenkopf zum Einzelprojekt »Heckenmanagement« genannt, in dessen Verlauf die Idee einer offenen Kommunalverwaltung greifbarer wurde. Open Government bedeutet auch, alle involvierten Akteure an einen Tisch zu holen, alle Fakten und Informationen offen zu legen und gemeinsam eine Lösung zu suchen, die alle mittragen können. Diese Vorgehensweise ist nicht grundlegend neu, wurde aber bisher kaum als Bestandteil strategischer Verwaltungsentwicklung angesehen. Zudem kann die Nutzung digitaler Werkzeuge in sehr viel größerem Maße Transparenz schaffen sowie Beteiligung und Kooperation ermöglichen.

Den Gedanken der *Regionalen Open Government Labore* aus dem Koalitionsvertrag aufgreifend, führte die Modellkommune Gemeinde Merzenich einen Workshop zu möglichen Inhalten eines solchen Labors »Hambacher Forst« zur Flankierung des Strukturwandels im Rheinischen Braunkohlerevier durch. Hier zeigte sich sehr deutlich, dass Open Government gut geeignet ist, komplexe regionale Herausforderungen anzugehen. Das Praktizieren von Open Government anhand einer konkreten regionalen Aufgabe erscheint einleuchtender und nutzbringender als der abstrakte Ruf nach Transparenz, Beteiligung und Kooperation. Daher begrüßen die Modellkommunen einhellig die Initiative des BMI für *Regionale Open Government Labore*.



3 Projekt-Ansätze und konzeptionelle Entwicklungslinien von Open Government auf Ebene der Modellkommunen

Im folgenden Kapitel kommen die Modellkommunen im Rahmen des Projektberichts selbst zu Wort und bilanzieren ihre Ergebnisse und Erfahrungen im O-Ton zum Abschluss des Gesamtprojekts. In diesem Sinne erlauben sie dem Leser mit dieser Selbstbewertung einen quasi »ungefilterten« Blick auf die Aktivitäten und Denkweisen der Modellkommunen. Sie ermöglichen einen direkten Einblick in die Gemütslage und Probleme, aber auch in die Erfolge und Hoffnungen für die Zukunft und sind mit weiteren allgemeinen Informationen zu Beginn versehen.

Alle Antworten sind nach gleichen Fragen strukturiert und sind im Kapitel 6 eigens umfassend ausgewertet worden:



1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.
2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.
3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?
4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?
6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Die Fragen greifen dabei besonders die dynamischen Entwicklungen bei den Projektumsetzungen auf, zielen aber auch auf die Beschreibung der konkreten Stärken, Schwächen und weiteren Entwicklungen, die man niemals ganz ausblenden kann und die auch eine besonders fördernde oder behindernde Rolle spielen können.

Abgerundet werden die Inhalte am Ende durch Fragen nach den Chancen und Risiken für die Zukunft sowie nach konkreten Handlungsempfehlungen durch die Modellkommunen. Insbesondere dieser letztgenannte Aspekt der Handlungsempfehlungen erfüllt bei einem transferorientierten Pilot- und Modellprojekt die zentrale Ergebniserwartung. Denn von den Erfahrungen und Ergebnissen sollen ja auch andere Kommunen und Verwaltungen direkt profitieren können.

3.1 Die kreisfreie Bundesstadt Bonn in Nordrhein-Westfalen

Name	Stadt Bonn	 
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Bevölkerungszahl (2017)	325.490	
Oberbürgermeister	Ashok-Alexander Sridharan	
Fläche	141,06 km ²	
Bevölkerungsdichte	2.320 Ew./ km ²	
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	+5,8 %	
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	+ 7,2 %	
<small>Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« Wappen aus: Wikimedia Commons Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0</small>		
Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Open Data Bonn.de • Chatbot • Offenes Ratssystem 	

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Sven Hense, Leiter CDO Geschäftsstelle, Bundesstadt Bonn, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Von den Projektideen konnte bislang der Relaunch von *opendata.bonn.de* realisiert werden. Chatbot und Ratsinformationssystem (RIS) auf Basis offener Daten befinden sich noch in Entwicklung und werden in der zweiten Jahreshälfte realisiert.

Die Umsetzung gestaltet sich insbesondere im technischen Teil viel aufwändiger als ursprünglich erwartet. Zeitaufwändiger waren die technische Entwicklung entsprechender IT-Schnittstellen und die Koordination der Kooperationspartner und Dienstleister. Für den interoperablen Datenaustausch gibt es im IT-Angebot auf kommunaler Ebene deutlichen Ver-

besserungsbedarf. IT-Schnittstellen sind in der Regel nicht verfügbar und müssen entwickelt werden. Alle Anwendungen laufen weitestgehend isoliert und sind nicht für einen Datenaustausch geeignet.

Es hat sich in dem technischen Kontext zum *Onlinezugangsgesetz (OZG)* gezeigt, dass es auch dort Verbesserungsbedarf in der IT-Koordination bzw. in der föderalen Zusammenarbeit Kommune / Land / Bund gibt. Problematisch ist, dass Maßnahmen sich hauptsächlich auf Ideen oder Konzepte fokussieren und die technische Realisierung nicht im Projektumfang enthalten ist und mitgedacht wird. Die technische Realisierung obliegt dann einzelnen Kommunen, welche weder über die personellen noch finanziellen Mittel für technische Entwicklungs- und Grundlagenarbeiten verfügen. Fazit: Wenn schon bei klassischen Behördenfachverfahren eine technische Interoperabilität schwer realisierbar ist und es hierfür keine Vorgaben gibt, so werden sich schnelle Erfolge im behördlichen Datenmanagement und der Informationsbereitstellung ebenfalls nicht bzw. nur sehr kostenintensiv und zeitverzögert erzielen lassen.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Alle Projekte werden bis zum Ende verfolgt und umgesetzt.

- Die Informationsbestände von *Bonn.de* werden als Open Data bereitgestellt.
- Chatbot wird technisch realisiert und kann bereits Wunschkennzeichen reservieren und Parkraumbelegungen ausgeben. Vorgesehen ist die Informationsausgabe aller Verwaltungsleistungen über die XZufi-Schnittstelle.
- Das offene Ratsinformationssystem mit Bereitstellung der Gremiendokumente wird im Oktober realisiert.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Die Projektarbeit hat in Folge bei der weiteren Umsetzung geholfen, da es weiteren internen und externen Akteuren die Notwendigkeit von Open Government aufgezeigt hat. Vom Marketing bis zur Strategieentwicklung (*Smart City Strategie Bonn*, BMI-Wettbewerb »Smart Cities made in Germany«) waren die *Richtungsvorgabe Open Government* und die Projektunterstützung durch den Bund sehr hilfreich und wichtig.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Aktuell in Umsetzung und im Bonner Fokus ist das Thema Datensouveränität, welches schon zu Beginn der Datenentstehung ansetzt und langfristig ein Datenmanagement ermöglicht. Es ist insbesondere bei Smart-City-Vorhaben absolut notwendig, die kommunale Datenhoheit zu erhalten. Nur wenn dies durch Regelwerke oder rechtlichen Vorgaben in der Beschaffungs- und Betriebsphase abgedeckt ist, bleiben Kommunen handlungsfähig und können auch künftig Daten intern frei verwenden und als Open Data bereitstellen. Handlungsbedarf besteht insbesondere im Bereich Mobilität (ÖPNV, Parkdaten, Umweltdaten, IoT). Hier hat sich eine Kooperation mit *Partnerschaft Deutschland*, dem *Verband kommunaler Unternehmen (VKU)* und dem *Deutschen Städtetag* ergeben und

wird gegenüber dem Land NRW (*Open.NRW*) und dem kommunalen Dachverband (*KDN*) thematisiert. Aus unserer Sicht ist es notwendig, die kommunale Datensouveränität zu sichern und Entscheider hierfür zu sensibilisieren.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Open Government ist noch immer in einer frühen Entwicklungsstufe. Im Hinblick auf Smart-City ergeben sich zahlreiche Chancen in der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren und Institutionen (Wissenschaft, Stadtwerke usw.). Allerdings ist Open Government kein Selbstläufer und muss intensiv weiter betrieben werden. Risiken sind: fehlende normative Verpflichtung (freiwillige Leistung einer Kommune), fehlende personellen und finanzielle Ressourcen (Haushaltskonsolidierung, Fachkräftemangel, Demografie), fehlende Förderung, Unterstützung und Einbindung der Community (Zivilgesellschaft). Leider hat sich gezeigt, dass einzelne Open-Data-Projekte oder Leuchtturm-Vorhaben in der Regel nicht oder nur kurzfristig nachhaltig sind.

Investitionen und Motivation der Beteiligten gehen verloren und lassen sich lokal gesehen nicht einfach und schnell wiederbeleben. Kritisch ist im Smart-City Kontext, ob die kommunale Handlungsfähigkeit verloren geht (Datennutzung, IT-Betrieb und IT-Steuerung) und eine Ausrichtung nur noch durch oder über finanzstarke Unternehmen erfolgt. Dies wäre eine extreme Fehlentwicklung, da Teilhabe, Informationszugang und Chancen dann in Folge eingeschränkt und nur noch geschäftlich getrieben sind bzw. Einzelinteressen dienen.

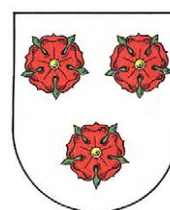
6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

- Open Government politisch und im Verwaltungsvorstand durch Grundsatzbeschluss verankern.
- Öffentlichkeitsarbeit betreiben.
- Belegschaft einbinden.
- Ressourcen bereitstellen.
- An dem *Open-Government-Kochbuch* der Modellkommunen orientieren.
- Interkommunal zusammenarbeiten.
- Andere Kommunen unterstützen.

- Überregionale Kooperationen/Entwicklergemeinschaften bilden.
- Community und Zivilgesellschaft berücksichtigen und einbinden.
- Lokale Projekte fördern und unterstützen.
- Datensouveränität kommunal betreiben und stärken.
- IT-Hersteller bei Vergaben zu »Open« verpflichten.

3.2 Die Stadt Brandis in Sachsen

Name	Brandis
Bundesland	Sachsen
Bevölkerungszahl (2017)	9.626
Bürgermeister	Arno Jesse
Fläche	34,89 km ²
Bevölkerungsdichte	276 Ew. / km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	3,1 %
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	-1,3 %



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungslandschaft und Erweiterung der Multikanalstrategie für Verwaltung und Bürgerschaft • Entwicklung eines internen Leitbilds • Stadtbelebung: Stärkung und Kanalisierung von Bürgerideen und Bürgerengagement als Mit-Mach-Stadt • Workspace: Entwicklung und Evaluation von Werkzeugen zur verbesserten Kollaboration innerhalb der Verwaltung Brandis sowie zur Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern
--	---

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Arno Jesse, Stadt Brandis, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Es versteht sich aus der Sache heraus, dass Pilot-Vorhaben im Bereich Open Government hoch dynamisch und agil sind. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass auch die ursprünglich geplanten Projekte einem Veränderungsprozess unterworfen waren.

In Brandis wurden in den ersten Monaten sämtliche Projekte noch einmal vollkommen neu justiert. Waren ursprünglich fünf Projekte avisiert, die vornehmlich Interaktionen zu dem Bereich »Belebung Kernstadt« im Fokus hatten, kristallisierten sich schließlich vier Vorhaben heraus, die die Themenfelder Partizipation, Leitbildentwicklung der Verwaltung und Transparenz zum Inhalt hatten. Dies nicht ohne Grund, da genau diese Felder als Schlüsselfelder identifiziert worden sind, um eine lebendige Stadtgesellschaft in Sinne des Open Governments erst zu ermöglichen. Dabei ist der Fokus auf Transparenz sowie die Interaktion als Basis möglicher Beteiligung und Umsetzung zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern gelegt worden.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Projekt 1: Entwicklung der Teilungslandschaft und Erweiterung der Multikanalstrategie für Verwaltung und Bürgerschaft in Brandis

De facto existieren bereits eine ganze Reihe unterschiedlichster Formen der (politischen) Interessensbildung und damit zumindest Vorstufen der Bürgerbeteiligung.

Nun ist nicht nur der Begriff »Bürgerbeteiligung« vielschichtig und wird sehr unterschiedlich definiert, auch die unterschiedlichen Angebote als solche sind es. Aus dem Grund ist es Ziel dieses Teilprojekts, die unterschiedlichen Teilungsformen zu identifizieren, zu evaluieren, zu bewerten und mittels einer Teilungslandkarte in Beziehung zu setzen. Am Ende geht es auch um die Erarbeitung von Standards für Partizipationsabläufe (Prozess, Methode, Anwendungsbereiche, Schnittstellen) als Entscheidungsgrundlage für Verfahren und Formate sowie um die Definition von Schnittstellen und um die Ableitung von Empfehlungen zur kurz-, mittel- und langfristigen Stärkung der Teilungsstruktur in Brandis.

Projekt 2: Entwicklung eines internen Leitbilds

Durch den einstimmigen Beschluss zum Leitbild der Stadt Brandis durch den Stadtrat im Dezember 2016 bekennt sich die Stadt klar zur Stärkung neuer Formen der Bürgerbeteiligung. Dies wird jedoch nur gelingen, wenn auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung hinter diesem Ansatz stehen, diesen mit Leben füllen und so konstruktiv begleiten und stützen. Aus dem Grund ist es nur konsequent, nach dem Leitbild für die Stadt auch ein internes Leitbild der Verwaltung zu erarbeiten. Mittels mehrerer Mitarbeiter-Workshops, flankiert von Einzelinterviews, liegt ein Entwurf des internen Leitbildes bereits vor, der Verwaltungshandeln in drei Säulen differenziert:

- Brandis als Ordnungskommune – wir gewährleisten Sicherheit und Ordnung!
- Brandis als Dienstleistungskommune – wir sind für die Bürgerinnen und Bürger da!
- Brandis als Bürgerkommune – wir unterstützen Engagement und Beteiligung!

Auf Basis dieser drei Säulen ist ein Selbstverständnis ausformuliert worden, das den Ansprüchen an ein gelebtes Open Government gerecht wird.

Projekt 3: Stadtbelebung: Stärkung und Kanalisierung von Bürgerideen und Bürgerengagement als Mit-Mach-Stadt

Ziel der sogenannten Mit-Mach-Stadt ist es, sehr niederschwellig Bürgerengagement zu befördern. Ohne formelle Hürden sollen Bürgerinnen und Bürger analog wie digital zusammenkommen können, um sich zu finden, zu organisieren und Projekte umzusetzen. Im Fokus des Projekts steht vor allem die Entwicklung neuer Formate der Bürgerbeteiligung sowie neuer Formen der Zusammenarbeit mit der Kommune. Dadurch sollen den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Brandis neue Möglichkeiten geboten werden, sich einzubringen und an einer offenen Gesellschaft mitzuwirken, um damit lokale Strukturen durch gemeinschaftliche Entwicklung zu stärken. Dabei wird untersucht, welche Rahmenbedingungen die Stadt herstellen und welche Strukturen für die Zivilgesellschaft vorhanden sein sollten, um auch anhand digitaler Lösungen Selbstorganisation für mehr Beteiligung zu befördern.

Unterstützt durch fest definierte Teilungspaten soll so möglichst unbürokratisch bürgerschaftliches Engagement befördert werden und bestenfalls in politische Partizipation überführt werden.

Projekt 4: Workspace: Entwicklung und Evaluation von Werkzeugen zur verbesserten Kollaboration innerhalb der Verwaltung Brandis sowie zur Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern

Viele parallele Projekte und Maßnahmen in Planung und Durchführung sorgen für ein hohes Informationsaufkommen, welches ohne die richtigen Werkzeuge nur schwer gehandhabt werden kann. Das Aufgaben- und Projektmanagement findet vorrangig lokal und bereichsspezifisch statt, mit der Folge der fehlenden Transparenz nach innen wie nach außen.

Sowohl die Bürger als auch die Verwaltung vermischen hier oft eine gemeinsame, kontinuierliche Kommunikation zum Fortschritt aktueller Maßnahmen und Vorhaben.

Die Entwicklung einer modernen und kollaborativen Arbeitsumgebung ist das Ziel des Projekts Workspace. Mittels eines modernen, digitalen Work-Spaces für jeden Mitarbeiter der Verwaltung, welcher bei-

spielsweise eine schnelle Kommunikation via Chats, ein gemeinsames Arbeiten an Dokumenten und auch ein gemeinschaftliches Aufgaben- und Projektmanagement bieten kann, sollen nicht nur moderne Arbeits- und Kommunikationsformen in die Verwaltung über die Bereichsgrenzen hinweg Einzug halten. Ebenso soll die Transparenz gegenüber Bürgern deutlich erhöht werden, um somit Teilhabe erst zu ermöglichen.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Selbstverständlich wurden die Aktivitäten der Kommune und deren Verwaltung im Open Government in der Öffentlichkeit rezipiert. Insofern haben die Impulse aus der Projektarbeit starke Implikationen auf die Arbeit vor Ort. Nahezu alle Projekte greifen ja mehr oder weniger in die Interaktion vor Ort ein und sollen diese positiv befördern. Bürgerschaftliches Engagement erfuhr daher ganz direkt eine Stärkung. Zugleich ist die Bürgerschaft zum Teil auch direkt eingebunden. Dies führt damit jedoch auch dazu, dass der Fortlauf der Projekte in Bezug auf die zeitlichen Abläufe wie auch auf die inhaltlichen Ausgestaltungen als dynamisch und agil zu bewerten ist. Ein solcher Fortlauf entspricht nicht tradierten, verwaltungsgenuinen Arbeitsprozessen. Dies als Risiko zu identifizieren und in eine Chance umzuwandeln darf durchaus als Herausforderung bezeichnet werden

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Zweifelsohne wirkte die Auszeichnung als »Innovationskommune Sachsen« im Jahr 2014 als sehr wichtiger Impulsgeber auch für die Open-Government-Aktivitäten. In Folge des Modellvorhabens »Innovationskommune Sachsen« wurden nicht nur mehr als 30 Teilprojekte in den Bereichen E-Government umgesetzt. Vor allem wurde dadurch ein neues Selbstverständnis der Stadtgesellschaft generiert. Dieses Selbstverständnis, festgelegt in einem neuen Leitbild, ist letztlich Basis auch aller Vorhaben im Bereich Open Government.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Grundsätzlich müssen alle Projekte und deren Ergebnisse weitergeführt, zum Teil noch beendet und dann verstetigt werden. Alle Beteiligten sind sich bewusst, dass hierfür entsprechende Ressourcen (auch Haushaltsmittel) bereitgestellt werden müssen. Neben dieser Weiterführung und Verstetigung strebt die Stadt Brandis auf zwei Ebenen eine Fortschreibung an: einerseits sollen in Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit Projektansätze auf die benachbarten Kommunen (Aktionsraum Partheland mit den Städten und Gemeinden Borsdorf, Großpösna, Naunhof und Machern) skaliert werden. Andererseits ist Brandis im Smart-City Wettbewerb 2019 des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat unter der Kategorie »Interkommunale Kooperationen und Landkreise« als eines von 13 Modellprojekten ausgewählt worden. Im Rahmen dieser Förderung besteht nunmehr die Möglichkeit, die Entwicklung kommunaler Ziele und Strategien für den interkommunalen Aktionsraum zu konzipieren und erste Investitionen umzusetzen.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Die Zukunft demokratisch legitimierter kommunaler Entwicklung hängt ohne Zweifel eng mit dem Engagement der Bürgerinnen und Bürger zusammen. Der digitale Wandel bietet dabei große Chancen für die Stärkung der Zivilgesellschaft und für einen sozialen Zusammenhalt, der von den politischen Akteuren wie von den Bürgerinnen und Bürgern ausgeht. Umso wichtiger werden neue Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung sowie neue Formate der Zusammenarbeit, die Selbstorganisation und die Mit-Gestaltung des unmittelbaren Wohnumfeldes befördert.

Um das Mitmachen zu erleichtern ist es aber wichtig, dass die Verwaltung wie auch die Politik die Belange der Bürgerinnen und Bürger wahrnimmt und diese in ihrem Engagement unterstützt, ebenso aber, dass die Bürgerinnen und Bürger Zusammenhänge und Arbeitsprozesse in der Verwaltung wie auch der politischen Gremien besser verstehen. Im Zentrum steht daher die Frage, wie vorhandene Ressourcen, Po-

tenziale und Kompetenzen intelligent verknüpft und gebündelt werden können.

Herausforderungen gibt es dabei zur Genüge, wie z. B. für die verschiedenen Akteure der Stadt, die Ressourcen intelligent zu bündeln, bisher nicht erreichte Menschen erst noch zu erreichen, Eigenverantwortung zu identifizieren und zu übernehmen, aber auch ehrenamtliches Engagement auf breite Füße zu stellen. Transparenz, die Zugänglichkeit und Verbreitung von qualifizierten Informationen und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit sind daher ebenso wichtig wie auch eine differenzierte Zielgruppenorientierung in der Kommunikation und Vermittlung von Informationen.

Der Bedarf an personellen und finanziellen Ressourcen, um einen solchen Prozess nachhaltig abzusichern und zu verstetigen, ist nicht unerheblich. Das Aufbereiten der Informationen, die Gestaltung von Austausch und Diskussions-Räumen, die Aufnahme und Bearbeitung von Vorschlägen und Projektideen, das Einsteuern in die Prozesse bindet Kräfte, die das Ehrenamt allein nicht abbilden kann. Ist tatsächlich eine solche Gestaltung offener Diskussions- und Aushandlungsprozesse mit Bürgerinnen und Bürgern als konstitutives Element der Stadtgesellschaft gewünscht, dann bedarf es dazu am Ende auch des Bekenntnisses der Stadtgesellschaft respektive des Stadtrates, die sich in einer adäquaten Haushaltsplanung samt entsprechender Stellenabsicherung niederschlägt.

3.3 Die kreisfreie Stadt Köln in Nordrhein-Westfalen

Name	Stadt Köln
Bundesland	Nordrhein-Westfalen
Bevölkerungszahl (2017)	1.080.394
Oberbürgermeisterin	Henriette Reker
Fläche	405,02 km ²
Bevölkerungsdichte	2.668 Ew./ km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	+6,6 %
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	+ 7,9 %



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Daten für die Stadt – Civic Tech als neues Kollaborationsmodell • Entwicklung eines umfassenden Serviceportals zur Stadtpolitik
--	--

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Jürgen Behrendt, Stadt Köln, Stabsstelle Digitalisierung, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Kern der Projektidee war es, eine neue Qualitätsstufe der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und Verwaltung in den Handlungsfeldern Open Data und Bürgerbeteiligung durch tatsächliche Kollaboration zu erreichen. Exemplarisch sollte dies an zwei Vorhaben erprobt und evaluiert werden. Diese Projektidee konnte in beiden Vorhaben realisiert werden. Es wurden verschiedene Kooperations- und Beteiligungsformate erfolgreich durchgeführt, vor allem in Zusammenarbeit mit dem örtlichen OK Lab der Open Knowledge Foundation.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Das Projekt »**Daten für die Stadt – Civic Tech als neues Kollaborationsmodell**« hatte sich zum Ziel gesetzt, eine ergänzende Betrachtung der Stickstoffdioxidbelastung durch unabhängige Messstationen in Köln zu ermöglichen. Durch das Projekt wurden BürgerInnen befähigt, Schadstoffdaten mittels selbst erstellter Sensoren zu erheben. In Kooperation mit der Technischen Hochschule Köln wurde eine Sensor-Cloud-Plattform aufgesetzt und in Betrieb genommen, um die im Projekt gewonnenen Sensordaten systematisch einbinden zu können. In mehreren Workshops mit dem OK Lab Köln wurden die Sensoren gemeinsam mit den BürgerInnen konzipiert, beschafft und beständig weiterentwickelt. Von 100 Sensoren senden 37 Sensoren aktiv Daten und sind in 19 unterschiedlichen Postleitzahlengebieten in Köln positioniert. Alle erhobenen Daten werden auch als Open Data über das städtische Portal www.offenedaten-koeln.de zur Verfügung gestellt. 20 Sensoren werden für weitere Tests mit dem Forschungszentrum Jülich und dem Rheinischen Institut für Umweltforschung (EURAD) an der Universität zu Köln vorgehalten.

Das Projekt »**Entwicklung eines umfassenden Serviceportals zur Stadtpolitik**« hat zum Ziel, das Ratsinformationssystem zu einem umfassenden Serviceportal mit erweiterten und nutzerorientierten Funktionen auszubauen. Als Basis dienen offene Daten, die aus dem Kölner Ratsinformationssystem generiert werden. Die Stadt Köln möchte ihre Informationen und online verfügbaren Angebote rund um den Kölner Stadtrat, seine Ausschüsse und Verwaltungsvorlagen modernisieren, schneller, besser und noch transparenter machen. Bei der Entwicklung des Portals erprobt die Stadt neue Wege und hat bereits im Vorfeld eng mit Bürgerinnen und Bürgern, weiteren Nutzergruppen und der Stadtgesellschaft zusammengearbeitet.

Als Ergebnis der ersten Projektphase ist ein Vorführmodell entstanden, das die vorgesehenen Inhalte, das Design und die Funktionen in Form eines grafischen Klickmodells veranschaulicht, aber noch keine funktionsfähige Software darstellt. Das Klickmodell wurde von freien Entwicklerinnen und Entwicklern des OK Lab Köln in Zusammenarbeit mit dem Projektteam der Stadt erstellt. Grundlage bildeten die Ergebnisse der vorher durchgeführten Beteiligungsformate. In einem darauffolgenden Online-Dialog konnten alle Interessierten das Modell noch einmal online kommentieren und weitere Ideen und Anregungen zur Gestaltung des Serviceportals einreichen und untereinander diskutieren. Die im Online-Dialog eingegangenen Kommentare und Vorschläge wurden vom Projektteam ausgewertet und werden soweit machbar bei der Umsetzung des Portals berücksichtigt. Im Juli 2019 hat ein Usability-Test mit Probenutzern zur Überprüfung und Verfeinerung des nutzerorientierten Designansatzes stattgefunden. Die Ergebnisse fließen ebenfalls in die Programmierung ein. Damit wurden in der ersten Projektphase die Voraussetzungen geschaffen, das Serviceportal in der zweiten Phase zu programmieren und freizuschalten.

Die im Juli 2019 bereits gestartete Programmierung erfolgt ebenfalls im Rahmen einer zivilgesellschaftlichen Kooperation. Hierzu wurde im März 2019 ein Kooperationsvertrag zwischen der Open Knowledge Foundation Deutschland e.V. und der Stadt Köln geschlossen. In NRW werden die Aktivitäten zur Entwicklung eines offenen Standards für transparente Ratsinformationssysteme auf Landesebene im AK Open Government koordiniert, an dem sich auch die

Stadt Köln aktiv beteiligt. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wird eine Integration der Entwicklung des Kölner Serviceportals in die landesweite Plattform »Politik bei uns« abgestimmt.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Bei den Gruppierungen der Zivilgesellschaft und in Teilen auch der Politik, die wir in den Projekten gezielt angesprochen und eingebunden haben, sind wir zum großen Teil auf eine positive Resonanz und Zustimmung gestoßen. Viele wünschen sich einen Ausbau der Open-Government-Aktivitäten und einen noch konsequenteren Weg der Verwaltungsöffnung. Besonders hervorzuheben ist die gelungene Zusammenarbeit mit örtlichen zivilgesellschaftlichen Akteuren in beiden Projekten. Verwaltungsintern werden die angewandten »Prinzipien der Offenheit« in der konkreten Planung und Umsetzung der Projekte teilweise zunächst noch zögerlich angenommen. Im Verlauf des Projekts "Daten für die Stadt" konnten wir z.B. aber feststellen, dass sich die Fachdienststellen deutlich aufgeschlossener gegenüber zivilgesellschaftlichen Kooperationsprojekten zeigen. So wurde dort ein Austauschtermin zur Bündelung umweltrelevanter zivilgesellschaftlicher Projekte mit verschiedenen Akteuren und Gruppierungen initiiert.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Eine tragende Säule von kommunalem Open Government ist Bürgerbeteiligung, die in Köln bereits eine lange Tradition hat. Die Entwicklungen in diesem Bereich sind somit auch prägend für die Entwicklung von Open Government und umgekehrt. So hat Köln z. B. mit den Online-Dialogen zum Bürgerhaushalt und zur Lärmaktionsplanung bereits seit 2007 einen innovativen Weg der Bürgerbeteiligung beschritten, der das Internet als Kommunikationskanal intensiv einbezieht. Aber auch bei den klassischen und gesetzlich geregelten Formen der Bürgerbeteiligung kann Köln auf umfangreiche Erfahrungen verweisen. Aber nicht jedes dieser Beteiligungsverfahren führte im Ergebnis zu Lösungen, die auf eine nachhaltige Akzeptanz in breiten Kreisen der Bevölkerung stießen. Als Reaktion auf verschiedene weniger gut gelungene Beispiele von Bürgerbeteiligung hat Köln ab 2015 einen systematischen Weg eröffnet, eine verbesserte und verlässliche Beteiligungskultur für die Stadt zu entwickeln und den Prozess zur Entwicklung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung gestartet.

Zu Beginn 2019 hat die Stadt Köln mit dem Fachausschuss Umwelt und Grün und der Bezirksvertretung Nippes einen einjährigen Pilotversuch gestartet, um eine neue und wesentlich umfassendere Beteiligung der BürgerInnen an Entscheidungen zu erreichen. Die Beteiligung soll sich nicht mehr allein auf rechtlich vorgesehene Beteiligungsverfahren beschränken, sondern systematisch alle Belange der kommunalen Verwaltung umfassen.

Der Pilotversuch wird durch das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer begleitend evaluiert. Wichtige Fragen richten sich darauf, inwieweit die Kölnerinnen und Kölner von den neuen Mitwirkungsmöglichkeiten tatsächlich Gebrauch machen und wie die Auswirkungen für das Handeln der Verwaltung und die Funktionsfähigkeit der Gremien sind. Ebenso soll herausgefunden werden, wie sich die Vorteile einer Öffentlichkeitsbeteiligung in Form von besseren Lösungen und mehr Akzeptanz und die Nachteile, wie verlängerte Verfahren und erhöhte Aufwände, zueinander verhalten.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

In beiden Teilprojekten »Daten für die Stadt« und »Serviceportal Stadtpolitik« hat sich in Köln die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft auch über das *OK Lab* als eine der tragenden Säulen des Projekterfolgs herausgestellt. Ebenso wichtig war die offene, partizipative und agile Vorgehensweise über die Einbindung verschiedener Beteiligungsformate, sowie die fokussierte Nutzerorientierung mit Hilfe agiler Methoden im Projektmanagement (Design Thinking, UX-Design). Die Stadt Köln wird dieses Vorgehensmodell mit weiteren innovativen Projekten erproben und sukzessive in die Fläche bringen. Gerade auch im Hinblick auf die digitale Transformation, die geprägt ist durch ein hohes Maß an Disruption, wird bei der Gestaltung dieser Prozesse Experimentierfreude und Risikobereitschaft erforderlich sein.

Um dem den nötigen Raum geben zu können, werden wir dauerhaft ein Open-Government-Labor etablieren, in dem innovative nutzerorientierte Lösungen in Kooperation mit Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Unternehmen entwickelt werden. Mit der Eröffnung unseres ZukunftsLabors wurde dieser Prozess in diesem Jahr bereits gestartet. Der Austausch und die Zusammenarbeit in der Region (Rheinland) wird angestrebt.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Aus den bisherigen Erfahrungen lässt sich nicht das eine Rezept für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Open Government ableiten. Hier muss jede Kommune letztendlich einen eigenen Weg finden, der auf die Situation vor Ort passt. Aber wir können einige wichtige Zutaten nennen, die helfen, den Prozess zu befördern:

- Haben Sie Mut, neue Formen der Zusammenarbeit und neue Technologien anzupacken und einfach mal auszuprobieren.
- Stellen Sie nicht direkt den Gesamtansatz in Frage, sollten einzelne Projekte oder Maßnahmen mal scheitern.
- Bauen Sie erfolgreiche Pilotprojekte und Vorgehensmodelle aus und bringen Sie diese in die Fläche. Warten Sie dabei nicht auf die perfekte Lösung, bringen Sie Prototypen an den Start und entwickeln Sie diese weiter.
- Ermutigen und unterstützen Sie innovationsfreudige und kooperative MitarbeiterInnen und Führungskräfte in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen; sie sind die Grundvoraussetzung für die Verwaltungsöffnung und den erforderlichen Kulturwandel.
- Knüpfen Sie Netzwerke innerhalb Ihrer Verwaltung mit KollegInnen, die für das Thema offen sind und suchen Sie MitstreiterInnen und Unterstützung in Politik und Stadtspitze.
- Gewinnen sie externe BündnispartnerInnen aus den Reihen der Zivilgesellschaft und Wissenschaft und investieren Sie in Netzwerkarbeit.
- Und zu guter Letzt: Besetzen Sie das Thema Open Government positiv. Informieren und werben Sie dafür über alle geeigneten Kanäle.

3.4 Der Landkreis Marburg-Biedenkopf in Hessen

Name	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Bundesland	Hessen
Bevölkerungszahl (2017)	246.648
Landrätin	Kirsten Fründt
Fläche	1.262,55 km ²
Bevölkerungsdichte	195 Ew. / km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	1,8 %
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	-3,0 %



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Klima-GIS • Heckenmanagement
--	---

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Ralf Laumer, Landkreis Marburg-Biedenkopf, Stabsstellenleitung Dezernatsbüro Landrätin, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

In der Bewerbung als »Modellkommune Open Government« wurde als Projektidee ein »Klima-GIS« beschrieben, das als Webkartenservice Klimaschutzprojekte abbilden und unterstützen sollte. In einem Auftaktworkshop nach der Anerkennung als Modellkommune wurde diese Idee weiter konkretisiert und es zeigte sich, dass die Darstellung von klimaschutzrelevanten Inhalten über das bestehende Geoportal des Landkreises auf einfachem Weg erfolgen konnte, ohne eine neue Plattform zu schaffen.

Im Projektverlauf wurde außerdem festgestellt, dass eine zuverlässige und automatisierbare Bilanzierung der CO₂-Emissionen im gesamten Landkreis eine große Herausforderung darstellt, für die bislang keine übertragbare GIS-basierte Lösung aus anderen Kommunen oder Landkreisen besteht. Der Landkreis Marburg-Biedenkopf möchte dafür mit dem Fraunhofer-Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik in Kassel eine übertragbare Erfassungs- und Auswertungssoftware für die klimarelevanten Emissionen (CO₂-Bilanzierung) erarbeiten. Diese Zusammenarbeit wird mit einer landkreisübergreifenden Arbeitsgruppe unter Federführung des Regierungspräsidiums Gießen zur Standardisierung von Schnittstellen und Daten verbunden. Deren Aktivitäten fließen über die LandesenergieAgentur Hessen in eine landesweite Entwicklung ein. Das Projekt Klima-GIS ist somit zwar noch nicht realisiert, angesichts der umfangreichen Abstimmungsgespräche, die bei einem solch kooperativen und gebietsübergreifendem Projekt notwendig

sind, wäre dies innerhalb der zweijährigen Projektlaufzeit auch nicht möglich gewesen.

Auf dem Auftaktworkshop wurde mit dem Heckenmanagement ein weiteres Projekt identifiziert, das in der Folge mit dem Fokus auf eine möglichst umfassende Anwendung der Open-Government-Prinzipien umgesetzt wurde.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Heckenmanagement: Die Städte Kirchhain, Neustadt (Hessen), Stadtallendorf und der Landkreis Marburg-Biedenkopf beabsichtigen, im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit ein gebietsübergreifendes Heckenmanagement aufzubauen. Durch eine gebietsübergreifende Erfassung und Pflege von Freilandhecken können wichtige Heckenfunktionen im Naturhaushalt, wie z. B. Biotopvernetzung, sichergestellt werden. Die gebietsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht weiterhin eine Effizienzsteigerung der Pflegemaßnahmen durch Auftragsbündelung. Über die ortsnahe energetische Verwertung des Hackgutes kann eine Kostenreduktion erzielt werden sowie ein Beitrag zum Klimaschutz und zur regionalen Wertschöpfung geleistet werden. Gepflegte Hecken beeinflussen das Mikroklima in der Agrarlandschaft positiv (Bodenfeuchte) und können der Landwirtschaft helfen, auf die Herausforderungen des Klimawandels zu reagieren. Sie sind essenzieller Bestandteil des kulturhistorischen Landschaftsbildes. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit im Vorfeld von geplanten Pflegemaßnahmen kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Für eine bessere Veranschaulichung der Zusammenhänge wurde im Rahmen des Modellprojekts u. a. ein Videoclip produziert, der über die Webseite www.marburg-biedenkopf.de abgerufen werden kann.

Neben diesem konkreten Umsetzungsprojekt wurde Open Government in der Organisations- und Personalentwicklung der Kreisverwaltung Marburg-Biedenkopf verankert.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Die Erfahrungen aus der Arbeit im Modellprojekt und auch in bestehenden Projekten der Kreisverwaltung, die Offenheitsaspekte berühren, zeigen, dass Open Government nur dann erfolgreich wirksam werden kann, wenn alle Mitarbeitenden die entwickelten Offenheits-Prinzipien kennen, ihr Handeln danach bewusst ausrichten und dazu befähigt sind, sie im Kontakt mit Politik, Zivilgesellschaft und anderen Behörden im Sinne von Multiplikatoren weiterzutragen. Offenheit muss dafür nicht nur nach »außen« sondern insbesondere auch nach »innen«, d. h. in die Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation, gefördert und entwickelt werden.

Für die Implementierung eines systematischen und umfassenden Öffnungsprozesses ist es nach den bisherigen Erfahrungen unabdingbar, Open Government auf die konkrete Erfahrungs- und Arbeitswelt der betroffenen Personengruppen zu beziehen und vor dem Start einer breiten Kommunikation zunächst zu operationalisieren und zielgruppenspezifisch aufzuarbeiten.

Die bestehenden Strategieprozesse der Kreisverwaltung Marburg-Biedenkopf orientieren sich bereits überwiegend an Prinzipien, die im Kontext zu Open Government stehen, wie zum Beispiel Transparenz und Beteiligung. Um zu einem nachhaltigen Kulturwandel zu gelangen ist es aber notwendig, sich nicht nur an neuen Zielen oder Leitbildern zu orientieren, sondern die gesamte Handlungsweise an neuen Grundsätzen auszurichten. Das erfordert, den Betrachtungsrahmen neu zu definieren, die Entwicklungsthemen gemeinsam zu finden, kooperative Lösungswege zu suchen und die Ergebnisse im offenen Diskurs kritisch zu hinterfragen. Eine konsequente Offenheit für die Bedarfe aller Anspruchsgruppen führt dann unvermeidlich zu einer Ausrichtung des Handelns an dem Gemeinwohl und bietet damit die umfassende Klammer für andere Strategien.

Dabei lassen sich viele Parallelen zu dem Bereich der digitalen Transformation identifizieren, die ebenfalls durch eine grundlegende Hinterfragung von bestehenden Prozessabläufen und Handlungsmustern gekennzeichnet ist, wenn sie mehr sein soll als die schlichte Übersetzung analoger in digitale Verfahren.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurde zum 15.2.2019 das Büro *Open Government* in der Stabsstelle Dezernatsbüro der Landrätin eingerichtet. Dem Büro gehören der *Koordinator Open Government* sowie der *Chief Digital Officer (CDO)* an. An zentraler Stelle werden damit die wesentlichen Entwicklungsprozesse strategisch gesteuert. Dabei steht neben den Digitalisierungsprozessen insbesondere die Kommunikation bei den / über die Entwicklungsthemen Projekt-, Prozess- und Wissensmanagement im Fokus. Das Büro *Open Government* arbeitet dabei eng mit den jeweils fachlich zuständigen Organisationseinheiten zusammen, die sich teilweise ebenfalls aktuell im Aufbau befinden. Ein Lenkungsgremium wird dabei den regelmäßigen Austausch über strategische Ziele sicherstellen. Neben diesen koordinierenden Funktionen und dem Schwerpunktbereich Digitalisierungsprojekte werden in dem Büro darüber hinaus Veranstaltungen, Befragungen und Evaluierungen sowie die Vernetzung über die Landkreisgrenzen hinaus organisiert.

Open Government ist nach diesem im Landkreis entwickelten Verständnis gleichzeitig Vision und Prozess. Es ist damit umfassender als ein klassisches Leitbild und wird daher als »Entwicklungsparadigma« begriffen.

Erfolge: Neben dem erfolgreichen Auftakt zum Heckenmanagement ist vor allem die Tatsache, dass mit »Öffnung« ein zentrales, ressort- und ebenenübergreifendes Entwicklungsparadigma gefunden und im Rahmen der Arbeit im Modellprojekt operationalisiert werden konnte, als Erfolg zu werten.

Stärken: Die größte Stärke von Open Government besteht in dem großen Wirkungspotenzial, das Open Government bei gleichzeitig geringer Komplexität des zugrundeliegenden theoretischen Konstrukts bietet.

Schwächen: Eine zentrale Schwäche von Open Government ist das englischsprachige Vokabular, was zu Herausforderungen in der Kommunikation bei bislang unbeteiligten Akteuren führt.

Herausforderungen: Die frühe, offene Einbeziehung von Stakeholdern bereits in den Konzeptionsphasen von Projekten ist für diese zu Beginn sehr ungewohnt; daraus resultiert häufig eine Erwartungshaltung zur Bereitstellung eines »Werkzeugkoffers« oder eines

»Fahrplans« – was von der Projektleitung eine schwierige Balance zwischen Ergebnis- und Prozessoffenheit auf der einen und konkreten Vorgaben bzw. einem Orientierungsrahmen auf der anderen Seite verlangt.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Durch die ganzheitliche Herangehensweise der Kreisverwaltung Marburg-Biedenkopf (s. o.) wird Open Government perspektivisch das gesamte Verwaltungshandeln beeinflussen. Als Beispiele während der Laufzeit des Modellprojekts können benannt werden:

Bürgerdialog Biodiversität: Der Landkreis ist der blühflächenreichste Landkreis Hessens und seit 2018 Öko-Modell-Region. In der Umsetzung des Biodiversitätsdialoges wurde deshalb das bereits vorhandene Wissen in der Verwaltung und bei den zivilgesellschaftlichen Akteuren, wie z. B. der Landwirtschaft, Jägern, NABU, BUND und Universität genutzt. Durch den kooperativen Aufbau des Dialoges werden gemeinsame Konzeptentwicklung sowie die praktische Umsetzung miteinander verbunden. Dies zeichnet das Projekt aus und bietet eine langfristige Perspektive. Im Verlauf des Prozesses wird Empowerment gefördert. Die Menschen vor Ort werden langfristig in die Lage versetzt, selbständig sinnvolle Projekte für die biologische Vielfalt umzusetzen. Verwaltungsintern ist das Projekt des Bürgerdialoges Biodiversität dezernatsübergreifend organisiert. So wird auch in der Verwaltung die Bedeutung des Themas gefestigt und gemeinsam darauf hingearbeitet, dass der Prozess intern wie extern von möglichst vielen Akteuren akzeptiert und angenommen wird. Im November 2018 wurde das Projekt vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit als Preisträger des Wettbewerbs »Ausgezeichnet! – Wettbewerb für vorbildliche Bürgerbeteiligung« in der Kategorie »Strategie« ausgezeichnet und ist eines der Projekte der UN-Dekade Biodiversität.

Multifunktionale Häuser: Zentrale Gebäude werden so umgebaut, dass dort verschiedene Dienstleistungen angeboten werden können, die es im Ort nicht mehr gibt. Die Infrastruktur kommt also wieder teilweise ins Dorf. Und auch das bürgerschaftliche Engagement und das soziale Leben auf dem Land könnten so gestärkt werden. Angeregt durch Erfahrungen in

ostdeutschen Landkreisen entwickelt der Landkreis Marburg-Biedenkopf gemeinsam mit zwei Kommunen in zwei Pilotprojekten multifunktionale Häuser, um notwendige private Dienstleistungen, wie etwa die von Friseuren oder Banken, anzubieten oder auch Beratungen der Verwaltung oder Angebote der Volkshochschule. Das Projekt wird unter breiter Beteiligung aller Stakeholder umgesetzt.

Nachhaltigkeitskonzept und Digitalisierungsstrategie: Der zielgerichtete Umgang mit den Potenzialen der Digitalisierung wird zu einem ausschlaggebenden Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Kommunen und Regionen und der Positionierung im nationalen und internationalen Standortwettbewerb. Der Landkreis Marburg-Biedenkopf nimmt sich dieser Aufgabe bewusst und systematisch an. Die digitale Transformation wirft auch ethische Fragen auf, die neue und breite gesellschaftliche Diskurse über Themen wie beispielsweise den Schutz der Persönlichkeitsrechte, den Effekten von algorithmischen Entscheidungsprozessen auf die Verantwortungsverlagerung bei Mensch-Maschine-Interaktionen, die Folgen verkürzter Kommunikation und populistischer Meinungsbildung in sozialen Netzwerken und den Auswirkungen unbegrenzter Speicherdauer von Informationen erfordern. In dem Nachhaltigkeitskonzept des Landkreises wurden fünf Visionen für eine lebenswerte und enkelgerechte Zukunft formuliert. Die Digitalisierung ist dabei in doppelter Hinsicht von Bedeutung: Einerseits ist sie Werkzeug für nachhaltige Entwicklung und das Gelingen der Energiewende. Andererseits muss auch die Digitalisierung selbst nachhaltig angelegt sein. Digitale Nachhaltigkeit und nachhaltige Digitalisierung sind also zwei Seiten derselben Medaille. Die Digitalisierungsstrategie ist daher als Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes angelegt, welches im Jahr 2018 bereits in einem umfangreichen Beteiligungsprozess erstellt wurde. Auf der Beteiligungsplattform des Landkreises wurden darauf aufbauend 15 *Digitale Leitsätze* diskutiert, die die Voraussetzungen für eine nachhaltige digitale Transformation beschreiben. Diese *Digitalen Leitsätze* bilden den Kern des Rahmenpapiers zur Digitalisierungsstrategie, das im Juni 2019 vom Kreistag beschlossen wurde. Parallel dazu wurde im Frühjahr 2019 die Veranstaltungsreihe »Digital-Dialog« durchgeführt.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Ausgehend von dem Digital-Dialog 2019 werden im Jahr 2020 dezentrale Open-Government-Labore angestrebt, in denen die weiteren Diskussions- und Konkretisierungsprozesse zu den verschiedenen Themen der zukunftsfähigen Entwicklung – insbesondere der ländlichen Räume – abgebildet werden. Dabei kann auf den bislang herausgearbeiteten Grundlagen aufgebaut werden, so dass im Dialog mit den Akteuren stärker auf lokale Bedürfnisse und konkrete Projekte fokussiert werden kann. Die Open-Government-Labore bieten auf dieser Basis eine hervorragende Grundlage für eine stärkere regionale Vernetzung hin zu einer ko-kreativen kommunalen Landschaft. Dabei steigt mit der zunehmenden Anzahl der beteiligten Akteure naturgemäß der Komplexitätsgrad erheblich, was neben der dafür notwendigen kommunikativen Leistung insbesondere für die Zeitplanung eine große Herausforderung darstellen wird.



6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Die zentrale Empfehlung aus den Erfahrungen der Arbeit im Modellprojekt lautet, Open Government in seiner Gesamtheit zu erkennen, d.h. Themenfelder wie E-Government, Open Data oder Bürgerbeteiligung als Bestandteile von Open Government zu begreifen und sich bewusst zu machen, dass nur in der Verknüpfung ein ganzheitlicher Veränderungsansatz – ein Entwicklungsparadigma – und eine Veränderung der Verwaltungskultur entstehen. Dieses bietet mächtige Wirkungsmöglichkeiten, bedarf aber genau deshalb auch einer systematischen und bewussten Herangehensweise und entsprechender Strukturen, die dauerhaft etabliert und mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden müssen. Dazu gehört nach den Erfahrungen im Landkreis Marburg-Biedenkopf (z. B. seit 2014 auch im Bereich der Bürgerbeteiligung) auch eine strukturelle Verankerung in der Aufbauorganisation, die möglichst zentral angesiedelt und mit umfangreicher Unterstützung durch die Hausspitze ausgestattet sein sollte. Die Entscheidung für eine solche Vorgehensweise sollte bewusst getroffen werden, das Thema wird somit »Top-Down« eingeführt. Die Umsetzung wieder-

rum sollte genau gegenteilig »Bottom-Up«, das heißt in einem offenen und partizipativen Prozess erfolgen; zentral ist hierbei eine transparente und intensive

Kommunikation sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch der Zivilgesellschaft.

3.5 Die Gemeinde Merzenich in Nordrhein-Westfalen

Name	Gemeinde Merzenich	 
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Bevölkerungszahl (2017)	9.778	
Bürgermeister	Georg Gelhausen	
Fläche	37,92 km ²	
Bevölkerungsdichte	258 Ew./km ²	
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	-1,1 %	
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	-2,6 %	

Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Offener Haushalt 2.0 • Transparenzportal • Beteiligungs- und Mitmach-Portal • Open Government als Leitgedanke für eine moderne Verwaltungskultur
--	---

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Georg Gelhausen, Bürgermeister der Gemeinde Merzenich, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

In der Gemeinde Merzenich hat sich bereits in der ersten Phase des Projekts gezeigt, dass Open Government nicht allein technisch verstanden werden kann. Dementsprechend haben wir die ursprünglichen sieben

Projektideen auch ausgerichtet und priorisiert. Einerseits haben wir durch ganz konkrete und praktische Beteiligungs- und Informationsangebote die Bürgerinnen und Bürger an das Thema Open Government herangeführt. Zu allen Projektideen (Offener Haushalt 2.0, interaktiver Gemeindeplan, Beteiligungsportal, Merzenich-App, Transparenzportal und Veröffentlichung von Luftdaten) konnten wir Lösungsansätze entwickeln, die wir weitestgehend auch schon umgesetzt haben.

Andererseits haben wir das Thema Open Government strategisch durch Diskussion und Erarbeitung von Leitlinien in den Entwicklungsprozess unserer Gemeinde eingebettet. Dazu zählen Zielbild, erste Leitlinien

en sowie der Entwurf für Prozess und Entscheidungskriterien. Aufgrund der Bedeutung dieser Instrumente für die künftige Umgangskultur zwischen Verwaltung, Politik, Bürgern und Bürgermeister sind diese auf Basis der Erfahrungen anderer Kommunen sowie Empfehlungen der KGSt entwickelt und in einem offenen Diskurs initial abgestimmt worden.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Wie unter 1. beschrieben, konnten wir zu allen Projektideen Lösungsansätze entwickeln. Diese stellen sich wie folgt dar:

1. Offener Haushalt 2.0

Das *OpenBudget*-Projekt mit *Fraunhofer IAIS* und der Stadt Bonn ist soweit abgeschlossen.

Zielsetzung des oben genannten Projekts war die Anpassung ausgewählter Software-Komponenten zur Analyse von Daten kommunaler Haushalte aus dem vom *Fraunhofer IAIS* koordinierten Forschungsprojekt *OpenBudgets.eu* (nachfolgend *OBEU*) an die Anforderungen der Bundesstadt Bonn und einer weiteren Kommune. Als weitere Kommune wurde die Gemeinde Merzenich identifiziert.

2. Transparenzportal

Im Rahmen des *Pilotprojekts Kommunales Open Government in NRW* haben wir uns unter Federführung der *Kommunalen Datenverarbeitungszentrale (KDVZ) Rhein-Erft-Rur* einem Portal mit für jedermann verfügbaren Gremiendaten angeschlossen. Die Bereitstellung der Daten im Transparenzportal »Politik bei uns« pilotiert in NRW sowie auch bundesweit einen Standard und zeigt auf, dass Open Data, Transparenz des Verwaltungshandelns und Open Government Themen sind, die nicht nur in großen Verwaltungen umsetzbar sind.

3. Beteiligungs- bzw. Mitmachportal

Die *KDVZ Rhein-Erft-Rur* führt zurzeit eine Markterkundung durch und prüft Kooperationen mit bereits bestehenden Lösungen im öffentlichen Sektor.

4. Open Government als Leitgedanke für eine moderne Verwaltungskultur

Siehe Antwort zu Frage 4.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Der Sinn und Zweck von Open Government ist in unserer Gemeinde immer wieder diskutiert worden. In diesem Diskussionsprozess ist das Spannungsfeld von repräsentativer Demokratie und direkter Beteiligung mit folgenden Fragestellungen stets deutlich geworden: Wie passen die beiden Diskussionsstränge zusammen? Was kann man voneinander lernen? Wer sollte das Thema Open Government in der Kommune vorantreiben? Wie kann die Politik so eingebunden werden, dass Open Government die repräsentative Demokratie stärkt und nicht schwächt?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir im November 2018 mit VertreterInnen der Modellkommunen Open Government, des Landes NRW, des Bundesinnenministeriums und interessierter Fachöffentlichkeit den Workshop »Kommunales Open Government: Im Spannungsfeld zwischen Verwaltungskultur, Politik und IT« durchgeführt.

Alles in allem können wir für die Gemeinde Merzenich als Resümee festhalten, dass wir für das Projekt durch flankierende Öffentlichkeitsarbeit in der lokalen Presse und der Fachpresse (*Innovative Verwaltung*) sowie Teilnahme an Fachmessen die nötige Ausstrahlung im Umfeld und die Prägung einer spürbar neuen Verwaltungskultur für alle Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen der Gemeinde erreicht haben.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Merzenich liegt im Kernraum des Rheinischen Braunkohlereviere und ist unmittelbar vom Tagebaubetrieb, der Umsiedlung von Ortsteilen und dem Kohleausstieg betroffen. Gemeinsame Vision und Aufgabe ist es, das Rheinische Revier zu einer Modellregion in Europa zu entwickeln und den Menschen vor Ort gute Zukunftsaussichten zu geben. In unserer Region ist ein hohes Maß an Kreativität und Engagement vorhanden. Wichtig ist, dass alle Akteure die Gelegenheit bekommen, sich konstruktiv in den Prozess des Strukturwandels einzubringen. Die Instrumente des Open Governments können hier zielorientiert eingesetzt werden.

Die Chancen eines solchen Open-Government-Prozesses habe wir im April 2019 mit Vertretern unterschiedlichster Interessengruppen herausgearbeitet. Dieser Workshop hat nochmals deutlich gemacht, dass Open Government mehr als »nur« IT ist.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Angesichts der unter 4. beschriebenen Herausforderungen, die wir in der Region auch als Jahrhundertaufgabe begreifen, werden wir den Schwerpunkt unserer Aktivitäten deutlich auf den Beteiligungsprozess der Bürgerinnen und Bürger im Strukturwandel legen. Damit setzen wir eine der zentralen Empfehlungen der sogenannten *Kohlekommission* um. Dies ist eine große Chance, die großen Entwicklungspotenziale des Rheinischen Reviers zu wecken. Risiken sehen wir angesichts der Auseinandersetzungen am und um den Hambacher Forst, dass nicht alle Vorstellungen und Projektideen in einem offenen Beteiligungsprozess umgesetzt werden können.



6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Fühlbar konnte in Merzenich ein Interesse zu dem Thema Open Government geweckt werden. Wir sind daher überzeugt, dass sich Transparenz, Beteiligung und Kollaboration auch – und vielleicht insbesondere – für kleinere Kommunen lohnen. Klar ist inzwischen aber auch, dass Anfangsschwierigkeiten dazugehören. Eine der Leitlinien ist entsprechend mit »Lernend« betitelt. Aus anfänglichen Hindernissen kann Neues entstehen. Klar ist: Sofern die Grenzen klar benannt sind, kann die stärkere Vernetzung auf politischer Ebene zwischen Bürgern und der Verwaltung für beide Seiten von großem Vorteil sein.

Den Austausch zwischen den vielen Akteuren bereits zu Beginn des Pilotprojekts empfindet die Gemeinde Merzenich als herausragend, denn hierin spiegelt sich der Wunsch der Gesellschaft wider, sich dem Thema zu stellen. Ziel ist es, die verschiedenen Meinungen zu dem Thema in einer Gesamtstrategie zum Umgang mit Open Government zu bündeln und einen gesellschaftlichen Wandel zu offenem Verwaltungshandeln in der Gemeinde Merzenich zu begleiten.

Zusammenfassung: Open Government kann auf kommunaler Ebene nur mit Engagement von Verwaltung, Politik und Bürgern effektiv etabliert werden. Zudem bedarf es einer Gesamtstrategie als Grundgerüst – diese wird in der Gemeinde Merzenich in mehreren Schritten mit verschiedenen Akteuren erarbeitet und weiterentwickelt.

3.6 Die Stadt Moers in Nordrhein-Westfalen (Kreis Wesel)

Name	Stadt Moers	 
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Bevölkerungszahl (2017)	103.949	
Bürgermeister	Christoph Fleischschauer	
Fläche	67,68 km ²	
Bevölkerungsdichte	1.533 Ew./ km ²	
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	0,1 %	
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	-7.2 %	
<small>Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« Wappen aus: Wikimedia Commons Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0</small>		
Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Labor »Hackerspace« 	

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Stephan Bernoth, Stabsstelle Digitalisierung, Stadt Moers, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Das Projekt konnte wie vorgesehen umgesetzt werden. Aufgrund fehlender technischer Rahmenbedingungen verzögerte sich die ursächlich geplante Inbetriebnahme des Hackerspace.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Der Hackerspace wurde im Oktober 2018 eröffnet und erfreut sich stetig wachsender Beliebtheit seitens Community und Bürgerschaft. Da es sich hierbei um ein langfristiges, sich entwickelndes Projekt handelt, ist es nicht abgeschlossen.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Die Kooperationen mit Community und Bürgerschaft tragen nicht nur zu einer intensiven Vernetzung bei, sondern sind auch Antrieb für neue Projekte (aktuell LoRaWAN). So können alle Stakeholder ihr spezifisches Wissen und ihre Erfahrungen zum gegenseitigen Nutzen einbringen.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Mit Open Government und Open Data verbinden sich beteiligungsorientierte Chancen für Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Die Stadt Moers hat sich bereits früh im Bereich Open Data engagiert, deren Bereitstellung zahlreiche Vorteile für Verwaltung, Bürgerschaft und auch Wirtschaft bietet. Dieses Verständnis führt auch zunehmend zu einer veränderten Verwaltungskultur.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Durch das Projekt wurde eine gute Basis geschaffen, die es weiter zu entwickeln und zu verstetigen gilt. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die Intensivierung der Vernetzung mit Community, Bürgerschaft und weiteren relevanten Stakeholdern.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Einfach mal tun, denn oft ist Open Government die konsequente Weiterentwicklung bestehender Angebote der Kommune.

Die Herausforderungen liegen oftmals, so auch im Hackerspace, weniger in der technischen Umsetzung, als vielmehr in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern. Hierbei ist insbesondere entscheidend, bestehende Unsicherheiten schnell auszuräumen und gerade auch innerhalb der Verwaltung Überzeugungsarbeit zum Thema Open Government zu leisten und »Verbündete« zu gewinnen.

Durch konkrete Ergebnisse aus der gemeinsamen Zusammenarbeit wird zudem der Nutzen für alle Beteiligten greifbar.

3.7 Die Stadt Oldenburg in Niedersachsen

Name	Stadt Oldenburg
Bundesland	Niedersachsen
Bevölkerungszahl (2017)	167.081
Oberbürgermeister	Jürgen Krogmann
Fläche	102,99 km ²
Bevölkerungsdichte	1.633 Ew./ km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	5,9 %
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	5,3 %



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons | Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Open Data-Strategie und -Plattform • Standardisierung der Partizipation • Kollaboratives Arbeiten
--	---

PROJEKTSTECKBRIEF

Autorin: Julia Masurkewitz-Möller, Stadt Oldenburg,
Stabsstelle Digitalisierung, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Die in der Bewerbung beschriebenen Projektideen zu den Themen Open Data, kollaboratives Arbeiten und Standardisierung der Partizipation wurden alle im Zeitraum des Projekts verfolgt und haben einen unterschiedlichen Umsetzungsstand. Bereits in der Konzeption der Projektideen wurde für die Vorhaben erwartet, dass diese nicht vollständig abgeschlossen werden. Für Themen wie z. B. Open Data gilt, dass dies eine fortwährende Aufgabe der Kommune ist. Dies betrifft die Aktualisierung der zur Verfügung gestellten Datensätze, die Pflege der Plattform und die Prüfung, welche neuen Datensätze freigegeben werden dürfen und können. Ergänzend sind Herausforderungen und neue Anforderungen während des Projektzeitraums aufgetreten, die während der ursprünglichen Planung nicht berücksichtigt werden konnten.

Bei dem Thema »Open-Data-Strategie und -Plattform« wurde das erwartete Gesetz des Landes Niedersachsen bis heute nicht verabschiedet. Daraufhin wurde eine Informationsfreiheitsgesetz für die Stadt Oldenburg erarbeitet und vom Rat der Stadt beschlossen. Dies hatte zeitliche Auswirkungen auf den Projektplan.

Das Vorhaben »Standardisierung der Partizipation« wurde im Verlauf des Projekts in zwei aufeinander folgende Bestandteile gegliedert: Zum einen die Standardisierung der städtischen Partizipationsformate und zum anderen den initialen Aufbau einer Online-Beteiligungsplattform.

Bei dem Themenkomplex »Kollaboratives Arbeiten« war geplant, dass eine Basis-Infrastruktur aus Modulen geschaffen wird, die weitestgehend auf andere kommunale Einsatzzwecke sowie auf andere städtische bzw. externe Netzwerke übertragen werden kann. Diese wurde in unterschiedlichen Piloten erprobt.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Ergebnisse »Open-Data-Strategie und -Plattform«:

- Die Informationsfreiheitsgesetz der Stadt Oldenburg wurde erarbeitet und vom Rat beschlossen. Sie ist am 1. April 2019 in Kraft getreten.
- Eine städtische Arbeitsgruppe wurde dezernatsübergreifend eingerichtet: Eine Struktur für die Beschreibung der Metadaten wurde festgelegt und eine Online-Plattform (Open-Source-Lösung) ausgewählt. Die Testplattform wird aktuell aufgesetzt, um letzte Fragen zu klären. Ein Austausch mit anderen Städten und Landkreisen zu den unterschiedlichen Tools hat stattgefunden. Der interkommunale Austausch soll fortgeführt werden. Das Lizenzmodell für die Plattform wurde festgelegt. Eine abschließende rechtliche Prüfung erfolgt noch.
- Das Portal soll Ende des Jahres mit einem Grundbestand an Daten (Jahresstatistik) freigeschaltet und sukzessive ergänzt werden.

Ergebnisse »Partizipation«:

- Eine Koordinierungsstelle Partizipation wurde dauerhaft mit 0,5 VZÄ eingerichtet, um die Fachabteilungen bei der Planung und Umsetzung von Partizipationsvorhaben zu unterstützen und die Online-Partizipationsplattform zu betreuen.
- Es wurde eine Checkliste zur Prüfung der Eignung des Vorhabens / der Idee für eine partizipative Umsetzung erstellt.
- Es wurde ein Leitfaden Partizipation für die Verwaltung erarbeitet.
- Eine Umfrage unter Beteiligung aller Ämter der Stadt Oldenburg wurde zur Erhebung des Bedarfs an den Modulen einer Online-Partizipationsplattform durchgeführt.
- Eine separate Arbeitsgruppe hat sich mit dem Modul des »Beschwerdemanagementtools« intensiv auseinandergesetzt und die notwendigen internen organisatorischen Vorarbeiten erbracht. Dies soll eines der permanenten Elemente der Plattform sein.
- Ein internes Fortbildungskonzept wurde erstellt. Die erste Veranstaltung zur Weiterbildung der Führungskräfte wird Ende 2019 / Anfang 2020 stattfinden.

- Informationen zu formellen Beteiligungsverfahren wurden erstellt und sollen auf der Plattform zur Verfügung gestellt werden. Hierbei wurde besonders auf die Verständlichkeit der Verfahrensbeschreibung geachtet.
- Aktuell läuft die Ausschreibung der Partizipationsplattform, die bis zum Ende des Jahres in Betrieb genommen werden soll.

Ergebnisse »Kollaboratives Arbeiten«:

- Eine Sichtung möglicher Tools wurde durchgeführt. Dabei wurde insbesondere auf die DSGVO-Konformität geachtet.
 - Mit dem Gesamtpersonalrat wurden unterschiedliche Anwendungsbereiche diskutiert und unterschiedliche Lösungen vorgestellt. Die Anmerkungen des Gesamtpersonalrates (GPR) sind in die weiteren Arbeiten eingeflossen.
 - In ersten Projekten der Stadt Oldenburg (z. B. Schul-IT, OZG, ENaQ, trilaterale Kooperation mit Bremen, Groningen und Oldenburg) werden z. T. unterschiedliche Tools erprobt.
- tung der Leitgedanken (Beteiligung, Offenheit und Transparenz) geleistet haben.
- Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG): Es wurde eine Arbeitsgruppe zur Umsetzung des OZG eingerichtet. Ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit besteht in der verständlichen Aufbereitung und Darstellung der Informationen, Änderungen, etc. für interne und externe Zielgruppen.
 - Bürgersprechstunden: Die Bürgersprechstunden mit dem OB haben bisher immer zentral im Alten Rathaus stattgefunden. Ab diesem Jahr wurden einzelne Sprechstunden in unterschiedliche Stadtteile verlegt, um den Bürgerinnen und Bürgern die Beteiligung zu erleichtern.
 - Geoinformationsportal: Im interaktiven Stadtplan werden schon seit Jahren Informationen öffentlich zur Verfügung gestellt. Dies erfolgt u. a. zu folgenden Bereichen: Bauen und Wohnen, Gründachpotenzialkataster, Kehrbezirke, Kindertagesbetreuung, Schullandschaft, Solarpotenzialkataster, Sozialbezirke, Sozialer Stadtplan, Stadtplan, Starkregengefahrenkarte, Umweltinformationen, Verkehrsinformationen, Wheelmap etc.
 - Umsetzung Stadtentwicklungskonzept »step 2025«: Bei der Gestaltung der neuen Stadtteilzentren und bei der Umgestaltung der bestehenden wird ein breites Programm an Beteiligungsmöglichkeiten geboten.
 - Es wird aktuell geprüft, ob eine Stadt-App für Online-Services und allgemeine Informationen zur Stadt angeboten werden kann.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Insgesamt lässt sich positiv festhalten, dass Beteiligung, Transparenz und Offenheit als Leitgedanken des Open Government sich immer stärker in das Handeln der Kommune integriert haben. Dabei stehen die Leitgedanken, Inhalte und konkreten Anwendungen in der Verwaltung im Vordergrund und keine abstrakte Diskussion über Open Government. Die drei Ausformulierungen des Open Government sind mittlerweile in einzelnen Strategien und Leitbildern der Stadt verankert (z. B. Digitalisierung, Demografie, etc.).

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Neben den einzelnen inhaltlichen Projekten, die wir umgesetzt haben, gibt es eine Anzahl weiterer Vorhaben und Projekte, die auch einen Beitrag zur Verbrei-

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Fortführung der laufenden Vorhaben:

Open Data: Fertigstellung der Open-Data-Plattform bis zum Ende des Jahres mit ersten Datensätzen. Danach ist ein kontinuierlicher Ausbauprozess geplant. Ein Austausch zu einem Open-Data-Datenkatalog ist fürs Frühjahr 2020 geplant. Zur Vorbereitung des Datenkatalogs wird im Herbst mit den lokalen Forschungseinrichtungen ein Workshop durchgeführt, um Informationen zu erhalten, welche Daten von Forschungsseite benötigt/gewünscht werden. Mit anderen

Kommunen (z. B. Stadt Düsseldorf) stehen wir in einem permanenten Austausch zur gegenseitigen Unterstützung und Inspiration.

Partizipation: Die Teilnehmungsplattform soll bis zum Ende des Jahres betriebsbereit sein. In Oldenburg wird aktuell eine Demografie-Strategie erarbeitet. Die konkreten offenen Fragen aus der Strategie sollen mit der Online-Plattform bearbeitet werden. Dies wird das erste themenbezogene Vorhaben – neben den permanenten Bestandteilen – für die Plattform sein.

Kollaboratives Arbeiten: Die Ergebnisse der unterschiedlichen nun als Piloten im Einsatz befindlichen Tools werden mit der Zielsetzung zusammengetragen, eine Basisinfrastruktur zu erhalten und Partnern bei der Zusammenarbeit zur Verfügung stellen zu können. Neben der Fortführung der bestehenden Arbeiten sehen wir den Bedarf an einer stärkeren interkommunalen Zusammenarbeit und Austausch zu den Bereichen Plattformökonomie, Umsetzung OZG und Open Data.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

- Open Government und seine Prinzipien müssen praktisch gelebt und umgesetzt werden.
- Informationen zu zukünftigen Vorhaben sollten transparent und frühzeitig insbesondere auch der Personalvertretung zur Verfügung gestellt werden. Gerade die Personalvertretung und der Datenschutz sollten in die Diskussion von Lösungen eingebunden werden.
- Ob innovative Lösungen in der Kommune umgesetzt werden sollen oder eine Veränderung der internen Prozesse angestrebt wird: Es sollte mit kleinen Lösungen bzw. einzelnen vielversprechenden Piloten gestartet werden, die über die Zeit ausgebaut und vervielfältigt werden. Dabei sollten die einzelnen Ausbauschritte und der zeitliche Ablauf angemessen dimensioniert werden.
- Einzelne Vorreiter sollten aufgebaut werden. Wenn diese Systeme / Lösungen / Anwendungen gut funktionieren, können andere Organisationseinheiten sich diese dort vor Ort im Live-Betrieb anschauen und auch durch die Erfahrungen der Mitarbeiter lernen.

3.8 Der Saalekreis in Sachsen-Anhalt

Name	Saalekreis
Bundesland	Sachsen-Anhalt
Bevölkerungszahl (2017)	185.494
Landrat	Frank Bannert (bis Juli 2019)
Fläche	1.433,67 km ²
Bevölkerungsdichte	129 Ew. / km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	-2,8 %
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	-13,0 %



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceportal Saalekreis • Kulturschatz Merseburg
--	--

PROJEKTSTECKBRIEF

Autoren: Dr. Kerstin Küpperbusch, Landkreis Saalekreis, Norman Tautenhahn, Landkreis Saalekreis, Ulrike Findeisen, Stadt Merseburg und Heike Gebhardt, Wirtschaftsförderung und Projektentwicklung mitz GmbH, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Der Saalekreis erarbeitete gemeinsam mit seinen Projektpartnern im Rahmen des Modellprojekts Digitalisierung ein Serviceportal Saalekreis, das mittlerweile als Prototyp besteht und derzeit intern getestet wird.

Die vollumfängliche Einführung des Serviceportals war von vornherein in der vorgegebenen Zeit nicht machbar, da die Komplexität der dahinterliegenden Aufgaben und die daraus resultierenden Veränderungen in der Struktur der Verwaltung neben dem Alltagsgeschäft nicht kurzfristig realisierbar sind. Daher wurden von Beginn an Teilziele festgelegt, die auch erreicht werden konnten.

Eine weitere Idee, die im Rahmen der Modellkommune entstand, trägt den Titel »Kulturschatz Merseburg«. Die Marke, die kulturelle Bestrebungen und Entwicklungen bündelt und für die Stadt Merseburg wirbt, konnte erfolgreich etabliert werden.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

Das Serviceportal Saalekreis soll Nutzern über einen personalisierten Zugang ermöglichen, bequem per PC, Handy oder Tablet Dienstleistungen der Verwaltung unabhängig von Öffnungszeiten des Amtes in Anspruch nehmen zu können. Außerdem können in einem persönlichen Account Favoriten (bspw. aus dem Bereich Kultur) oder Terminerinnerungen (bspw. Abfallentsorgung) hinterlegt werden. Ein Prototyp ist derzeit in der Testphase.

Mit dem »Kulturschatz Merseburg« wurde mit Hilfe des Programms Sachsen-Anhalt REGIO in einem ersten Schritt eine kulturelle Dachmarke für Merseburg entwickelt. Parallel zur Markenbildung wurden nachhaltige organisatorische und kommunikative

Strukturen gebildet, die eine zukünftige Fortführung des Projekts über die Förderphase hinaus sicherstellen sollen. Daher war es notwendig, den Kulturbereich stärker an die Sachgebiete Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung der Stadtverwaltung Merseburg zu binden. Daraus resultiert die Stellenbeschreibung für eine/n KulturmanagerIn, der weitere nachhaltige personelle und infrastrukturelle Maßnahmen folgen müssen, um in Zukunft ein »Welcome-Center« in der Stadt für die Dachmarke »Kulturschatz Merseburg« zu installieren.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Die Projektarbeit hat zum einen die interkommunale Zusammenarbeit der beteiligten Partner gestärkt. Es hat sich zudem gezeigt, dass ein konzeptionelles Vorgehen sowie Ausdauer vonnöten sind, um die notwendigen internen Veränderungen zum Thema Open Government zu realisieren. Dies erfordert entsprechend motiviertes und geschultes Personal, ausreichend Zeit sowie eine entsprechend festgelegte Test- und Übergangsphase.

Mit dem Kulturschatzprojekt konnte zudem eine Vernetzung aller Akteure innerhalb der Stadt erfolgen, um deren Aktivitäten aufeinander abzustimmen bzw. zu kooperieren. Die Verwaltung, für die Kultur eine freiwillige Aufgabe ist, konnte dadurch entlastet werden. Außerdem wurde die Dachmarke »Kulturschatz Merseburg« durch entsprechende öffentlichkeitswirksame Maßnahmen erfolgreich in der Bevölkerung verankert.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Das Thema Open Government ist elementarer Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung des Landkreises Saalekreis. Das Pilotprojekt »Modellkommune Open Government« ermöglichte u. a., die Verwaltungsmodernisierung unter der Prämisse der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) bzw. der elektronischen Akte intern entscheidend weiter-

zuentwickeln und somit die Transparenz innerhalb der Verwaltung zu verbessern.

Zugleich ist geplant, das derzeit bestehende Leitbild der Kreisverwaltung um das Thema Open Government und dessen Wirkdimensionen von Offenheit in der täglichen Arbeit zu erweitern. Schließlich bietet die Digitalisierung von Dienstleistungen eine nicht zu vernachlässigende Verbesserung des Servicegedankens, der auch einen verantwortungsbewussten Einsatz öffentlicher Gelder nach sich zieht.

Eine tragende Rolle kommt dem in Merseburg geplanten Regionalen Digitalisierungszentrum Sachsen-Anhalt Süd und dessen konzeptioneller Ausgestaltung zu. Von seinem strategischen Ansatz zur Gestaltung der Digitalisierung soll zukünftig eine ganze Region profitieren. Es soll zugleich bestehende Initiativen vernetzen und zusätzliche Impulse setzen, die sich für die Regionalentwicklung in Form neuer Unternehmensansiedlungen oder der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle positiv auswirkt.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Insgesamt müssen bestehende Arbeitsweisen und -abläufe innerhalb der Verwaltungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung nach und nach geprüft und eventuell neu definiert werden. Vor diesem Hintergrund ist der inhaltliche Aufbau des Regionalen Digitalisierungszentrums Sachsen-Anhalt Süd prioritär zu behandeln.

Risiken bestehen darin, Aufgaben zu kleinteilig anzugehen oder sich in Details zu verlieren. Zudem ist es neben dem täglich zu bewältigenden Arbeitspensum schwer planbar, sich neuen Aufgaben zu widmen.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Man muss innerhalb einer öffentlichen Verwaltung Digitalisierung als Chance begreifen. Das erfordert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Weitblick und Ideen. Daher ist die Installation einer Arbeitsgruppe, die sich mit zukunftsweisenden Themen beschäftigt, ein erster Schritt. Außerdem sind entsprechende Fortbildungskonzepte im Rahmen der Personalentwicklung ratsam und eventuell ist auch die Schaffung einer Stabsstelle für einen Open-Government-Beauftragten zu prüfen.

3.9 Die Stadt Tengen in Baden-Württemberg

Name	Stadt Tengen
Bundesland	Baden-Württemberg
Bevölkerungszahl (2017)	4.572
Bürgermeister	Marian Schreier
Fläche	61,98 km ²
Bevölkerungsdichte	74 Ew./ km ²
Bevölkerungsentwicklung (seit 2011)	k.A.
Bevölkerungsprognose (2012 – 2030)	k.A.



Angaben aus: »Wegweiser-Kommune.de« | Wappen aus: Wikimedia Commons |

Kartengrundlage aus: Wikimedia Commons, erstellt: David Liuzzo, bearbeitet: MichaelBueker, Lizenz: CC BY-SA 3.0

Projekt/e für das Modellvorhaben Open Government	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild Stadt Tengen • Innovationswerkstatt Bürgerservices • Kommunale Infoscreens • Online-Partizipation Gestaltung Neue Ortsmitte
--	---

PROJEKTSTECKBRIEF

Autor: Marian Schreier, Bürgermeister der Stadt Tengen, 07.2019

1. Konnten Sie die Projektidee aus der Bewerbung realisieren? Wenn nicht, beschreiben Sie bitte kurz die Ursachen.

Einbinden, aktivieren, verknüpfen – so sieht der Weg der Stadt Tengen zu Open Government aus. Konkret heißt dies: die Bürgerschaft in alle Phasen der Kommunalpolitik einzubinden, das bürgerschaftliche Engagement zu aktivieren und zu stärken sowie digitale Werkzeuge und persönlichen Austausch miteinander zu verknüpfen. Dieser Grundgedanke des Projekts konnte in unterschiedlichen Vorhaben realisiert werden.

Allerdings konnten nicht alle Maßnahmen, die sich die Stadt Tengen zu Beginn vorgenommen hatte, realisiert werden. Ursächlich dafür sind einerseits technische Gründe, so konnte die Installation einer *Hybrid-Letter-Box* nicht vollzogen werden, weil diese nicht in Serie produziert wurde. Andererseits beste-

hen begrenzte personelle Ressourcen. In einer kleinen Stadtverwaltung gibt es keine Stelle, die sich dezidiert und ausschließlich dem Feld Open Government widmen kann. Daher war und ist das Thema direkt beim Bürgermeister angesiedelt. Aufgrund dieser personellen Gegebenheiten konnten nicht alle Vorhaben im antizipierten Zeitrahmen abgewickelt werden.

2. Beschreiben Sie bitte kurz die Projekte, die Sie bis zum Ende verfolgt haben.

A. Leitbild Stadt Tengen 2030

In einem eineinhalb Jahre andauernden Bürgerbeteiligungsprozess, an dem mehrere hundert Bürgerinnen und Bürger mitgewirkt haben, hat die Stadt Tengen ein Leitbild für das Jahr 2030 entwickelt. Neben Leitlinien für die zukünftige Stadtentwicklung beinhaltet das Leitbild auch eine Prioritätenliste mit konkreten Maßnahmen, die über einen Zeitraum von 10–15 Jahren zeitlich gestaffelt sind. Das Leitbild wurde im Sommer 2017 vom Gemeinderat verabschiedet.

Mit der Erstellung des Leitbildes endete aber nicht die Einbindung der Bürgerschaft. Im Gegenteil: Das Leit-

bild ist ein lebendiges Dokument, dessen Umsetzung in geteilter Verantwortung von Bürgerschaft, Gemeinderat und Verwaltung liegt. Daher werden einmal jährlich Monitoring-Veranstaltungen durchgeführt, in denen über den Stand der Umsetzung berichtet und gegebenenfalls Leitlinien und Maßnahmen angepasst werden. Die erste Monitoring-Veranstaltung hat im Sommer 2018 stattgefunden.

B. Innovationswerkstatt Bürgerservices

Für die Stadt Tengen war es entscheidend, die Digitalisierung erster Bürgerservices im Sinne einer Koproduktion anzugehen.

In mehreren Innovationswerkstätten werden zentrale und stark frequentierte Bürgerservices gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern unter die Lupe genommen. Leitend ist dabei die Frage: Wie muss ein Bürgerservice gestaltet sein, dass er nicht nur den Anforderungen der Verwaltung, sondern auch den Bedürfnissen der Bürgerschaft Rechnung trägt? Mit anderen Worten: Wie muss ein Service aus Bürgersicht aussehen?

Auf Basis der Rückmeldungen werden die betrachteten Dienstleistungen dann optimiert und digitalisiert. Denn: Die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen ist nur dort zweckmäßig, wo gleichzeitig auch die Prozesse benutzerfreundlicher werden. Dadurch werden die Bürgerservices nicht nur digital und nutzerfreundlicher, sondern die Verwaltung lernt auch, die Nutzerperspektive systematisch in ihr Handeln zu integrieren.

C. Kommunale Infoscreens

An stark frequentierten Orten – z. B. Rathaus, Einkaufsmarkt, Arztpraxis – werden Infoscreens aufgestellt, die über das kommunale Geschehen werbefrei informieren: von der letzten Gemeinderatssitzung bis hin zur Vereinsveranstaltung am Wochenende. Im Frühjahr 2018 wurde der erste kommunale Infoscreen im Rathaus Tengen in Betrieb genommen. Weitere sind in Planung, u. a. in einem neu zu bauenden Ärztehaus.

D. Online-Partizipation Gestaltung Neue Ortsmitte

Die Stadt Tengen beabsichtigt, das Areal rund um das Rathaus neu zu gestalten. Dabei sollen die Flächen rund um das Rathaus, die bislang kaum genutzt sind außer als Verkehrs- und Parkraum, in Richtung eines Markt-/Rathausplatzes entwickelt werden.

Dazu wurde ein Architektenwettbewerb ausgelobt, der u. a. die Gestaltung des Rathausareals zum Gegenstand hatte. Im Vorfeld der Auslobung wurde eine Online-Beteiligung durchgeführt, um Ideen und Vorstellungen der Bürgerschaft mit Blick auf eine neue Ortsmitte zu sammeln. Konkret waren die BürgerInnen aufgefordert darzulegen, was sie an dem Areal heute schätzen, welche Nutzungen sie sich künftig wünschen und was auf dem Platz vorhanden sein sollte. Von der Beteiligungsmöglichkeit wurde rege Gebrauch gemacht – die Ergebnisse sind hier dokumentiert: https://padlet.com/m_schreier/rathaus. Die Ergebnisse der Beteiligung wurden den beteiligten Architekturbüros im Rahmen der Auslobung zur Verfügung gestellt.

3. Hatte die Projektarbeit Auswirkungen in Ihrer Kommune? Können Sie Erfolge, Stärken, aber auch Schwächen und Misserfolge beschreiben?

Die Projektarbeit hat sich insbesondere in zwei Bereichen positiv ausgewirkt. Erstens hat sie dazu beigetragen, die Aktivitäten rund um die Öffnung der Verwaltung zu systematisieren und in ein Gesamtkonzept einzubinden. Zweitens war der Austausch mit den anderen Modellkommunen – gerade vor dem Hintergrund unterschiedlicher Größen und Erfahrungshintergründe – sehr hilfreich. Eine Schwierigkeit bestand darin – wie oben dargelegt – die Projektarbeit neben dem Tagesgeschäft zu integrieren.

4. Gab es Entwicklungen außerhalb Ihrer unter 2. beschriebenen Projekte, die Open Government in Ihrer Kommune beeinflusst hat?

Elemente von Open Government wurden auch in laufende Projekte und Vorhaben integriert, bei denen dies anfangs nicht geplant war. Beispielhaft dafür steht die Sicherung der haus- und zahnärztlichen Versorgung. In der Stadt Tengen wird dem Problem durch Gründung einer Genossenschaft begegnet, an der sich neben der Stadt, den Ärzten, den örtlichen Banken und Kirchen auch die BürgerInnen beteiligen. Die Genossenschaft baut und vermietet ein Ärztehaus, was hilft, die ärztliche Versorgung sicherzustellen.

5. Was sind die Folgen und Planungen für die Zeit nach dem Modellkommunenprojekt? Wo sehen Sie Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung?

Es ist geplant die Vorhaben aus dem Modellprojekt, die bislang nicht realisiert werden konnten (z. B. Neubürger-Dialog), umzusetzen. Allgemein sollen alle städtischen Projekte auch unter dem Aspekt der Öffnung von Politik und Verwaltung betrachtet werden. Das heißt konkret, dass bei allen Projekten geprüft wird, in welcher Hinsicht die drei Dimensionen von Open Government (Transparenz, Partizipation und Kollaboration) berücksichtigt werden können. Die Risiken liegen wie schon dargestellt im Bereich der begrenzten personellen Ressourcen und der Integration von Open Government neben Aufgaben des Tagesgeschäftes. Chancen liegen insbesondere in einem neuen Selbstverständnis von Kommunalpolitik, das BürgerInnen nicht nur als Adressaten, sondern als Mitgestalter betrachtet. Dadurch wächst nicht nur die Akzeptanz von Entscheidungen, auch Ergebnisse kommunalpolitischen Handelns werden besser.

6. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Kommunen?

Erstens iterativ beginnen. Zu Beginn muss nicht die ausformulierte Open-Government-Strategie stehen. Wertvoller ist es, mit konkreten Projekten zu beginnen, die schnell sichtbare Ergebnisse produzieren. Darauf aufbauend kann Open Government auch bei anderen Projekten praktiziert bzw. Bestandteil einer expliziten Strategie werden.

Zweitens empfiehlt es sich – gerade in kleinen Gemeinden – mit den Handlungsfeldern Partizipation und/oder Kollaboration zu beginnen. Denn diese binden weite Teile der Bevölkerung ein und sind praktisch erfahrbar. Maßnahmen aus dem Bereich Transparenz sind auch wichtig, allerdings fehlt es in kleineren Gemeinden meist an einer entsprechenden Community, die z. B. mit Open-Data-Portalen arbeiten kann.

Schließlich bedarf es, wie für jeden größeren Veränderungsprozess, der Unterstützung durch die Verwaltungsspitze.



4 Die wichtigsten zentralen Handlungsfelder

Im Rahmen des Modellvorhabens haben sich die beteiligten Kommunen in verschiedenen Workshops intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, welche praktischen Herausforderungen sich Akteuren im kommunalen Raum stellen, wenn sie sich mit Fragen der Umsetzung von Open Government befassen. Insgesamt sechs strategische Handlungsfelder konnten hierzu eingegrenzt werden. Auf den ersten Blick scheinen sich diese nicht grundlegend von klassischen Themenbereichen der Verwaltungsmodernisierung zu

unterscheiden. Allerdings hat die Reflexion der Modellkommunen hierzu doch eine Reihe sehr spezifischer Herausforderungen identifiziert, welche auf die spezifischen Zielsetzungen eines lokalen Open Government bezogen sind. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über diese sechs Handlungsfelder, die im Folgenden jeweils im Hinblick auf die spezifischen Herausforderungen sowie mögliche Handlungsansätze zu ihrer Bewältigung näher beschrieben werden sollen.

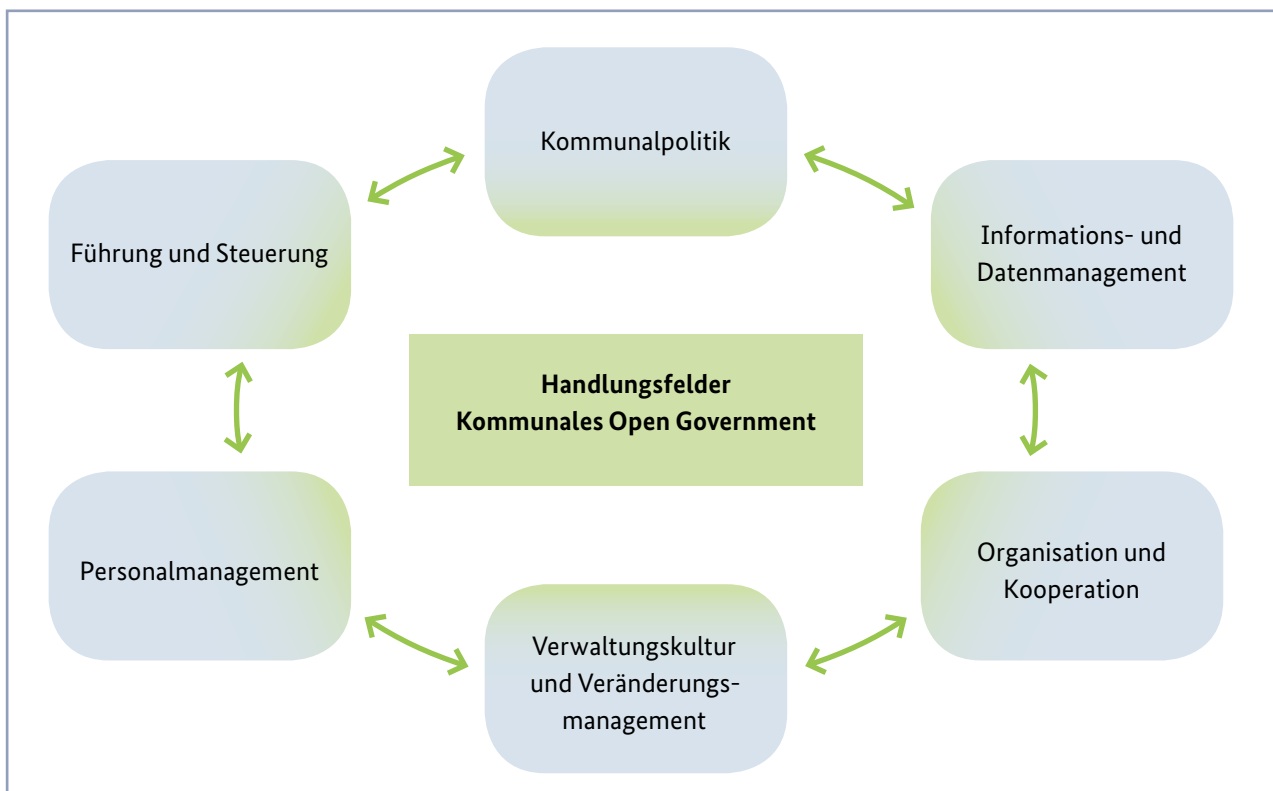


Abb. 2: Die wichtigsten Handlungsfelder (Quelle: Eigene Erhebungen 2019)

4.1 Handlungsfeld Kommunalpolitik

HERAUSFORDERUNGEN

Eine erste Herausforderung kann im Handlungsfeld Kommunalpolitik darin gesehen werden, dass in vielen Kommunen teilweise sehr unterschiedliche und damit differierende Leitbilder und Strategien der lokalpolitischen Akteure zur Verwaltungsentwicklung gegeben sind. Diese Leitbilder können einzelne Ideen von Open Government adressieren, wie etwa Aspekte der Transparenz und der Bürgerbeteiligung. In der Regel wird indessen Verwaltungsentwicklung auf der Zielebene nicht zwingend auch konsequent mit Offenheitsdimensionen verbunden, sondern fokussiert eher klassische Aspekte der Verwaltungsmodernisierung wie Effektivität, Effizienz und Qualität kommunaler Dienstleistungen und Prozesse. Bürgernähe, Mitarbeiterorientierung und Zielsetzungen im Kontext einer strategischen Verwirklichung von Nachhaltigkeit sind weniger Gegenstand der Leitbilder und Strategien.

Eine zweite praktische Herausforderung, die in engem Zusammenhang mit dem erstgenannten Punkt zu sehen ist, liegt in der mangelnden Akzeptanz für Investitionen in Verwaltungsentwicklung mit Fokus Open Government und Digitalisierung. Hier fehlt oftmals im kommunalpolitischen Raum noch das Bewusstsein dafür, dass Investitionen in Open-Government-Ansätze, insbesondere wenn diese zunächst finanzielle Inves-

tionen in digitale Infrastrukturen oder personelle Kapazitäten erfordern, als strategische Zukunftsinvestitionen zu verstehen sind. Damit besteht die Gefahr, zwar für einzelne Pilotprojekte – etwa im Kontext der Nutzung externer Förderprogramme – Investitionszusagen zu erhalten, im Ergebnis jedoch de facto Insellösungen zu produzieren und die Schnittstellenproblematik zu intensivieren.

Eine dritte, eher grundsätzliche Herausforderung besteht darin, dass viele kommunalpolitische Akteure zunächst einmal einen Widerspruch zwischen repräsentativer Demokratie und dem durch Open Government beförderten Partizipationsanspruch kommunaler Stakeholder sehen oder unterstellen. Open Government will mehr beanspruchen als eine punktuelle Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, wirft immer auch die Frage nach einer Veränderung bzw. Weiterentwicklung gegebener Rollenbilder und damit verbundener Selbstverständnisse auf. Insbesondere auf der Ebene der Mitglieder kommunaler Parlamente ist es als große Herausforderung zu sehen, Ansätze eines Open Government so auszugestalten, dass repräsentative Funktionen nicht in Frage gestellt, sondern bedarfsgerecht eingebunden bzw. weiterentwickelt werden.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Um die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen, besteht im Kreise der Modellkommunen die einhellige Einschätzung, dass Open-Government-Ansätze immer auch dazu genutzt werden sollten, eine intensivere und offenere Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik zu ermöglichen und diese auch konkret auszugestalten.

Zudem erscheint es von erfolgskritischer Bedeutung, Investitionsnotwendigkeiten und diesbezügliche Entscheidungen sowohl auf Ebene der Parlamente als auch der Verwaltungsleitungen selbst konsequent und transparent zu kommunizieren, um so entsprechende

Motivationen und Mehrwerte strategischer befördern zu können.

Auch empfiehlt sich, eine generelle Perspektiverweiterung der politischen Diskussion durch Einbeziehung von Landes-, Bundes- und Europapolitik sicherzustellen und/oder bei der Konzipierung von Open-Government-Ansätzen lokalpolitische Dynamiken zu nutzen – etwa indem in politischen Veränderungssituationen das Thema bewusst gesetzt und mit neu agierenden Akteuren verbunden wird.

4.2 Handlungsfeld Führung und Steuerung

HERAUSFORDERUNGEN

Im Handlungsfeld Führung und Steuerung stellt sich oftmals die Herausforderung einer unzureichenden Führungsverantwortung und Führungsstärke im Sinne von Verwaltungsentwicklung mit Fokus Open Government. Ähnlich wie auf der Ebene der Kommunalpolitik besteht die Gefahr, dass Open Government nicht als ein strategisches Querschnittsthema, sondern als Ansätze einer punktuellen Verwaltungsentwicklung gesehen werden. Unklare / nicht umsetzbare Strategien der Verwaltungsleitung in diesem Zusammenhang bilden das gegenteilige Extrem, welches einen konstruktiven Umgang mit Open Government ebenfalls behindert.

Eine grundsätzlichere Herausforderung liegt in der oftmals in hierarchisch strukturierten Verwaltungen noch immer weit verbreiteten mangelnden Bereitschaft der Verwaltungsleitung zur organisationsinternen Partizipation. Selbstverständnis, Ausgestaltungen und Führung sind überwiegend noch immer an klassischen vertikalen Orientierungen der statischen Aufbauorganisation orientiert. Ansätze einer geteilten oder lateralen Führung, welche einem Führungsverständnis im Kontext von Open Government entsprechen und dieses entsprechend befördern würden, sind allenfalls ansatzweise entwickelt.

Hinzu kommt die Herausforderung der praktischen Kommunikationsprobleme zwischen den unterschiedlichen fachlichen Perspektiven im Open Government (Demokratie, Organisation, Technologie, Personal etc.) und den dahinterliegenden, zumeist organisations- bzw. statusbezogenen Führungsrollen. Integrative Ansätze einer kommunalen Wirkungssteuerung, wie sie dem Konzept des Open Government zugrunde liegen, kollidieren mit sektoralen sowie ebenen-spezifischen Führungsansätzen. Die generell mangelnde Ressourcenausstattung für Verwaltungsentwicklung mit Fokus auf Open Government, die eine integrative Steuerungssicht erfordern würde, hat nicht zuletzt auch hierin ihre Ursache.

Eine dritte Herausforderung, welche die Modellkommunen identifiziert haben, kann schließlich im Widerspruch zwischen der Forderung nach Prozessoffenheit der Verwaltungsentwicklung einerseits und den praktischen Planungsnotwendigkeiten der Verwaltungsorganisation andererseits gesehen werden. Hier stellen sich für Führung und Steuerung in der kommunalen Verwaltungspraxis eine Vielzahl von Dilemmata, welche auch durch neuere Ansätze einer nachhaltigen Haushaltssteuerung auf doppischer Basis (Stichwort Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen) nur im Ansatz überwunden werden können.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Um die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen, besteht im Kreis der Modellkommunen die einhellige Einschätzung, im Kontext einer Realisierung kommunalen Open Governments die Führungsaufgaben als zentral anzusehen und einzufordern.

Als hilfreich in diesem Zusammenhang haben sich praktische Hilfsmittel und Instrumente, wie etwa Checklisten, »Werkzeugkoffer« etc. erwiesen, um Chancen und Ansätze im Open Government gerade auch auf Führungs- und Steuerungsebene besser ad hoc zu verdeutlichen und zu reflektieren. Zudem lohnt es sich, die Integration von Open Government in Stra-

tegieprozesse zu professionalisieren und mit breiter Beteiligung zu führen, diese bei der Erarbeitung von Strategien in Planungen zu konkretisieren sowie diese Strategien / Planungen dann auch konsequent umzusetzen und fortzuschreiben.

Ein systematisches und regelbasiertes Einbeziehen von Mitarbeitenden in die Entscheidungsstrukturen (»Kompetenz vor Hierarchie«) erscheint ebenfalls als notwendiger Handlungsansatz in diesem Zusammenhang. Zugleich gilt es, neue Rollen und Funktionen innerhalb des Führungs- und Steuerungskreislaufs zu etablieren, mit denen Open Government bezogene

»Übersetzungs-« und Steuerungskompetenz systemisch aufgebaut werden kann. Auch dem Bewusstsein der Entwicklungsnotwendigkeiten gegenüber der Lokalpolitik und dem mittleren Management so-

wie dem Erweitern und Flexibilisieren der tradierten Planungs- und Steuerungsinstrumente kommt diesbezüglich eine strategische Bedeutung zu.

4.3 Handlungsfeld Verwaltungskultur und Veränderungsmanagement

HERAUSFORDERUNGEN

Im Handlungsfeld Verwaltungskultur und Veränderungsmanagement sehen sich Ansätze eines Open Government auch auf der kommunalen Ebene sehr oft mit der Herausforderung konfrontiert, dass die für das deutsche Verwaltungssystem charakteristische legalistische Verwaltungskultur in der Regel eine nur gering ausgeprägte Risikobereitschaft für Veränderung impliziert. Da Open-Government-Ansätze indessen definitiv auf eine Veränderung langjährig gewachsener Kulturen, Selbstverständnisse, Haltungen und Handlungsmuster zielen, sind entsprechende Widerstände seitens der handelnden Akteure – seien sie explizit/manifest oder implizit/latent – besonders ausgeprägt bzw. als Risikofaktor zu erwarten. Da Open Government, anders als klassische administrative Veränderungsprozesse, zudem oftmals nicht über eine ex ante klar definierte und kommunizierbare Zielebene verfügt, sondern sich sehr stark auf Haltungen und Orientierungen bezieht und vom Gegenstand her durch einen ergebnisoffenen Prozesscharakter gekennzeichnet ist, sind entsprechende nutzenorientierte gute Praktiken des Change-Managements wie z. B. Schaffung von sogenannten Quick Wins methodisch eher schwer zu realisieren.

Daraus resultierend ergibt sich als zweite Herausforderung, dass Ansätze des Open Government in der administrativen Praxis sehr oft einerseits von der Veränderung von Einzelpersonen auf allen Verwaltungsebenen abhängen (Schlüsselakteure wie z. B. Kämmerer, Hauptamt, Fachbereichsleitungen, IT-Abteilung etc.) sowie andererseits häufig ebenfalls lediglich von Einzelpersonen vorangetrieben werden. Der individuelle personelle Faktor steht insofern einer eher

systemischen Sichtweise entgegen. Viele Promotoren eines Open Government fühlen sich auch auf der kommunalen Ebene oftmals als Einzelkämpfer oder Propheten, die im eigenen Land nicht gehört werden. Dass diese Akteure in überkommunalen Netzwerken auf Landes- und Bundesebene agieren und über die Jahre eine Open-Government-Community auch in Deutschland gewachsen ist, ändert im Hinblick auf die jeweilige Stellung in der eigenen Organisation und die bestehenden Schwierigkeiten einer organisationsweiten Vermittlung des Nutzens von Open-Government-Ansätzen nur wenig.

Erklärbar ist dies u. a. dadurch, dass die dritte große Herausforderung in diesem Handlungsfeld darin zu sehen ist, dass die Forderung nach mehr Transparenz in vielen Verwaltungen noch immer überwiegend negativ als Rechtfertigungsdruck empfunden wird. Dass es diesbezüglich offensichtlich zunehmend divergierende Wahrnehmungen und Rationalitäten zwischen Verwaltung und Verwaltungskunden gibt, verstärkt diese Herausforderung noch. Zwar lassen sich diesbezüglich in der kommunalen Praxis große Unterschiede zwischen Verwaltungsbereichen mit direktem Kundenkontakt (z. B. Bürgerdienste) und solchen ohne direkten Kundenkontakt beobachten und haben sehr viele Kommunalverwaltungen in den letzten Jahren bereits neue Methoden und Wege der Bürgerinformation und -beteiligung beschritten; gleichwohl erfahren selbst solche guten Praktiken, sehen sie sich mit der Forderung nach einer systemischen Öffnung der Verwaltung konfrontiert, zumindest seitens der handelnden Akteure eine Relativierung.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Im Kreis der Modellkommunen wird diesbezüglich die Notwendigkeit gesehen, als integralen Bestandteil einer Open-Government-Strategie auch Maßnahmen zu konzipieren, welche organisationsintern eine Vertrauens- und Fehlerkultur stärken bzw. ausbilden. Zwar wird dies durchaus als anspruchsvoll gesehen, aber eine entsprechende Fehlerkultur sollte auch in den Beziehungen zu Lokalpolitik und Öffentlichkeit ausgestaltet werden.

Damit dies gelingen kann, setzt ein erfolgreiches Open Government als Veränderungsstrategie zudem eine systematische Erweiterung der Personalbasis vo-

raus. Neue Teamstrukturen müssen ebenso geschaffen werden wie entsprechende verfahrensseitige Innovationen. Zudem sind öffentlich gemachte Daten und Entscheidungen für Zielgruppen verständlich zu machen und muss das positive Potenzial von Transparenz für die Verwaltungsarbeit aktiv im Veränderungsprozess aufgezeigt werden. Dies setzt sowohl ein »Von-außen-Denken«, d. h. die kunden- und partnerzentrierte Gestaltung von Leistungen und Prozessen, wie auch die Schaffung von Transparenz für Notwendigkeiten und Begrenzungen im Verwaltungshandeln voraus.

4.4 Handlungsfeld Organisation und Kooperation

HERAUSFORDERUNGEN

Im Handlungsfeld Organisation und Kooperation zeigen die Erfahrungen bei der Einführung von Open Government, dass sehr viele gute Projektansätze durch eine unzureichende fach- und organisationsübergreifende Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der Kommunalverwaltung (»Silodenken«, »Linien-denken« etc.) behindert werden. Das integrative Denken, das im Zusammenhang mit Open Government ein Schlüsselcharakteristikum entsprechender Handlungsansätze ist, kollidiert mit der klassischen divisionalen, an eigenen Zuständigkeitsbereichen orientierten Aufbauorganisation.

Hieraus resultiert als zweite Herausforderung ein vielfach beobachtetes Spannungsverhältnis zwischen starrer Aufbauorganisation und Prozessorientierung. Open-Government-Ansätze implizieren aufgrund ihrer Ergebnisoffenheit sowie ihres Projektcharakters ein organisationales Selbstverständnis, das auf einem zielgruppen- und effektivitätsorientierten Prozessdenken basiert. Das zweite Merkmal, das in diesem Zusammenhang von Relevanz ist, kann in dem grundsätzlichen

Spannungsverhältnis zwischen Linienorganisation und Projektorientierung gesehen werden. Da Open Government sich in den meisten Kommunen überwiegend über Modellvorhaben in Form von Projekten konkretisiert, ist es folglich aus organisationstheoretischer Sicht bislang auch noch weitgehend auf den Bereich der Sekundärorganisation beschränkt. Die Herausforderung besteht demgegenüber, Open Government tatsächlich auch als Gestaltungsprinzip einer innovativen, auf Prozess und Projektmanagement basierenden Aufbauorganisation zu verankern. Zudem besteht im Hinblick auf das Design und die Eigendynamik der Implementierung von Open-Government-Ansätzen auch innerhalb der Projektlogik oftmals noch ein Widerspruch zwischen einem traditionellen linearen Verständnis von Projektmanagement einerseits sowie der zunehmenden Notwendigkeit nach Offenheit und Agilität andererseits.

Eine dritte Herausforderung kann schließlich in der mangelnden Zusammenarbeit verschiedener Kommunalverwaltungen in der Verwaltungsentwicklung

gesehen werden. Kommunale Selbstverantwortung wird hier oft als Argument gegen organisationsübergreifende Zusammenarbeit angebracht, was dazu führt, dass sinnvolle Kooperationsansätze mit Nachbarkommunen und/oder Kooperationsansätze auf einer übergeordneten territorialen Ebene in der Regel nicht um-

gesetzt werden. So zeigt sich bisweilen im Verhältnis zwischen der Gemeinde-/Städte-Ebene und der Ebene von Landkreisen die Herausforderung, sinnvolle vertikale Arbeitsteilungen etwa im Bereich digitaler Infrastrukturen oder dem Aufbau fachlicher und funktionaler Serviceansätze zu entwickeln.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Aus dem Kreis der Modellkommunen wird diesbezüglich im Hinblick auf die systemische Verankerung von Open-Government-Prinzipien in der Aufbauorganisation der Aufbau einer verwaltungsweit legitimierten zentralen Steuerung der Verwaltungsentwicklung empfohlen. Zudem erscheint es ratsam, auch den Aufbau von aufgabenbezogenen Projektstrukturen zu forcieren, um dadurch eine systematische Stärkung und konsequente Förderung von Vernetzung und Kooperation im System der öffentlichen Verwaltungen sicherzustellen. Auch der Schaffung von Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten, »Innovations-

räumen« für Kooperation, von Experimentierfeldern etc. kommt eine erfolgskritische Bedeutung zu. Generell setzt Open Government in der Perspektive der Binnenorganisation die Schaffung von sehr viel mehr Möglichkeiten für das Experimentieren mit Offenheit und Agilität innerhalb, zwischen und außerhalb der Verwaltungsstrukturen voraus. Auch gilt es, noch sehr viel stärker passende Ansätze für das Fortschreiben des Projektmanagement-Instrumentariums im Sinne offener und agiler Vorgehensweisen zu entwickeln.

4.5 Handlungsfeld Personalmanagement

HERAUSFORDERUNGEN

Im Handlungsfeld Personalmanagement zeigt sich zum einen die Herausforderung, Ansätze eines Open Government im Rahmen bestehender Personalkapazitäten und -strukturen verwirklichen zu müssen. Eine quantitative Entwicklung der Personalkapazitäten ist sowohl lokalpolitisch als auch angesichts des angespannten Arbeitsmarkts nur schwer umsetzbar. Neben den oben bereits skizzierten Herausforderungen im Bereich der Verwaltungskultur ist ein auf die Prinzipien von Open Government bezogenes Personalmanagement mit einer mangelnden Bereitschaft und fehlenden Kompetenz für offene Arbeitsweisen

seitens der Führungskräfte und der Mitarbeitenden konfrontiert. Kompetenz zu einer offenen Interaktion mit Zielgruppen und Decoder ist in der aktuellen Personalentwicklung auf der kommunalen Ebene vielfach noch nicht ausgeprägt.

Schließlich besteht auch die Gefahr von Verwerfungen im Vergütungsgefüge bei partizipativer Einbeziehung »quer« zu etablierten Hierarchien, wenn beispielsweise für innovative Projektleistungen höher bewertete Stellen neu geschaffen und mit externen, vermeintlich kompetenteren Personen besetzt werden.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Die am Modellprojekt beteiligten Kommunen sehen nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch einen Erfolgsfaktor darin, Open-Government-Kompetenz im Personalbestand zu entwickeln. Prinzipien des Open Government sollten in einer innovativen Verwaltung Leitlinien für eine strategische Personalentwicklung darstellen und zu einer Weiterentwicklung bestehender Anforderungsprofile führen.

Zugleich sollte das Personalmanagement im Bereich der Arbeitsgestaltung Routinetätigkeiten durch Prozessoptimierung und Digitalisierung abbauen, um einerseits Personalkapazität zu gewinnen und andererseits Open Government zur Verwirklichung eines systemischen Ansatzes des Job-Enrichment zu verstehen. Zudem gilt es, intern die grundlegenden Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu flexibilisieren (Digitalisierung, Home Office etc.) sowie extern Open-Government-Prinzipien innerhalb des Personalmarketing zu verankern und als Alleinstellungsmerkmal ausbauen.

Im Bereich der Bildung sollten Open-Government-bezogene Kompetenzen verstärkt in der Ausbildung (z. B. BA-Studiengänge Public Management an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst) und in der Weiterbildung integriert werden (u. a. Praktika im Veränderungsmanagement). Schließlich sollte Open Government auch dazu beitragen, die Möglichkeiten zu eruieren, gegebene Vergütungsstrukturen zu flexibilisieren, etwa indem Ansätze einer Projektkarriere sowie interaktionsorientierte Stellenbeschreibungen, vor allem aber interaktionsorientierte Fachkarrieren im Vergleich zur klassischen Führungskarriere nicht zuletzt auch monetärer besser gewürdigt werden.

Ein weiterer Ansatz, dem sich das Personalmanagement im Zusammenhang mit Open Government vermehrt stellen sollte, ist der Handlungsansatz, spezifische Multiplikatoren fachlich aufzubauen und funktional wirksam zu machen (interne »Lotsen«).

4.6 Handlungsfeld Informations- und Datenmanagement

HERAUSFORDERUNGEN

Das Handlungsfeld des Informations- und Datenmanagements besitzt verschiedene Aspekte: Open Data, Interoperabilität, freie Software und digitales Ehrenamt. Open Data hat einen eigenen Stellenwert in der Diskussion um Open Government, wird oft damit gleichgesetzt, obwohl es aus der Sicht des offenen Verwaltungshandeln dabei nur um einen Aspekt innerhalb der Transparenz geht. Die kostenfreie Bereitstellung von Daten aller Art insbesondere auch in maschinenlesbarer Form durch die öffentliche Verwaltung sollte Unternehmen zur Entwicklung vielfältiger digitaler Dienste anregen und einen Innovationsschub auslösen. Größtes Problem in den Kommunalverwaltungen

besteht in der elektronischen Verfügbarkeit dieser Daten in ausreichender Qualität.

Bundesweite Portale wie das Bund-Länder-Portal GovData oder die durch zivilgesellschaftliches digitales Engagement betriebene Plattform »Politik bei uns« stellen Daten und Informationen der Verwaltung für den öffentlichen Gebrauch zur Verfügung. Der Erfolg der Plattformen hängt im Wesentlichen von der Bereitschaft und Fähigkeit kommunaler Verwaltungen ab, Daten und Informationen bereit zu stellen. Beides ist nicht immer gegeben.

Bereits vor einigen Jahren formulierten Kommunen den Anspruch, sich von den großen Softwareherstellern unabhängig machen zu wollen und IT-Lösun-

gen auf der Basis von Open Source einzusetzen. Die bisher gemachten Erfahrungen mit Open Source in den Kommunen sind jedoch differenziert und regen nicht durchweg zur Nachahmung an.

In einigen Kommunen etablierte sich eine neue Form des bürgerschaftlichen Engagements, das digitale Ehrenamt. Hiervon sind umfasst freiwillige Entwicklungsleistungen und Unterstützung von Digitali-

sierungsprojekten mit dem Ziel, Daten und Informationen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen und zu nutzen. In der Breite der Kommunen dürften die Berührungspunkte von Kommunalverwaltungen zum digitalen Ehrenamt noch hoch sein. Grund dafür sind wohl in erster Linie sehr unterschiedliche Kulturen im Spannungsfeld zwischen Verwaltungsbürokratie und kreativem Chaos.

MÖGLICHKEITEN, DEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Für die Modellkommunen hatte der Aspekt der Bereitstellung von Daten und Informationen einen hohen Stellenwert. Die Modellkommunen sprachen sich für eine konsequente Fortsetzung der Digitalisierung der Verwaltungsvorgänge insgesamt aus. Zugleich wurde die Möglichkeit eines Ineinandergreifens von Digitalisierung und Öffnung der Verwaltung gesehen, da dafür jeweils ein Reflektieren und Neuorganisieren des Verwaltungshandeln erforderlich sei.

Einige Modellkommunen verfolgten die Implementierung eines Standards zur Überführung der Daten aus dem Ratsinformationssystem in das zivilgesellschaftlich betriebene Portal »Politik bei uns«. Mehrere Einzelprojekte befassten sich zudem mit dem Einsammeln und Veröffentlichen von Daten aus der Zivilge-

sellschaft, hier zur Luftqualität. Die Modellkommunen sahen in solchen Projekten einen doppelten Gewinn, indem Daten bereitgestellt werden, die von hohem Bürgerinteresse sind und zudem durch Bürgerengagement gewonnen werden.

Einige Modellkommunen machten gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem digitalen Ehrenamt insbesondere bei der Weiterentwicklung von Serviceportalen. Ein Projekt befasste sich mit der Bereitstellung eines physischen Ortes zur Begegnung digital Engagierter auch mit weiteren interessierten Bürgerinnen und Bürgern. Der Frage des Einsatzes von Open-Source-Software als strategische Verwaltungsentscheidung widmete sich während des Projektverlaufs eine Modellkommune.



5 Entwicklungsstand von kommunalem Open Government jenseits des Modellvorhabens: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung

5.1 Einführung und Methodik

Im Rahmen der Projektarbeit wurde die Idee entwickelt, jenseits der engeren Reflexion im Kreis der Modellkommunen eine breitere Erhebung zu Stand und Perspektiven eines kommunalen Open Government in Deutschland in Form einer Befragung durchzuführen.

Hierzu wurden nach dem Zufallsprinzip für jede Kommunalkategorie (Landkreis, Großstadt, Mittelstadt, Gemeinde) bundesweit 600 Kommunen angeschrieben. Die Umfrage wurde in Form einer Online-Befragung konzipiert und im Mai 2019 durchgeführt. Der Fragebogen enthielt sowohl geschlossene als auch offene Kategorien, wurde von der Hochschule Kehl entwickelt und im Kreis der Modellkommunen abgestimmt. Ein Pre-Test erfolgte im April 2019.

Die Rücklaufquote liegt mit rund 20% (n=113 / 18,83%) über den Erwartungen dessen, was bei solchen offenen Online-Befragungen üblich ist. Auch wenn der Rücklauf eine gewisse Belastbarkeit sicherstellt, können die Ergebnisse gleichwohl nicht als repräsentativ im strengen wissenschaftlichen Sinne gelten. Der Fragebogen und eine Übersicht über die statistische Auswertung der Antworten stehen online zur Verfügung: http://open-government-kommunen.de/?page_id=2079.

Im Hinblick auf die Gemeindegrößenklassen differenziert sich das Bild wie folgt:

- 15,7% der Antworten kamen aus Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohnern,
- 28,1% Kommunen der Größe 10.000 – 25.000 Einwohner,
- 15,7% aus der Kategorie 25.000 – 50.000 Einwohner,
- 4,5% aus der Kategorie 50.000 – 100.000 Einwohner,
- 11,2% aus der Kategorie 100.000 – 200.000 Einwohner,
- 16,9% aus der Kategorie 200.000 – 400.000 Einwohner sowie
- 7,9% aus der Kategorie mehr als 400.000 Einwohner.

Insofern spiegelt die Umfrage im Antwortverhalten eine relative starke Gewichtung der Kategorie 200.000 – 400.000 Einwohner, sie signalisiert jedoch zugleich, dass die Kategorie 10.000 – 25.000 Einwohner mit 28,1% sich offensichtlich von der Thematik deutlich am stärksten angesprochen fühlt.

Bei den Landkreisen wurde das Antwortverhalten dadurch verzerrt, dass 62% der Befragten angaben, nicht bei einem Kreis beschäftigt zu sein. Hierbei handelt es sich offensichtlich um kommunale Bedienstete,

die diese Frage nochmals angekreuzt haben. Die restlichen Antworten (38%) verteilen sich in etwa gleichmäßig auf die einzelnen Kreis-Größenklassen (bis 150.000, 150.000 – 250.000, mehr als 250.000 Einwohner).

Hinsichtlich der Stellung der Befragten innerhalb der kommunalen Organisation sind über 86% der Antwortenden in der Kommunalverwaltung beschäftigt, immerhin haben aber auch fast 14% der Befragten als

Mitglied in einem Kommunalparlament oder als politisch Mitarbeitende in einer Fraktion geantwortet.

Der Kreis der Kommunalbeschäftigten differenziert sich mit 30% auf der Ebene Verwaltungsvorstand / Dezernatsebene, knapp über 9% auf eine Mitarbeit im Fachamt, fast 45% auf eine Tätigkeit im Haupt bzw. Querschnittsamt sowie 17% in einer Stabsstelle. 76% der Antwortenden haben Führungsverantwortung.

5.2 Die Ergebnisse im Überblick

Im Folgenden sollen die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage holzschnittartig herausgearbeitet und im

Kontext des Modellvorhabens interpretiert werden.

FRAGE 1 Persönliche Sicht auf Open Government

Die erste Frage versuchte die persönliche Sicht der Antwortenden auf das Thema Open Government zu erheben, indem verschiedene vordefinierte Aussagen

zur Auswahl vorgegeben wurden (Mehrfachnennungen waren möglich).

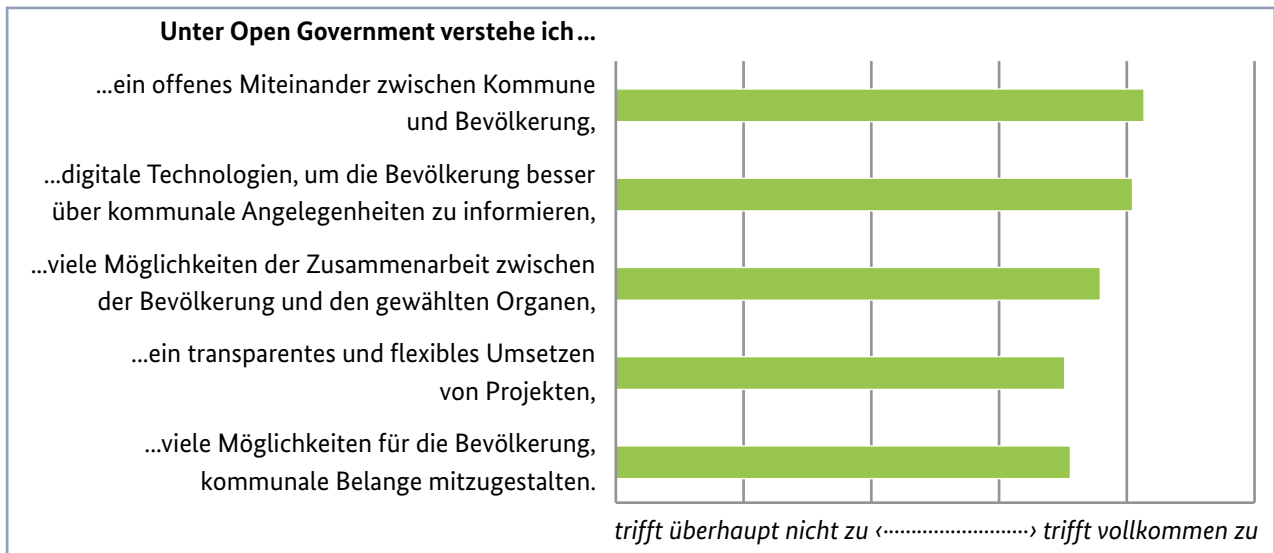


Abb. 3: Persönliche Sicht auf Open Government

In der Gesamtschau fällt dabei zunächst auf, dass keine der vorgegebenen Alternativen als unzutreffend bezeichnet wurde, und dass alle Alternativen sich in der Mitte des oberen Feldes »trifft vollkommen zu« bewegen. Im Einzelnen dominiert bei der persönlichen Sicht

die Einschätzung, dass es sich bei Open Government um ein offenes Miteinander zwischen Kommune und Bevölkerung handelt. Vergleichsweise weniger stark ausgeprägt ist demgegenüber die Einschätzung, Open Government ziele auf ein transparentes und flexibles

Entwickeln und Umsetzen von Projekten. Auch die Einschätzung, es gehe um viele Möglichkeiten für die Bevölkerung, kommunale Belange mitzugestalten, ist vergleichsweise gering ausgeprägt.

Im offenen Textfeld wurden ergänzend die Stichworte Bürgermitverantwortung und Bürgerbeteiligung, die Notwendigkeit, neue Kommunikationsstra-

tegien der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln, die medienbruchfreie digitale Abwicklung von Prozessen zwischen Bürgern und Verwaltung, eine leicht verständliche Information darüber, was in der Gemeinde passiert, allgemein Transparenz sowie die Notwendigkeit, ein internes Verständnis in der Verwaltung herbeizuführen, genannt.

FRAGE 2 Interesse an Open Government aus kommunaler Sicht

Die zweite Frage zielte auf das generelle Interesse am Thema Open Government aus der Sicht der jeweiligen Kommune. Offensichtlich trifft das Thema Open Government in der kommunalen Welt in Deutschland auf Interesse, denn mit einem Mittelwert von knapp 5 (4,84) auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 6 (sehr) attestieren die Befragten mehrheitlich, dass sie

das Thema aus der Sicht ihrer Kommune in erheblichem Maße interessiere. Angesichts der Ermittlung der Befragten durch das Zufallsprinzip ist dies ein sehr ermutigendes Ergebnis, das belegt, dass das Thema Open Government offensichtlich in der kommunalen Welt Deutschlands bereits gut angekommen ist.

FRAGE 3 Open Government aus kommunaler Sicht: Bedeutung und Realisierung der Dimensionen von Offenheit

Die dritte Frage war so aufgebaut, dass die im Modellprojekt entwickelten acht Wirkungsdimensionen unter einer zweifachen Fragestellung abgefragt wurden. Zum einen interessierte die Einschätzung der generellen Bedeutung der jeweiligen Wirkungsdimension für

die kommunale Ebene, zum anderen interessierte die Frage, inwiefern diese Dimension nach eigener Einschätzung in der eigenen Kommune tatsächlich auch bereits realisiert sei.

Die im Modellprojekt entwickelten acht Wirkungsdimensionen von Offenheit wurden für die Befragung wie folgt formuliert:

- | | |
|---|--|
| 1. Offenheit für das zunehmende Informationsbedürfnis der Gesellschaft zu kommunalen Zielen, Entscheidungen und Aktivitäten (Transparenz) | 5. Offenheit für neue Antworten auf kommunale Fragestellungen und Aufgaben (Ergebnisoffenheit) |
| 2. Offenheit für den Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in der Meinungsbildung, Entscheidung und Umsetzung kommunaler Aufgaben/Projekte (Partizipation) | 6. Kommunikationswege in der Gestaltung und Umsetzung kommunaler Aufgaben (Prozessoffenheit) |
| 3. Offenheit für Impulse aus der Gesellschaft, um kommunale Themen zu setzen und Aktivitäten auszulösen (Kooperation) | 7. Offenheit beim Einsatz von Kommunikationstechnik, d. h. Sichern von Interoperabilität sowie Verwenden offener Standards, offener Schnittstellen, offener Daten, offener Software, offener Hardware etc. |
| 4. Offenheit, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Gesellschaft in Vorbereitung und Umsetzung kommunaler Aufgaben und Innovationen einzubeziehen (Kooperation) | 8. Offenheit für die Einbeziehung der Beschäftigten der Kommunalverwaltung in organisatorische Veränderungsprozesse (interne Partizipation) |

Open Government kann als bewusste und systematische Öffnung von Lokalpolitik und Kommunalverwaltung für die Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten der Gesellschaft verstanden werden. Hieraus ergeben sich spezifische Aufgaben der kommunalen Verwaltungsentwicklung.

Bitte bewerten Sie aus kommunaler Sicht die folgenden Dimensionen von Open Government im Hinblick auf die Wichtigkeit und deren Verwirklichung in Ihrer Verwaltung:

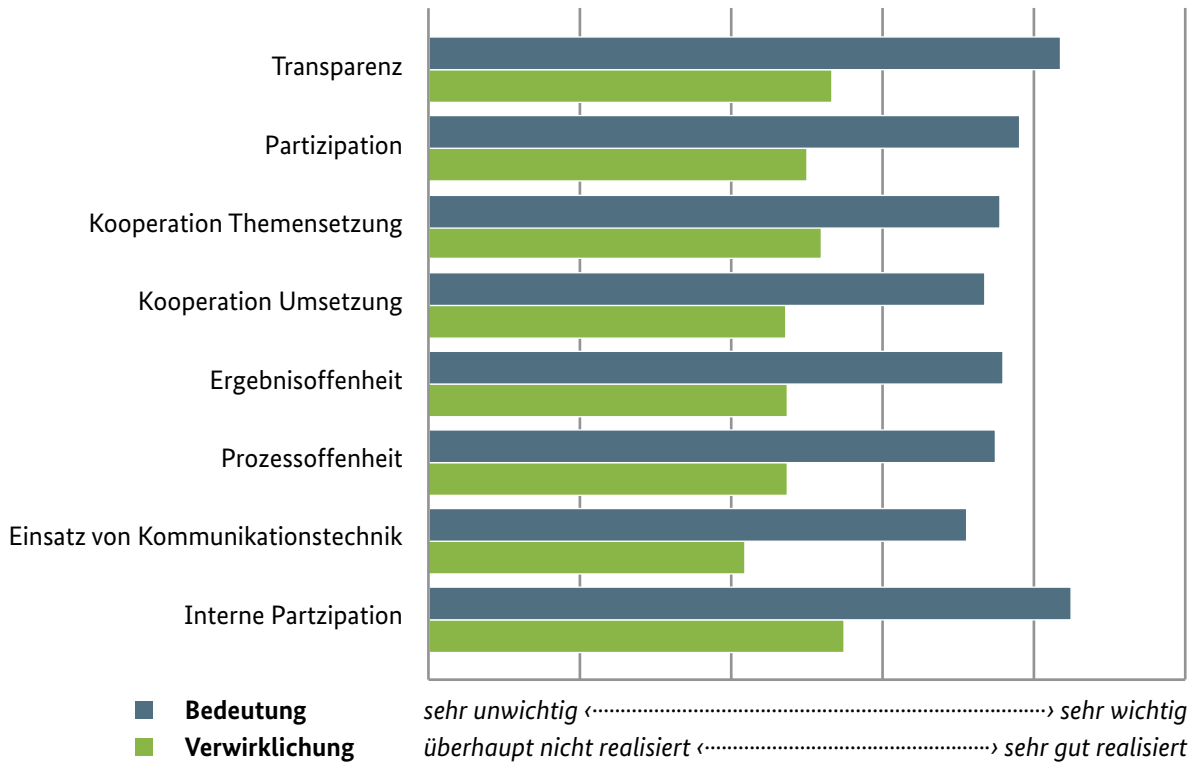


Abb. 4: Dimensionen von Offenheit

Interessanterweise wird von den Befragten die Kategorie »Offenheit für die Einbeziehung der Beschäftigten der Kommunalverwaltung in organisatorische Veränderungsprozesse (interne Partizipation)« als für die kommunale Ebene am bedeutsamsten eingeschätzt, gefolgt von den Dimensionen »Offenheit für das zunehmende Informationsbedürfnis der Gesellschaft zu kommunalen Zielen, Entscheidungen und Aktivitäten (Transparenz)« und »Offenheit für den Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in der Meinungsbildung, Entscheidung und Umsetzung kommunaler Aufgaben/Projekte (Partizipation)«. Am vergleichsweise wenigsten bedeutsam für die kommunale Ebene wird hingegen die Bedeutung der Dimension »Offenheit beim Einsatz von Informationstechnik, d. h. Sichern von Interoperabilität sowie Verwenden offener Standards, offener Schnittstellen, offener Daten, offener Software, offener Hardware etc.« eingeschätzt. Auch die Dimension »Offenheit, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Gesellschaft in Vorbereitung und Umsetzung kommunaler Aufgaben und Innovationen einzubeziehen (Kooperation)« wird als vergleichsweise weniger bedeutsam eingeschätzt.

Durchaus aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Antworten auf die Frage, inwiefern diese Dimensionen in der eigenen Kommune auch bereits verwirklicht sind. Hier fällt auf, dass der Mittelwert über alle Dimensionen hinweg in der Skalierung zwischen »sehr gut realisiert« (6) und »überhaupt nicht realisiert« (1) mit 3,46 auf einen insgesamt doch eher schwachen Umsetzungsstand schließen lässt. In der Detailanalyse fällt in dieser Kategorie zudem eine breitere Streuung der Antworten auf, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass es diesbezüglich in der kommunalen

Landschaft Deutschlands doch ein eher heterogenes Bild gibt. In der Gesamtschau fällt auf, dass die Dimension »Offenheit für die Einbeziehung der Beschäftigten der Kommunalverwaltung in organisatorische Veränderungsprozesse (interne Partizipation)« als insgesamt in der eigenen Kommune am besten verwirklicht eingeschätzt wird. Auch die Dimension »Offenheit für das zunehmende Informationsbedürfnis der Gesellschaft zu kommunalen Zielen, Entscheidungen und Aktivitäten (Transparenz)« wird an zweiter Stelle als relativ stark verwirklicht bewertet, während der Verwirklichungsgrad der Kategorie »Offenheit beim Einsatz von Informationstechnik, d. h. Sichern von Interoperabilität sowie Verwenden offener Standards, offener Schnittstellen, offener Daten, offener Software, offener Hardware etc.« analog der Einschätzung zur Bedeutung auch hinsichtlich der Realisierung auf der kommunalen Ebene als am wenigsten ausgeprägt eingestuft wird.

Aufschlussreich sind auch die Hinweise, die zu dieser Frage im offenen Textfeld formuliert wurden. So wird zum einen auf den Aspekt des Erhalts der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung als weitere wichtige Wirkungsdimension verwiesen. Ein weiterer Hinweis hebt auf die Bedeutung ab, sich als Verwaltung mit der neuen Form von Kommunikation als Instrument in der Demokratiebildung zu verstehen, und eine Offenheit für eine Fehlerkultur zu entwickeln, die sich durch transparenteres Arbeiten und damit »Kontrollmöglichkeiten Dritter« ergeben kann. Die Stichworte »Persönlichkeitsschutz vor Datenschutz« sowie die Aspekte »rechtliche Einschränkungen«, »Legitimitätsdefizite bei offenen Entscheidungsprozessen« sowie »Entmündigungstendenzen bezüglich der gewählten Entscheider« werden ebenfalls genannt.

FRAGE 4: Methoden der Öffnung

Einen besonderen Platz hat in der Umfrage die Beurteilung der Bedeutung spezifischer Methoden der Öffnung eingenommen. Hier ging es im Wesentlichen darum, einen Einblick in die Handhabung innovativer

Instrumente im Kontext der kommunalen Öffnung zu gewinnen. Es wurden 16 Methoden der Öffnung vorgegeben, Mehrfachantworten waren auch hier möglich.

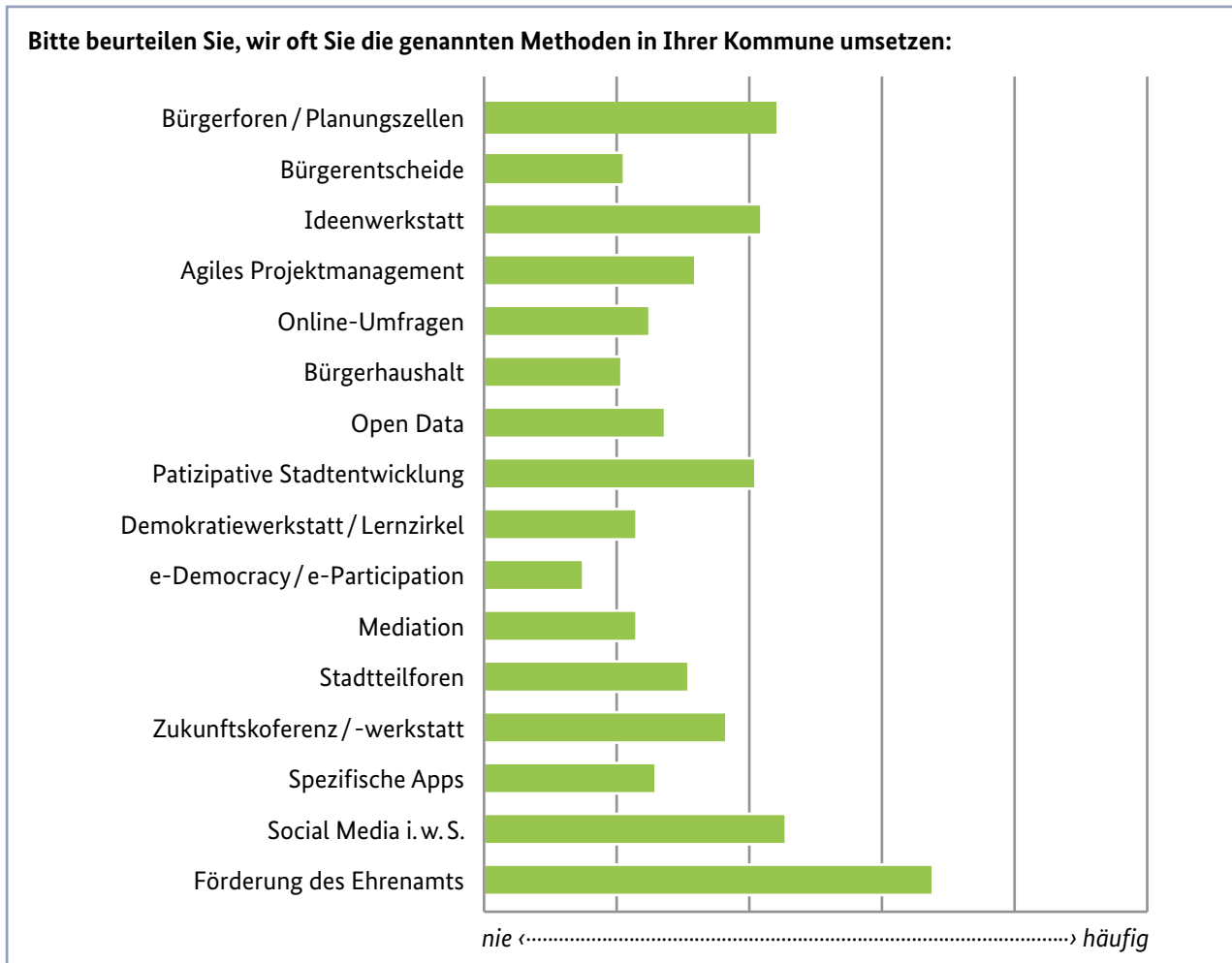


Abb. 5: Methoden der Öffnung

In der Gesamtschau über alle 16 vorgeschlagenen Methoden hinweg fällt auf, dass der Durchschnittswert mit 2,67 in der Skalierung zwischen häufig (6) und nie (1) vergleichsweise gering ausgeprägt ist. In der Reihenfolge der Methoden der Öffnung, die in den Kommunen Deutschlands bereits umgesetzt werden, steht mit der Förderung des Ehrenamts eine sehr wichtige, aber vergleichsweise konventionelle Methode mit deutlichem Abstand an erster Stelle. Wenig überraschend ist hingegen, dass Social Media im weitesten Sinne den zweiten Platz einnehmen. Interessant ist auch der dritte Platz, auf dem sich mit Bürgerforen/Planungszellen ebenfalls eine eher klassische Kategorie findet. Am we-

nigsten ausgeprägt ist demgegenüber die innovative Methode der E-Democracy/E-Participation, und auch das klassische Instrument der Bürgerentscheide landet nach dem Bürgerhaushalt auf dem vorletzten Platz.

Ergänzend wurden im Textfeld noch die Stichworte »Infostände bei Kiezfesten«, »Informationsveranstaltungen bei quartiersbezogenen Vorhaben«, »kooperative Formen der Zusammenarbeit mit Zielgruppengremien (zum Beispiel Migrationsbeirat, Beirat für Menschen mit Behinderungen, Frauennetzwerk)« sowie »feste Institution des Kinder- und Jugendparlaments« genannt.

FRAGE 5: Erwartungen an die Wirkungen von Open Government

Die nächste Fragestellung bezog sich auf die Erwartungen an die Folgen von Open Government. Hierzu wurden mögliche Folgen in Form von 9 Aussagen zusammengefasst. Interessant ist, dass der Mittelwert über alle neun Aussagen hinweg bei einer Skalierung zwischen »trifft vollkommen« zu (6) und »trifft überhaupt

nicht zu« (1) mit 3,88 eine allenfalls leicht positive Bestätigung erfährt. Offensichtlich ist die Erwartungshaltung an positive Folgen eines Open Government in der Gesamtschau auf kommunaler Ebene in Deutschland eher zurückhaltend.

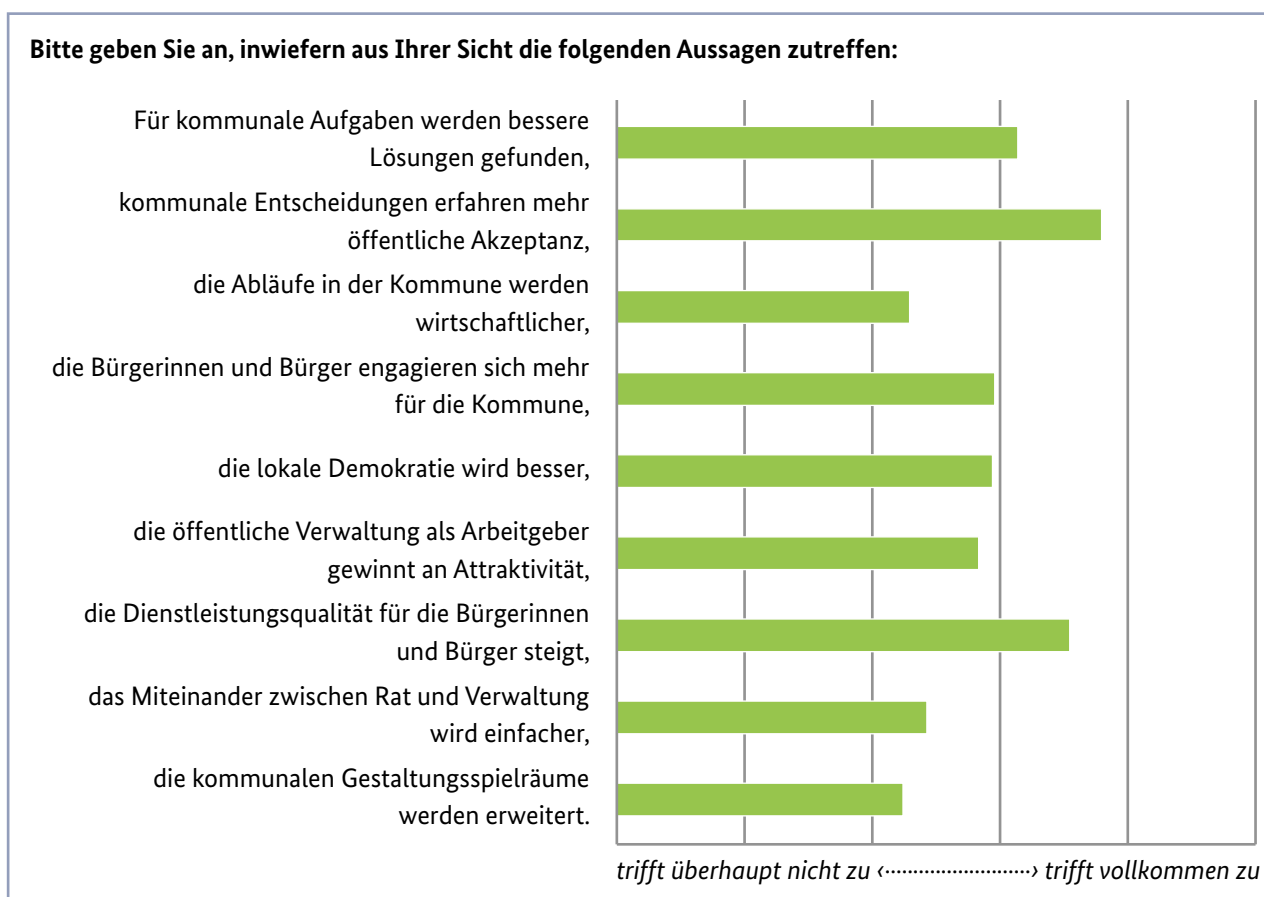


Abb. 6: Erwartungen an die Folgen von Open Government für die eigene Kommune

Am stärksten wurde der Aussage zugestimmt, dass im Rahmen von Open Government kommunale Entscheidungen mehr öffentliche Akzeptanz erfahren. An zweiter Stelle steht die Erwartung, dass die Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger steigt. Am wenigsten ausgeprägt hingegen ist die Erwartung, dass durch Open Government kommunale Gestaltungsspielräume erweitert werden. Auch dass die Abläufe in der Kommune wirtschaftlicher werden oder das Miteinander zwischen Rat und Verwaltung einfacher wird, schätzen die Befragten als vergleichsweise eher wenig realistisch ein.

Aufschlussreich erscheint hier auch ein Blick auf die Angaben im offenen Textfeld: Hier wird zum einen darauf hingewiesen, die Akzeptanz elektronischer Angebote könne sich ins Negative umkehren, wenn nicht genügend Personal für die Umsetzung im Back-Office zur Verfügung stehe. Ebenfalls wird darauf hingewiesen, dass durch einfache, verkürzte Wege eine um ein Vielfaches erhöhte Bürgerakzeptanz gegenüber der Verwaltung erzielt werden könne. Ein weiterer Kommentar hebt Verantwortungsdiversifizierung hervor und betont, Partikularinteressen würden durch Pseudomehrheiten unterdrückt. Das Allgemeinwohl trete dann hinter oligopolistischen Interessen zurück. Eine

positive Wirkungserwartung wird demgegenüber durch den Hinweis, Zielkonflikte bei der Diversität der Herausforderungen besser kommunizieren zu können,

hervorgehoben. Hierdurch könne das Verständnis innerhalb unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen oder auch Ziele moderiert werden.

FRAGE 6: Herausforderungen bei der Umsetzung und dabei auftretende Schwierigkeiten

In einer weiteren Frage wurde zu erfassen versucht, auf welche praktischen Herausforderungen kommunale Akteure stoßen, wenn sie Ansätze eines Open Government umsetzen wollen. Es wurde gefragt, welches nach der eigenen Erfahrung die größten Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Verwirklichung von Ansätzen eines offenen Regierungs- und Verwaltungs-

handelns sind. Hierzu wurden insgesamt zwölf Themenfelder genannt. Für jedes Themenfeld wurden die Teilnehmer gebeten, aus ihrer Sicht einzuschätzen, inwieweit die genannten Aspekte für Open Government insgesamt wichtig sind und wie schwierig es ist, diese Aspekte in der eigenen Kommune anzupassen.

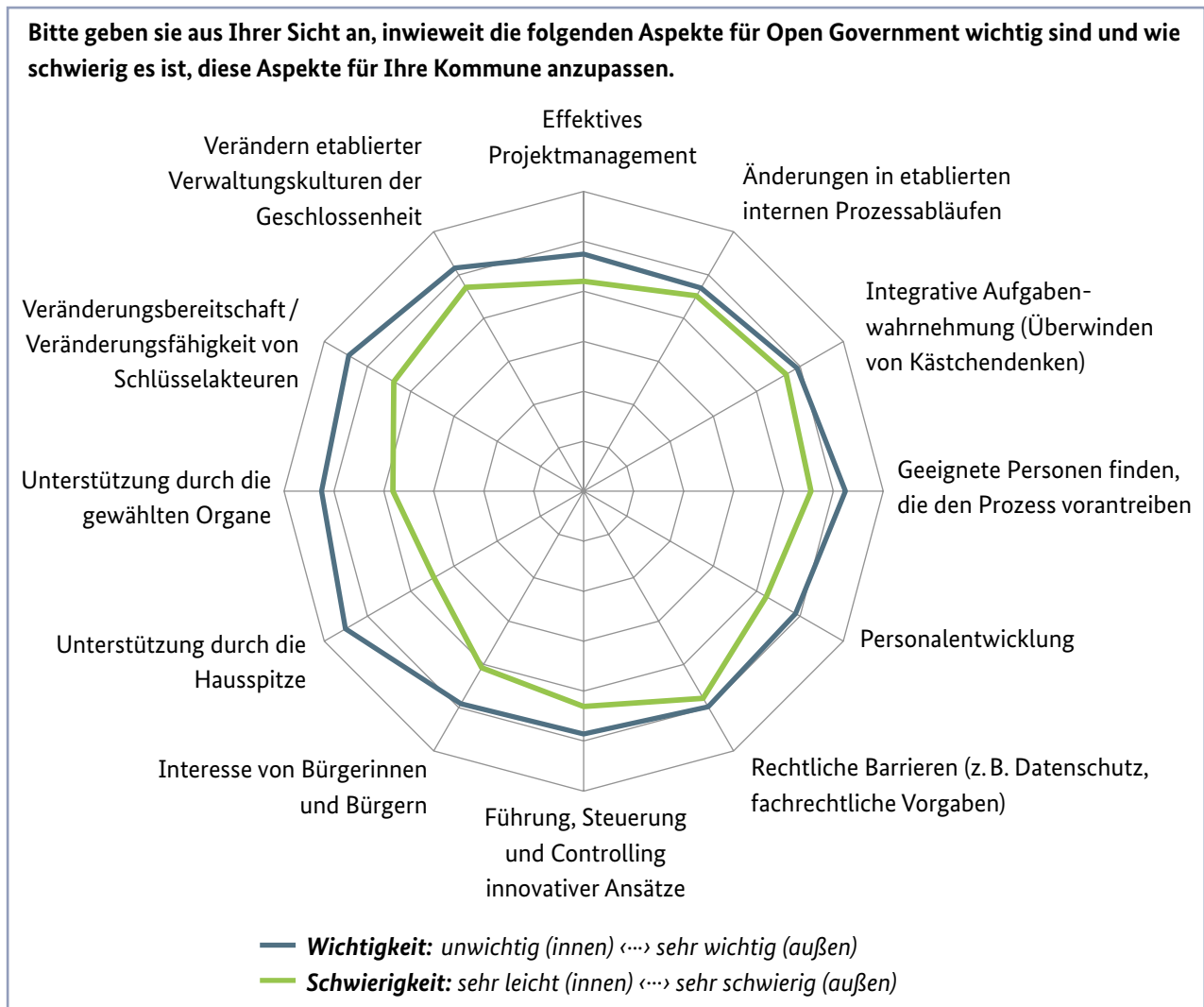


Abb. 7: Die bedeutendsten Herausforderungen bei Open Government

In der Gesamtschau zeigt sich, dass die zwölf vorgegebenen Themenbereiche auf einer Skalierung von »sehr wichtig« (6) bzw. »unwichtig« (1) mit einem Mittelwert von 5,03 als vergleichsweise wichtig eingestuft werden. Daraus kann geschlossen werden, dass in der kommunalen Landschaft Deutschlands eine relativ große Sensibilität für die Herausforderungen eines Open Government gegeben ist. Hierauf deutet auch der Schwierigkeitsgrad der Umsetzung hin, der auf einer Skalierung von »sehr schwierig« (6) bzw. »sehr leicht« (1) mit einem Mittelwert von 4,31 auch eher auf einen erhöhten Schwierigkeitsgrad in der Umsetzung von Open Government hinweist.

Als wichtigster fördernder Faktor für die Umsetzung von Open Government wird von den befragten Kommunen die Kategorie »Unterstützung durch die Hausspitze«, gefolgt von den Kategorien »Veränderungsbereitschaft / Veränderungsfähigkeit von Schlüsselpersonen« sowie »Geeignete Personen finden, die den Prozess vorantreiben« bewertet. Demgegenüber bildet auf Platz zwölf die Kategorie »Änderungen in etablierten internen Prozessabläufen« die am geringsten bewertete Herausforderung. Auch die Kategorien »Effektives Projektmanagement« (Platz 11) und »Führung, Steuerung und Controlling innovativer Ansätze« (Platz 10) werden vergleichsweise als weniger wichtig eingestuft.

Demgegenüber werden bei der Schwierigkeit der Umsetzung »Rechtliche Barrieren (z. B. Datenschutz, fachrechtliche Vorgaben)« (Platz 1), »Integrative Aufgabewahrnehmung (Überwinden von Kästchendenken)« (Platz 2) sowie das »Verändern etablierter Verwaltungskulturen der Geschlossenheit« (Platz 3) als besonders relevante Hindernisse eingestuft. Die »Unterstützung durch die Hausspitze« (Platz 12), die »Unterstützung durch die gewählten Organe« (Platz 11) oder das »Interesse von Bürgerinnen und Bürgern« (Platz 10) werden demgegenüber als vergleichsweise weniger schwierig bewertet.

Im offenen Textfeld wurde ergänzend neben den externen Herausforderungen die jeweilige Kultur der Kommunalverwaltung als wichtiger Aspekt unterstrichen; als Erfolgsfaktor wurde hervorgehoben, die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Inneren, auch ohne eine digitale oder transparente Bürokommunikation zu praktizieren. Auch das Zusammenspiel der verschiedenen Verwaltungsebenen und hier speziell die Notwendigkeit der Aufsichtsbehörden, von reinem Zuständigkeitsdenken abzugehen, wurde thematisiert. Am Beispiel eines Stadtstaates wurde die Notwendigkeit einer bezirksübergreifenden Kooperation hervorgehoben.

FRAGE 7: Bedeutung der Akteure für die Realisierung von Open Government

Die vorletzte Frage bezog sich auf die Bedeutsamkeit einzelner handelnder Personen und Organisationen für die erfolgreiche Realisierung von Open Government auf lokaler Ebene. Es wurde eine Liste mit 9 han-

delnden personellen oder institutionellen Akteuren aufgeführt. Gefragt wurde nach der Wichtigkeit dieser Akteure im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung von Open Government auf kommunaler Ebene.

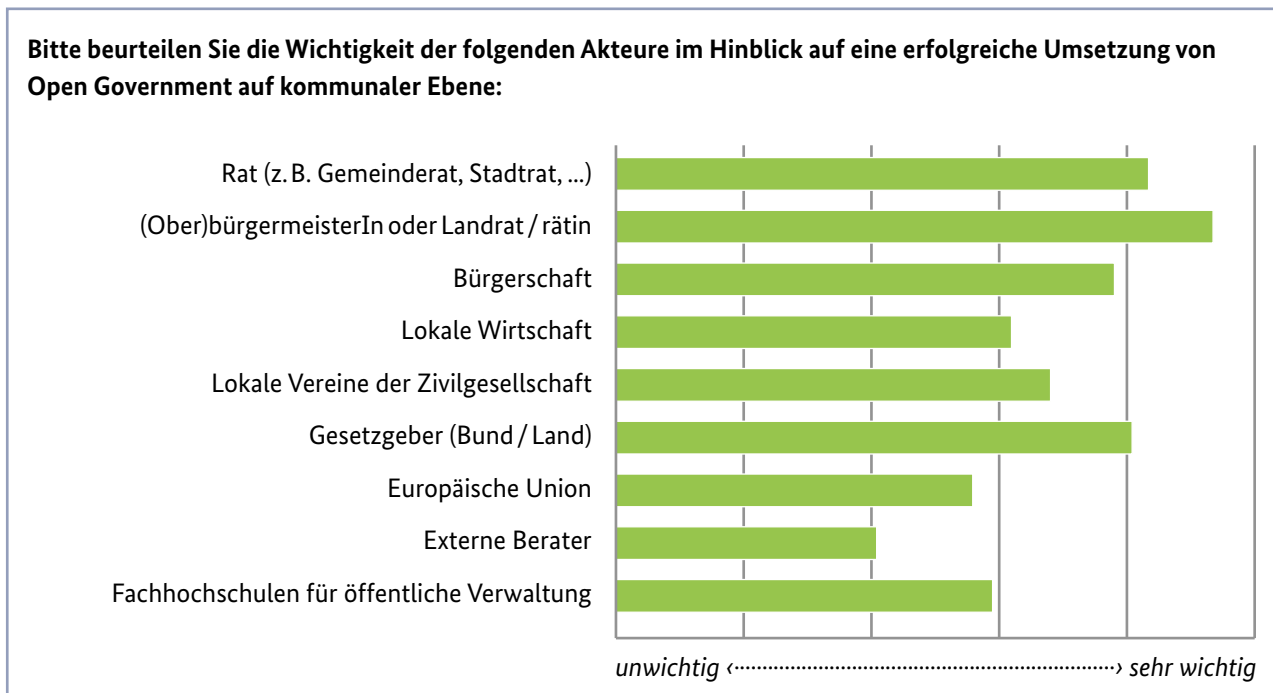


Abb. 8: Bedeutung von Akteuren beim Open Government

Im Ergebnis verwundert es nicht, dass an erster Stelle die Kategorie »(Ober)bürgermeisterIn oder Landrat / rätin« genannt wurde, gefolgt von der Kategorie »Rat (z. B. Gemeinderat, Stadtrat, ...)«. Interessant ist es indessen, dass an dritter Position die Kategorie »Gesetzgeber (Bund / Land)« genannt wurde, gefolgt von der Kategorie »Bürgerschaft«. Externe Berater (Platz

9), die europäische Union (Platz 8) oder die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung (Platz 7) nehmen demgegenüber nach Einschätzung der Befragten eine eher untergeordnete Bedeutung ein. Interessant ist auch, dass sich die Kategorie »Lokale Vereine der Zivilgesellschaft« (Platz 5) hinter der Kategorie »Bürgerschaft« (Platz 4) anordnet.

FRAGE 8: Wünsche nach externer Unterstützung (Hilfen)

Abschließend wurden die Kommunen befragt, was Ihnen im Hinblick auf eine mögliche Toolbox, die im Rahmen des Pilotprojekts speziell für Kommunen entwickelt wird, bei der Verwirklichung von Open Government am meisten helfen würde.

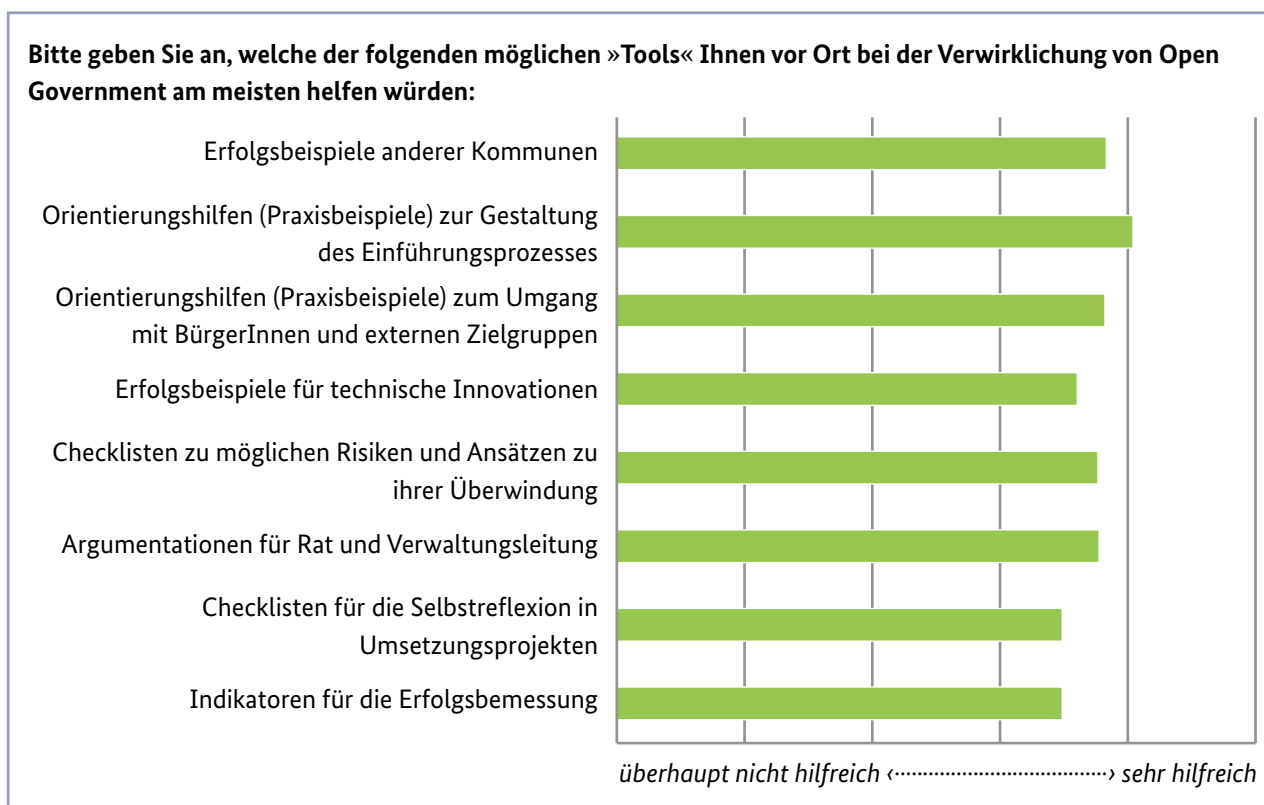


Abb. 9: Wünsche nach externer Unterstützung

Die Kategorien »Orientierungshilfen (Praxisbeispiele) zur Gestaltung des Einführungsprozesses« (Platz 1), »Erfolgsbeispiele anderer Kommunen« (Platz 2) sowie »Orientierungshilfen (Praxisbeispiele) zum Umgang mit BürgerInnen und externen Zielgruppen« unterstreichen einen offensichtlich sehr stark ausgeprägten Bedarf nach praxisorientiertem Handlungswissen. Bezeichnend ist auch, dass die Kategorie »Indikatoren für die Erfolgsbemessung« als am wenigsten hilfreich eingeschätzt wurde.

Im offenen Textfeld wurden eine zusätzliche Personalbemessung zur Projektdurchführung und die Übernahme von Projektpersonal zur dauerhaften Be-

arbeitung der Ergebnisse genannt. Ferner wurde ein Bedarf artikuliert, bei der Darstellung des Mehrwerts von Open Government eine finanzielle Berechnung der veränderten Arbeitsweise für die Zielerreichung gegenüber dem klassischen Leitbild zu erhalten. Weitere Stichpunkte waren mehr Wissen über zielgruppengerechte Kommunikation, Barrierefreiheit und damit Personalressourcenaufwand bis zu Konflikten aufgrund der Kosten von Beteiligung. Hier wären Beispiele, wo solche höheren Kosten der »partizipativen lokalen Demokratie« politisch gewollt werden, interessant.

5.3 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung zeigen in der Gesamtschau ein sehr homogenes Bild über alle Kategorien der Antwortenden hinweg. Eine Queranalyse der Rohdaten ergab keine statistisch signifikanten Varianzen im Hinblick auf die Gemeinde-/Kreisgrößenklassen, die Stellung innerhalb der Kommune (Verwaltung oder Politik) sowie die institutionelle Stellung der Antwortenden innerhalb der Verwaltung. Ein regionaler Vergleich war mangels Basisdaten nicht möglich. Es ist aber aufgrund des sehr homogenen Datenmaterials auch hier nicht davon auszugehen, dass es größere Unterschiede zwischen Regionen geben würde.

Die geringe Varianz (Verteilung der Werte um den Mittelwert) sei am Beispiel der **FRAGE 3** nach der Bedeutung und dem Verwirklichungsgrad der Dimensionen von Open Government (siehe Abb. 4: Dimensionen von Offenheit, Seite 62) exemplarisch erläutert.: Jede Korrelation ist hier statistisch signifikant, zwischen jedem »Paar Bedeutung und Verwirklichung« besteht ein mittlerer positiver Zusammenhang (dafür stehen die Werte in der Spalte Korrelation). Das heißt, dass diejenigen Kommunen, die einem Aspekt eine höhere Bedeutung zumessen, auch bereits weiter in der Realisierung sind, oder umgekehrt. Kausale Schlüsse sind aus diesen Zahlen jedoch nicht möglich. Man kann dadurch nicht beurteilen, ob Kommunen die Aspekte mehr vorantreiben, die sie wichtiger finden oder die Aspekte als wichtiger darstellen, in denen sie bereits weiter sind. Im Verwirklichungsgrad aller Dimensionen von Offenheit stehen die Antwortenden überall ungefähr in der Skalenmitte, während die Bedeutung der Dimensionen von Offenheit von den Antwortenden deutlich oberhalb des Verwirklichungsgrades verortet wird.

Das sehr homogene Ergebnis der Umfrage lässt sich in zwei Richtungen interpretieren: Einerseits legt es die Vermutung nahe, dass an der Online-Befragung in den antwortenden Kommunen (18% aller angeschriebenen Kommunen) letztlich nur Akteure mitgewirkt haben, die sich aktuell bereits mit dem Thema Open Government befassen bzw. in der Vergangenheit bereits befasst haben. Dies erlaubt andererseits die These, dass die Antworten sehr gut die aktuellen Sichtweisen der Kommunen in Deutschland und die Erfahrungen mit

Open Government wiedergeben, mithin also durchaus eine belastbare Schlussfolgerung im Hinblick auf die Frage erlauben, welchen Stellenwert Open Government in der kommunalen Welt Deutschlands derzeit einnimmt.

Hier zeigt sich zunächst, dass die bundesweite Befragung die Erfahrungen und Schlussfolgerungen der Modellkommunen nahezu 1:1 deckt. Das betrifft sowohl die praktische Relevanz der im Modellprojekt entwickelten Dimensionen von Open Government, das über den engeren Aspekt von Open Data hinausreicht, als auch die Herausforderungen der praktischen Umsetzung. Die Modellkommunen und die in diesem Bericht dokumentierten Projekte und Schlussfolgerungen können insofern als stellvertretend für die kommunale Welt in Deutschland betrachtet werden.

Was die bundesweite Umfrage ebenfalls verdeutlicht, ist die letztlich doch noch immer sehr starke Relativität des Vorhandenseins spezifischer Ansätze eines Open Government. Dies verdeutlichen zum einen die Antworten zu den praktizierten Methoden der Öffnung, bei denen (und zwar ebenfalls in den offenen Antwortfeldern) doch letztlich eher klassische Ansätze dominieren, die aus der Welt der Bürgerbeteiligung seit langen bekannt und mittlerweile wohl etabliert sind. Und auch innerhalb dieser Methoden ist es wiederum so, dass nicht erkennbar ist, ob Kommunen, die sich mit Open Government aktiv befassen, auch bereits deutlich weiter auf dem Weg zu einer echten partizipativen Kommunalpolitik sind. Die Kategorien Bürgerentscheide, e-partizipation oder Bürgerhaushalt beispielsweise sind dort weniger stark ausgeprägt, als man dies aus einer Open-Government-Perspektive hätte erwarten können.

Gleiches gilt für die in der Gesamtschau doch sehr pragmatische Nutzenerwartung an das Open Government. Auch dies deckt sich mit den Selbstreflexionen der Modellkommunen während des Projekts. Die beiden am höchsten bewerteten Kategorien »Mehr Akzeptanz für kommunalpolitische Entscheidungen« und »Stärkung der Dienstleistungsqualität für die Bürger« verweisen auf die beiden eher klassischen Dimensionen des bekannten kommunalwissenschaftlichen Theorems der

»Input- bzw. Output-Legitimation«. Andererseits bestätigt die dritthöchste Kategorie »Bessere Lösungen für kommunale Aufgaben« in der Umfrage eine innovative Perspektive von Open Government, die im Kreise der Modellkommunen des Projekts ebenfalls mehrfach reflektiert und in einigen Projekten auch konzeptionell weiter fundiert wurde. Die dahinterliegende These ist, dass durch Open Government gerade auf der kommunalen Ebene nicht nur bessere Legitimation oder Dienstleistungen erreicht werden können, sondern dass Open Government ein Potenzial beinhaltet, mit dem über Beteiligung und Integration von Zielgruppen und Stakeholdern in Form einer arbeitsteiligen, partizipativen Aufgabenerfüllung auch Innovationspotenziale in qualitativer und nachhaltiger Hinsicht erschlossen werden können.

Angesichts zunehmend knapper werdender finanzieller Ressourcen und der immer drängenderen Frage, wie kommunale Aufgabenerfüllung im Kontext des demographischen Wandels in der Zukunft gesichert werden soll, könnte kommunales Open Government – so es sich als Teil eines breiteren intersektoralen Governanceansatzes versteht – perspektivisch zu einem wichtigen Innovationstreiber werden. Dass hierbei – wie die Umfrage klar verdeutlicht – eine Reihe durchaus ernstzunehmender praktischer Herausforderungen bestehen und dass sich diese letztlich nicht von vielen bekannten Herausforderungen der (nur teilweise erfolgreichen) Verwaltungsmodernisierung vergangener Perioden unterscheiden, verdeutlicht, dass kommunales Open Government, das sich als Systeminnovation versteht, an längerfristigen, über Einzelprojekte hinausgehenden Entwicklungslinien arbeiten muss. Das betrifft letztlich die (in der Wissenschaft durchaus als offen betrachtete) Frage nach der Veränderbarkeit von historisch gewachsenen Rechts-, Verwaltungs- und Organisationskulturen. Inwiefern es kommunalem Open Government gelingt, die systemische »Pfadabhängigkeit« von Geschlossenheit zu überwinden, erscheint angesichts der Ergebnisse der Umfrage als offen. Die Beantwortung dieser Frage erfordert eine begleitende Längsschnitt-Analyse kommunaler Open-Government-Reallabore, die konzeptionell und methodisch über die Momentaufnahme der durchgeführten Befragung hinausgehen muss.



6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

6.1 Gesamtbilanzierung des Projekts

Im Laufe des Projekts sind in den Modellkommunen Open Government unterschiedlichste Erfahrungen gemacht worden, die innerhalb dieses Projektberichtes zusammengefasst werden sollen. Diese Analyse von Stärken und Schwächen erfolgt üblicherweise in einer so genannten SWOT-Matrix, in dem zunächst die aktuellen Stärken und Schwächen und anschließend die Chancen und Risiken benannt werden. Ausgehend von dieser SWOT-Matrix erfolgen dann die zentralen transferfähigen Handlungsempfehlungen, die damit das Erreichen des zentralen Ziels des Projekts, der

Transferfähigkeit der Ergebnisse, dokumentieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Ergebnisse entsprechend geordnet im Hinblick auf die verallgemeinerbaren Begrifflichkeiten.

Bereits jetzt wird deutlich, dass die allgemeinen Stärken der kommunalen Aktivitäten vor allem im Außenverhältnis und die meisten Schwächen in internen Kulturen, Strukturen und Abläufen zu verorten sind. Ein durchaus vergleichbares Bild ergibt sich aber auch hinsichtlich der zukünftigen Chancen und Risiken.

AKTUELL	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
	Resonanz von außen	Verwaltungsinterne Adaption und Integration
	Kooperation und Vernetzung	Kommunikation
	Neugestaltung und Innovation	Projektorganisation
	Paradigma und Verwaltungskultur	Prozessgestaltung
	Vorhandene Entwicklungen und Projekte (Integration)	
ZUKÜNFTIG	CHANCEN	RISIKEN
	Weitere Vernetzung und Kooperation	Fehlende normative Verpflichtung
	Interne Integration	Fehlende Ressourcen (ohne Förderung)
	Projektentwicklung Weiterführung	Gefährdung der kommunalen »Leadership«
	Umfassende Partizipation	Ergebnisrisiko der Partizipation
	Kultur und Selbstverständnis	

Abb. 10: Zentrale Erfolgs- und Einflussfaktoren – SWOT-Ergebnisse des Projekts Open-Government-Modelkommunen (Quelle: Eigene Erhebungen 2019)

STÄRKEN

Die im Wesentlichen nach außen wirkenden Stärken bestehen zum einen in der zum Teil sehr positiven Resonanz nach außen. Die Öffnung der Verwaltung und Ihrer Prozesse und Aktivitäten kommt gerade in der Zivilgesellschaft gut an. Auch ist innerhalb der Projektzeit vielfach das Interesse an Open Government überhaupt erst geweckt worden.

Eng damit verbunden sind die Effekte der lokalen und regionalen Vernetzung von gesellschaftlichen Akteuren mit der Politik und Verwaltung. Die besonders positiven Effekte der engeren Kooperation zwischen Zivilgesellschaft und Politik und Verwaltung wurden immer wieder deutlich betont. Dass diese Annäherung natürlich nicht ohne Innovationen und Neuerungen der bislang tradierten Abläufe geht, ist ebenfalls früh

erkannt worden. Hierbei wurde vor allem auf das hohe Wirkungspotenzial von Open Government bei relativ geringer theoretischer Komplexität hingewiesen, was übersetzt so viel heißt: Hier können wir schnell und einfach etwas bewirken!

Und nicht zuletzt wird beim Blick auf die Stärken das grundlegend veränderte Paradigma oder die veränderte Verwaltungskultur betont, wo es nun möglich ist, Offenheit von Verwaltungsabläufen und politischen Gestaltungswegen als Prinzip oder gar als übergreifende Methode zugrunde zu legen. Hier konnten viele Modellkommunen spürbare Erfolge verzeichnen.

FAKTOREN	KONKRETE AUSSAGEN
Resonanz von außen	<ul style="list-style-type: none"> • positive Resonanz von außen hinsichtlich der »Öffnung der Verwaltung«, Öffnung auch der Verwaltung im Sinne eines Change-Prozesses • flankierende Öffentlichkeitsarbeit • Interesse an Open-Government
Kooperation und Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft • Vernetzung mit den lokalen / regionalen Akteuren (mehrfache Nennungen) • Erfahrungsaustausch
Neugestaltung und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit der Neusystematisierung • dynamische und agile Prozesse inner- und außerhalb der Verwaltung, Innovationen • großes Wirkungspotenzial von Open Government bei relativ geringer theoretischer Komplexität • konkrete Umsetzung und wenig abstrakte Theorie
Paradigma und Verwaltungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzip Offenheit führt zumeist zum Thema Gemeinwohl • Vision der Offenheit als neues, ressortübergreifendes Paradigma • Prägung einer spürbar neuen Verwaltungskultur für alle Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen der Gemeinde

Abb. 11: Stärken der kommunalen Open-Government-Aktivitäten (Quelle: Eigene Erhebungen 2019)

Motivierend und Impuls gebend waren und sind bei den Stärken auch andere parallele oder vorherige Entwicklungen, die das Thema Open Government befördert oder auch thematisch integriert haben. Dazu gehören u.a.:

- das Thema Datensouveränität, welches schon zu Beginn der Datenentstehung ansetzt und langfristig ein Datenmanagement ermöglicht (insbesondere bei Smart City-Vorhaben),
- Einbau von Open Government in laufende Projekte und Vorhaben, bei denen dies anfangs nicht geplant war,
- Inhaltlich paralleler Aufbau eines regionalen Digitalisierungszentrums,

- ähnliche Projekte, die stark damit verbunden sind, z.B. OZG, Bürgersprechstunden, Geoportale, Stadtentwicklungskonzept, Open Data,
- Bewältigung von Themen des Strukturwandels, z.B. in Merzenich als »Herkules-Aufgabe«, die ohne Open Government nicht denkbar wären,
- parallele Projekte wie Bürgerdialoge, Multifunktionale Häuser oder Nachhaltigkeitskonzepte und Digitalisierungsstrategien,
- teils Ausfluss von traditionellen Elementen, wie z.B. in Köln, teils systematischer Weg für eine neue Bürgerbeteiligung sowie
- paralleles Engagement im Innovationsbereich selbst, z.B. Auszeichnung als »Innovationskommune Sachsen« (Brandis).

Es zeigte sich damit, dass Open Government gerade in bereits innovationsbereiten und innovationsfähigen Kommunen eine hervorragende inhaltliche Passgenauigkeit erfahren hat.

SCHWÄCHEN

Die Schwächen sind wie bereits beschrieben eher im verwaltungsinternen Bereich verortet. Hier geht es im Wesentlichen um die sehr zögerliche Annahme von Veränderungen, die aber auch in anderen Projektschwerpunkten zu beobachten sind, z.B. bei der Umsetzung von E-Government. Hier zeigen sich besondere Herausforderungen an die Führung und Personalentwicklung, um eine positive Entwicklung herbeizuführen. Auf die besonders wichtige Rolle der Mitarbeiter muss hier nicht weiter eingegangen werden. Von großer Bedeutung sind dabei neben der Motivation aber auch Schulungen und Fortbildungen sowie eine geeignete Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Wie ebenfalls in einigen anderen Reformvorhaben zu beobachten, zeigen sich auch beim Open Government Defizite in der Projektorganisation bzw. beim Projektmanagement. Hier wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass Open Government kein Selbstläufer ist und deshalb die Projekteinführung und die Projektumsetzung auch professioneller betrieben werden muss. Und das gilt nicht nur für die interne Organisation, sondern auch für die Prozessgestaltungen nach außen, bei denen bestimmte Routinen der neuen Beteiligung auch noch von beiden Seiten, der Verwaltung und Politik, aber auch seitens der zivilgesellschaftlichen Gruppen, eingeübt werden müssen.

FAKTOREN	KONKRETE AUSSAGEN
Verwaltungsinterne Adaption und Integration	<ul style="list-style-type: none"> • zögerliche Annahme des Themas innerhalb der Verwaltung • wenig motiviertes und geschultes Personal, z. T. Können und Bereitschaft fehlend • Konflikte und Probleme Open Government vs. bestehende Verwaltungsprozesse • bislang Ausrichtung der Verwaltung an anderen Zielen, z. B. Sparsamkeit
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • interne und teils externe Kommunikationsprobleme, z.T. durch englischsprachiges Vokabular
Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • »Add-on«-Arbeit für alle – kein Selbstläufer • Konzeption und Anschub notwendig, kein Selbstläufer-Projekt
Prozessgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • zunächst ungewohnte frühe und offene Einbindung der Stakeholder in bestehende politisch-administrative Prozesse, dadurch mitunter Erwartungen an einen fertigen Werkzeug-Kasten (»Toolset«)

Abb. 12: Schwächen der kommunalen Open-Government-Aktivitäten (Quelle: Eigene Erhebungen 2019)

CHANCEN

Wie bei den Stärken zeigen sich die zukünftigen Chancen von Open Government in allen betroffenen Bereichen. So spielt die weitere Vernetzung und stärkere Kooperation mit der Zivilgesellschaft zukünftig eine zentrale Rolle auch im Sinne einer nochmals umfassenderen und nachhaltigen Partizipation.

Aber auch in den wichtigen internen Abläufen sehen die Modellkommunen zukünftig eine große Chance, um die Aspekte des Open Governments wir-

kungsvoll dort zu etablieren und weiterzuentwickeln. Ähnliches gilt auch für die Projektentwicklung und Weiterführung der begonnenen und teils noch nicht abgeschlossenen (Teil-)Projekte. Von besonderer Bedeutung für die Zukunft scheint aber auch die Veränderung der Kultur und des Selbstverständnisses zu sein, in dem sich die bisherige Rolle der Adressaten immer mehr in die Rolle der Beteiligten wandelt.

BEREICH/THEMA	KONKRETE AUSSAGEN
Weitere Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • weitere Vernetzung mit den Stakeholdern der Zivilgesellschaft, regionalen Gruppen • allgemeine Vernetzungs- und inhaltliche Kopplungsaktivitäten • weitere themenbezogene Verstärkung interkommunaler Zusammenarbeit, Projektvergrößerung, Skalierung
Interne Integration	<ul style="list-style-type: none"> • enge Kopplung mit anderen zentralen Zukunftsthemen, z. B. der Digitalisierung, Smart-City-Aktivitäten • Weiterführung und Ausbreitung des Paradigmas auf alle Prozesse: Inwiefern können die drei zentralen Dimensionen von Open Government (Transparenz, Partizipation und Kollaboration) berücksichtigt werden?
Projektentwicklung Weiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen: Pilotbereich und Ausweitung in die Fläche • Fortführung von Projekten • Open-Government-Labore als stringente Weiterführung des Projekts (regionale und institutionelle Vernetzung)
Umfassende Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung und Demografie als wichtige Wirkmechanismen • Schwerpunkt der Aktivitäten auf Beteiligungsprozess der Bürgerinnen und Bürger im Strukturwandel • Entwicklungspotenziale des Rheinischen Reviers wecken
Kultur und Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • neues Selbstverständnis von Kommunalpolitik, das BürgerInnen nicht nur als Adressaten, sondern als MitgestalterInnen betrachtet

Abb. 13: Chancen der kommunalen Open-Government-Aktivitäten (Quelle: Eigene Erhebungen 2019.)

RISIKEN

Wo Chancen sind, dort sind auch Risiken – und diese sehen die Modellkommunen ganz konkret nach Beendigung des Projekts der Modellkommunen aufgrund der auslaufenden Unterstützung. Da einige (Teil-)Projekte augenscheinlich noch keine nachhaltige Fortsetzung gefunden haben, drohen diese nach Auslaufen des Modellprojekts ebenfalls auszulaufen. Immer wieder

wurde betont, dass diese ersten Versuche und Aktivitäten keine Selbstläufer geworden sind.

Hinzu kommt, dass die Kommunen hierbei keine normative Verpflichtung sehen und dass angesichts zusätzlicher Kosten kaum mehr ein Erweiterungsraum vorhanden ist. Auch der Umstand, dass viele Open-Government-Aktivitäten derzeit eben nicht zum Nulltarif durchzuführen sind, ist ein wichtiges Ergebnis,

dass für die Zukunft natürlich auch ein wesentliches Risiko ist.

Fernab von mangelnden Ressourcen in den Kommunen zeigt sich aber auch das immanente Risiko des inhaltlichen Scheiterns. Denn wenn Partizipation versprochen wird und bei umstrittenen Entscheidungen trotzdem ein anderes Ergebnis eintrifft, ist der

Verdross der Unterlegenen oftmals hoch und führt doch wiederum zu Ärger. Andererseits kann es auch passieren, dass die Kommune bei anderen Verfahren ihre »Leadership«-Position aufgrund der Bedeutung anderer (größerer) Akteure gar verlieren kann. Auch das sind zumindest Befürchtungen in den Kommunen, die offen ausgesprochen worden sind.

BEREICH / THEMA	KONKRETE AUSSAGEN
Fehlende normative Verpflichtung	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende normative Verpflichtung • Open Government aufgrund der frühen Entwicklungsstufe konzeptionell gefährdet, Projekt ist kein Selbstläufer
Fehlende Ressourcen (ohne Förderung)	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende institutionelle und materielle Ressourcen • Risiko des Abbruchs von Projekten ohne weitere Unterstützung • begrenzte personelle Ressourcen und Integration von Open Government neben Aufgaben des Tagesgeschäftes
Gefährdung der kommunalen »Leadership«	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme der disruptiven Entwicklung und sinkender Risikobereitschaft • Kooperation mit leistungsstarken Unternehmen oder Stakeholdern kann die kommunale Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit gefährden
Ergebnisrisiko der Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen können trotz der Beteiligung nicht berücksichtigt werden – Ergebnisse der Beteiligung und Abwägung (inkl. Frust der Beteiligten).

Abb. 14: Risiken der kommunalen Open-Government-Aktivitäten (Quelle: Eigene Erhebungen 2019)

6.2 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund dieser SWOT-Analyse gilt es natürlich auch für die Modellkommunen, auf der einen Seite aktuell Schwächen zu beseitigen und Stärken zu forcieren und auf der anderen Seite zukünftig Chancen wahrzunehmen und Risiken möglichst gering zu

halten. Wenn man diese Aspekte weiter aggregiert, so kommt man zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren, die in der nachfolgenden Abbildung gezeigt werden und die zum Teil auch schon in Kapitel 4 im Rahmen von Handlungsfeldern beschrieben und diskutiert wurden.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR OPEN GOVERNMENT
Verankerung im politisch-administrativen System
Binnenorganisation und Personalentwicklung
Regionale Vernetzung und Kooperation
Kommunikation und Partizipation
Kulturveränderungen und Change Management
Projektmanagement

Abb. 15: Abb. 17: Die zentralen Erfolgsfaktoren für Open Government aus Sicht der Modellkommunen (Quelle: Eigener Entwurf 2019)

ERFOLGSFAKTOR 1:**Verankerung im politisch-administrativen System – Unterstützung durch Politik und Verwaltungsspitze**

Der Erfolgsfaktor »Verankerung im politisch-administrativen System« bezieht sich maßgeblich auf die essentielle Unterstützung durch die Politik und die Verwaltungsspitze. Sie ist einfach erforderlich, um dem Projekt die nötige Durchschlagskraft zu verleihen.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Knüpfen Sie Netzwerke innerhalb Ihrer Verwaltung mit KollegInnen, die für das Thema offen sind und suchen Sie MitstreiterInnen und Unterstützung in Politik und Stadtspitze.
- Open Government sollten Sie politisch und im Verwaltungsvorstand durch Grundsatzbeschluss verankern.
- Open Government erfordert auch eigene Ressourcen: Das Aufbereiten der Informationen, die Gestaltung von Austausch und Diskussions-Räumen, die Aufnahme und Bearbeitung von Vorschlägen und Projektideen, das Einsteuern in die Prozesse bindet Kräfte, die das Ehrenamt allein nicht umsetzen kann.
- Fordern Sie Unterstützung durch die Verwaltungsspitze ein.
- Entwickeln Sie eine Gesamtstrategie als Grundgerüst zum Umgang mit Open Government, um die Kräfte innerhalb der Verwaltung zu bündeln und einen gesellschaftlichen Wandel zu offenem Verwaltungshandeln herbeizuführen.

ERFOLGSFAKTOR 2:**Binnenorganisation und Personalentwicklung – Mitarbeiter für das Projekt Open Government vorbereiten und unterstützen**

Die Probleme innerhalb der Verwaltung und die Situation des Personals sind im Rahmen der SWOT-Analyse als zentrale Defizite bezeichnet worden. Deshalb ist es hier von besonderer Bedeutung, die Mitarbeiter ins Boot zu holen, aber auch die gesamte Organisation auf den Erfolg dieses Projekt auszurichten.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen hinsichtlich dieses organisatorischen Rahmens folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Eine Stabsstelle »Open Government« als wichtige strukturelle Einbindung in die Aufbauorganisation aufbauen.
- Ein Open-Government-Labor zur Vernetzung mit den lokalen/regionalen Stakeholdern und zum Experimentieren entwickeln.
- Belegschaft einbinden und Ressourcen bereitstellen.
- Datensouveränität kommunal betreiben und stärken.
- Die Informationen zu zukünftigen Vorhaben sollten transparent und frühzeitig insbesondere auch der Personalvertretung zur Verfügung gestellt werden. Gerade die Personalvertretung und der Datenschutz sollten in die Diskussion von Lösungen intensiv und frühzeitig eingebunden werden.
- Einzelne Vorreiter sollten aufgebaut werden; wenn diese Systeme / Lösungen / Anwendungen gut funktionieren, können andere Organisationseinheiten sich diese dort vor Ort im Live-Betrieb anschauen und auch aus den Erfahrungen der Mitarbeiter lernen. Daher ist die Installation einer Arbeitsgruppe, die sich mit zukunftsweisenden Themen beschäftigt, ein erster Schritt.
- Außerdem sind entsprechende Fortbildungskonzepte im Rahmen der Personalentwicklung ratsam und eventuell ist auch die Schaffung einer eigenen Stabsstelle oder eines Open-Government-Beauftragten zu prüfen.
- Hoher Aufwand bedeutet erhöhte Mittelbereitstellung, deshalb ist eine dauerhafte Bereitstellung von Ressourcen und Organisationsmitteln notwendig.

ERFOLGSFAKTOR 3: Systematische Gestaltung des Außenverhältnisses – Regionale Netzwerke und Kooperationen aufbauen

Der Erfolgsfaktor »Systematische Gestaltung des Außenverhältnisses« basiert wiederum auf einer zentralen Stärke und Chance, die in der SWOT-Analyse deutlich identifiziert worden ist. Der Aufbau und der Unterhalt von regionalen Netzwerken und Kooperationen ist deshalb von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Projekts.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen zu den Netzwerk-Bemühungen folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Gewinnen Sie externe BündnispartnerInnen aus den Reihen der Zivilgesellschaft und Wissenschaft und investieren Sie in Netzwerkarbeit.
- Arbeiten Sie interkommunal zusammen und unterstützen Sie andere Kommunen.
- Bilden Sie überregionale Kooperationen oder Entwicklungsgemeinschaften.
- Community und Zivilgesellschaft berücksichtigen und einbinden sowie lokale Projekte fördern und unterstützen.
- Nutzen Sie durchaus auch neue Formate der Beteiligung und der Selbstorganisation.
- Es ist wichtig, Eigenverantwortung zu identifizieren und zu übernehmen, aber auch ehrenamtliches Engagement auf breite Füße zu stellen.
- Es empfiehlt sich – gerade in kleinen Gemeinden – mit den Handlungsfeldern Partizipation und/oder Kollaboration zu beginnen. Denn diese binden weite Teile der Bevölkerung ein und sind praktisch erfahrbare. Maßnahmen aus dem Bereich Transparenz sind auch wichtig, allerdings fehlt es zumindest in kleineren Gemeinden meist an einer entsprechenden Community, die z. B. mit Open-Data-Portalen arbeiten kann.

ERFOLGSFAKTOR 4: Kommunikation und Partizipation – für Transparenz und »Mitmachen« werben

Erfolgsfaktor 4 bezeichnet das grundsätzliche Thema der erweiterten Kommunikation und Partizipation, das für viele interne und externe Akteure im Rahmen des Open Government zumindest keine Tradition darstellt. Wichtige Aufgabe ist es entsprechend, nachhaltig für Transparenz und »Mitmachen« zu werben.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen dazu folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Besetzen Sie das Thema Open Government positiv. Informieren und werben Sie dafür über alle geeigneten Kanäle.
- Betreiben Sie verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und sprechen Sie auch zielgruppenadäquat.
- Seien Sie überzeugter Prophet: Tragen Sie Open Government nach innen und nach außen.
- Erweitern Sie Kommunikation und Kooperation als zentrale Kompetenzen (Orchestrierung vor Ort).
- Für das »Mitmachen« müssen kommunikative Voraussetzungen geschaffen werden, Politik vs. BürgerInnen und umgekehrt, inkl. eine intelligente Verknüpfung von Kompetenzen, Ressourcen und Potenzialen.
- Transparenz, die Zugänglichkeit und Verbreitung von qualifizierten Informationen und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit sind ebenso wichtig wie auch eine differenzierte Zielgruppenorientierung in der Kommunikation und Vermittlung von Informationen.

ERFOLGSFAKTOR 5: Kulturveränderungen und Change Management – Mitarbeiter und Stakeholder auf das Neue vorbereiten

Erfolgsfaktor 5 bezieht sich letztlich auf den kommunalen Umgang mit Innovationen, neuem und anderem Verhalten. In diesem Sinne geht es ganz allgemein um die Gestaltung von kulturellen Veränderungen und deren professionelle Steuerung (»Change Management«). Wie in anderen Innovationsprojekten auch müssen Mitarbeiter, aber auch Stakeholder auf das Neue vorbereitet werden.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Haben Sie Mut, neue Formen der Zusammenarbeit und neue Technologien anzupacken und einfach mal auszuprobieren.
- Warten Sie nicht auf perfekte Lösungen – Ausprobieren und Prototyping.
- Ermutigen und unterstützen Sie innovationsfreudige und kooperative MitarbeiterInnen und Führungskräfte in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen. Sie sind die Grundvoraussetzung für die Verwaltungsöffnung und den erforderlichen Kulturwandel.

- Knüpfen Sie Netzwerke innerhalb Ihrer Verwaltung mit KollegInnen, die für das Thema offen sind und suchen Sie MitstreiterInnen und Unterstützung in Politik und Stadtpitze.
- Open Government und seine Prinzipien müssen praktisch gelebt und umgesetzt werden.
- Einzelne Vorreiter sollten aufgebaut werden, wenn diese Systeme / Lösungen / Anwendungen gut funktionieren.
- Man muss innerhalb einer öffentlichen Verwaltung Open Government und Digitalisierung als Chance begreifen. Das erfordert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Weitblick und Ideen.
- Achten Sie auf die Notwendigkeit eines nachhaltigen Kulturwandels im politisch-administrativen Raum.
- Schaffen Sie Orientierung an einem neuen Rahmen und an neuen Leitbildern.
- Entwickeln Sie einen ganzheitlichen Veränderungsansatz und schaffen Sie Vernetzungen mit anderen Innovationen.

ERFOLGSFAKTOR 6: Projektmanagement – Projekte und Teilprojekte systematisch und professionell planen und umsetzen

Der letzte Erfolgsfaktor betrifft zum Abschluss das Projektmanagement und die Steuerung eines neuen Ansatzes, bei denen die systematische und professionelle Planung und Umsetzung der Projekte im Vordergrund steht.

Im Einzelnen wurden von den Modellkommunen folgende Detailempfehlungen gegeben:

- Stellen Sie nicht direkt den Gesamtansatz in Frage, sollten einzelne Projekte oder Maßnahmen mal scheitern.
- Bauen Sie erfolgreiche Pilotprojekte und Vorgehensmodelle auf und bringen Sie diese in die Fläche.

- »Think big, start small«: Ob innovative Lösungen in der Kommune umgesetzt werden sollen oder eine Veränderung der internen Prozesse angestrebt wird: Es sollte mit kleinen Lösungen bzw. einzelnen vielversprechenden Piloten gestartet werden, die über die Zeit ausgebaut und vervielfältigt werden. Dabei sollten die einzelnen Ausbauschritte und der zeitliche Ablauf angemessen dimensioniert werden.
- Verpflichten Sie (Ihre) IT-Hersteller bei Vergaben zu »Open«.
- Beispielhafte Themen oder Aktivitäten sollten Sie so konkret wie möglich halten, z. B. *Heckenmanagement*; durch konkrete Ergebnisse aus der

gemeinsamen Zusammenarbeit wird zudem der Nutzen für alle Beteiligten konkret greifbar.

- Einfach mal tun, denn oft ist Open Government die konsequente Weiterentwicklung bestehender Angebote der Kommune.
 - Projektprinzip: Top-Down-Einführung und Bottom-Up-Umsetzung!
 - Iterativ beginnen: Zu Beginn muss nicht die ausformulierte Open-Government-Strategie stehen. Wertvoller ist es, mit konkreten Projekten zu beginnen, die schnell sichtbare Ergebnisse produzieren. Darauf aufbauend kann Open Government auch bei anderen Projekten praktiziert bzw. Bestandteil einer expliziten Strategie werden.
-

Gerade für die letzte Empfehlung muss jedoch einschränkend gesagt werden, dass die Modellkommunen sich bei der Umsetzung des Projekts mitunter nicht ganz einig waren. In diesem Sinne wurden teils widersprüchliche Ansätze verfolgt: Einerseits setzte man auf grundlegend wichtige Gesamtkonzeptionen als umfassende Gesamtstrategie oder umfängliches Grundgerüst. Andererseits empfahl man einen iterativ gestalteten Start oder die Prinzipien »Think big, start small« oder gar »Try and Error«.



7 Ausblick

Das Projekt »Modellkommune Open Government« bietet eine gute Grundlage für die Umsetzung der im Koalitionsvertrag der Bundesregierung genannten *Regionalen Open Government Labore*. Bisher haben die Modellkommunen vielfach die Erfahrung gemacht, dass Angebote zur Information und Beteiligung auf lediglich geringe oder mit der Zeit nachlassende Resonanz bei den Bürgerinnen und Bürgern stoßen. Ein Beispiel ist die Beteiligung an Bürgerhaushalten. Die Ursachen für geringe Resonanz an Beteiligungsangeboten mögen vielfältig sein, können aber darin liegen, dass die gewählten Themen zu weit entfernt sind von der Lebenswirklichkeit der Menschen oder keine echte Mitgestaltung angeboten wird. Mit den *Regionalen Open Government Laboren* soll in einem regionalen Kontext offenes Verwaltungshandeln praktiziert und erlebbar werden. Die Vermutung besteht, dass mit einer neuen Qualität der Kooperation von Verwaltung, Politik, Bürgerschaft und gesellschaftlichen Interessengruppen regionale Herausforderungen besser zu bewältigen sind und der soziale Zusammenhalt in der Region gestärkt wird. Der Nachweis für diese Vermutung ist in den *Regionalen Open Government Laboren* zu erbringen.

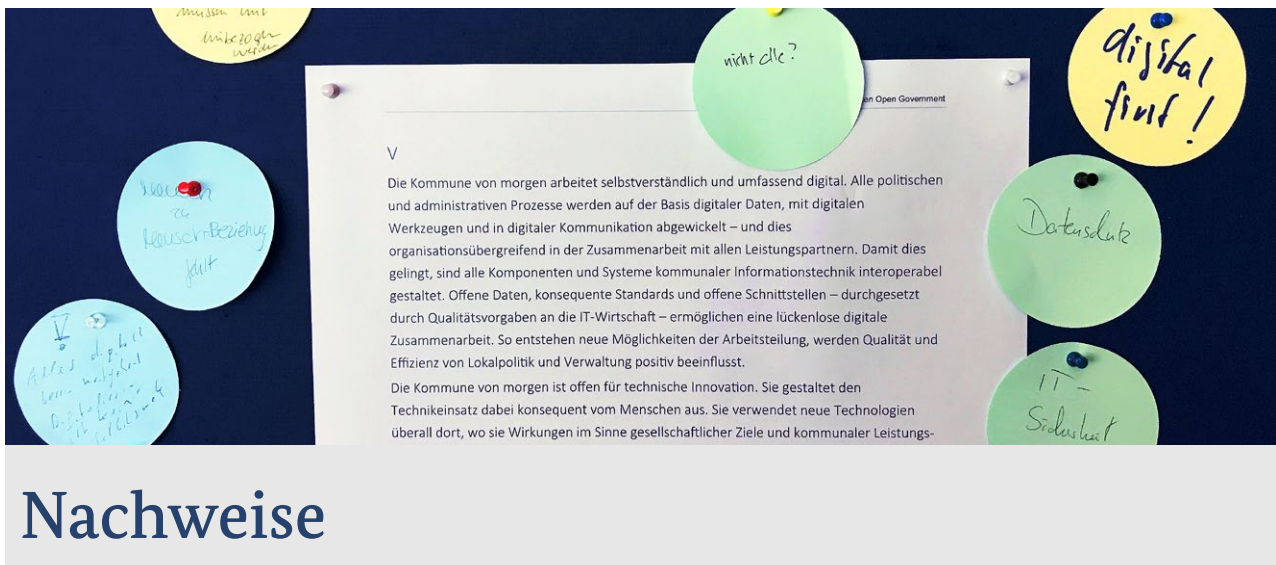
Eine erfolgreiche Regionalentwicklung beruht nicht allein auf infrastrukturellen Einzelmaßnahmen, sondern wird gemeinsam getragen von Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. Damit könnte Regionalentwicklung »aus einem Guss« praktiziert werden. Die *Regionalen Open Government Labore* sollten sich dazu unter einer konkreten Themenstellung konstituieren, die aktuelle regionale Herausforderungen adressiert. So könnten die Labore beispielsweise dazu dienen:

- den regionalen Strukturwandel zu bewältigen,
- gleichwertige Lebensverhältnisse für alle Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten,
- die soziale Daseinsvorsorge zu sichern,
- die Demokratie vor Ort zu stärken und das Vertrauen in Politik und Verwaltung zu erhöhen.

Die Labore erproben dabei neue, innovative Formate:

- für die Kooperation von Lokalpolitik, Kommunalverwaltung, Bürgerschaft, organisierter Zivilgesellschaft und lokaler Wirtschaft,
- für die Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen an der regionalen Entwicklung,
- für den produktiven Umgang mit Interessensgegensätzen bei Umweltthemen, Infrastrukturplanung, Bauprojekten und sozialem Wandel,
- für den Wandel zu einer offeneren Diskussions-, Beteiligungs- und Streitkultur in den öffentlichen Verwaltungen sowie mit externen Partnern und Interessenvertretern.

Die *Regionalen Open Government Labore* sind Teil der Heimatpolitik des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat. Sie flankieren die aktive Strukturpolitik zur Umsetzung gleichwertiger Lebensverhältnisse, indem sie das Innovationspotenzial der gesamten regionalen Gesellschaft erschließen. Anlässlich der Abschlussveranstaltung des Projekts »Modellkommune Open Government« erfolgt der Start für das Interessenbekundungsverfahren zur Bildung *Regionaler Open Government Labore*. Im Herbst dieses Jahres erfolgt ihre Konstituierung in einem zweistufigen Verfahren. Die *Regionalen Open Government Labore* sollen zu Beginn des kommenden Jahres ihre Arbeit aufnehmen.



Literatur

ABU-SHANAB, Emad A. (2015): Reengineering the open government concept: An empirical support for the proposed model. In: *Government Information Quarterly*, Bd. 32, S. 453–463.

ABU-TAYEH, Gabriel / PORTMANN, Edy / STÜRMER, Matthias (2017): »Züri wie neu«: Public-Value von Online-Partizipation. In: *HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Bd. 54, Nr. 4, S. 530–543.

ARBEITSKREIS OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP DEUTSCHLAND: Gemeinsam in die Zukunft, https://www.researchgate.net/publication/305688919_Gemeinsam_in_die_Zukunft_-_Deutschland_in_der_Open_Government_Partnership/download [24.05.2019].

BECK, Joachim / STEMBER, Jürgen (2018): Open-Government-Modellkommunen: Wie Open-Government auf kommunaler Ebene gelingt, In: *INNOVATIVE VERWALTUNG*, Heft 10/2018, S. 42–44.

BERTOT, John Carlo / MCDERMOTT, Patrice / SMITH, Ted (2012): Measurement of Open Government: Metrics and Process. In: *45th Hawaii International Conference on System Sciences*, S. 2491–2499.

BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN: Open Government Data in Deutschland, https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/open_government_data_deutschland_kurzfassung_deutsch.html [24.05.2019].

HARRISON, Teresa M. et al. (2012): Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. In: *Information Polity*, Bd. 17, S. 83–97.

HERZBERG, Johann (2012): Staatsmodernisierung durch Open Innovation: Problemlage, Theoriebildung, Handlungsempfehlungen. Berlin: epubli.

HERZBERG, Johann (2013): Open Government – Versuch einer Begriffsbestimmung. In: *Verwaltung und Management*, Bd. 19, Nr. 1, S. 40–44.

HILGERS, Dennis / THOM, Norbert (Hrsg.) (2012): Public Management im Paradigmenwechsel – Staat und Verwaltung im Spannungsfeld von New Public Management, Open Government und bürokratischer Restauration.

HUIJBOOM, Noor / VAN DEN BROEK, Tijs (2011): Open data: An international comparison of strategies. *European Journal of ePractice*, 12(1), 1–13.

KRABINA, Bernhard (2010): Open Government als Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung, <https://www.kdz.eu/de/open-government-verwaltungsmodernisierung> [24.05.2019].

KRALLMANN, Herrmann / ZAPP, Alfred (Hrsg.) (2012): Bausteine einer vernetzten Verwaltung.

KSOLL, Wolfgang / SCHILDHAUER, Thomas / BECK, Annalies (2017): Open Data – Wertschöpfung im digitalen Zeitalter, http://wk-blog.wolfgang-ksoll.de/wp-content/uploads/2017/01/OpenData_2017_final.pdf [24.05.2019].

Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode: Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. S. 45 (Zeile 2009–2014.)

LATHROP, Daniel / RUMA, Laurel (Hrsg.) (2010): Open Government. Collaboration, Transparency and Participation in Practice.

LEE, Gwanhoo / KWAK, Young Hoon (2011): Open government implementation model: A stage model for achieving increased public engagement.

LEE, Gwanhoo / KWAK, Young Hoon (2012): An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. In: Government Information Quarterly, Bd. 29, S. 492–503.

LOURENÇO, Rui Pedro (2015): An analysis of open government portals. A perspective of transparency for accountability.

MCDERMOTT, Patrice (2010): Building open government. In: Government Information Quarterly, Bd. 27, S. 401–413.

MEIJER, Albert J. / CURTIN, Deirdre / HILLEBRANDT, Maarten (2012): Open government: connecting vision and voice. In: International Review of Administrative Sciences, Bd. 78, Nr. 1, S. 10–29.

NEUTZNER, Matthias (2018): Open Government zwischen Programm und Utopie: Sieben Zukunftsszenarien für die Kommune von morgen; <http://open-government-kommunen.de/?p=1552>.

OECD: Open Government, <http://www.oecd.org/gov/open-government.htm> [24.05.2019].

OECD: Open Government: Globaler Kontext und Perspektiven für offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln, <http://www.oecd.org/gov/open-government-globaler-kontext-und-perspektiven-fur-offenes-regierungs-und-verwaltungshandeln-9789264290655-de.htm> [24.05.2019].

OECD: Open Government Reviews, <http://www.oecd.org/mena/governance/open-government-review-flyer-en.pdf> [24.05.2019].

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP: Erster Nationaler Aktionsplan 2017–2019, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/ogp-aktionsplan.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [24.05.2019].

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP: Open Government Declaration, <https://www.opengovpartnership.org/open-government-declaration> [24.05.2019].

SANDOVAL-ALMAZÁN, R. (2011). The two door perspective: An assessment framework for open government. eJournal of eDemocracy & Open Government, 3(2), 166–181.

SANDOVAL-ALMAZAN, Rodrigo / GIL-GARCIA, J. Ramon (2014): Towards an Evaluation Model for Open Government: A Preliminary Proposal. In: JANSSEN, Marijn et al. (2014): Electronic Government: 13th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2014, Dublin, Ireland, September 1–3, 2014, Proceedings, S. 47–58.

SECKELMANN, Margrit / BAUER, Christian (2012): Open Government, Liquid Democracy, e-democracy und Legitimation. Zur politischen Willensbildung im Zeichen des Web 2.0. In: HILL, Hermann / SCHLIEßKY, Utz (Hrsg.): Die Vermessung des digitalen Raumes. E-Volution des Rechts- und Verwaltungssystems III. Baden-Baden: Nomos, S. 325–343.

STÜRMER, Matthias / RITZ, Adrian (2014): Public Governance durch Open Government: Zwei sich ergänzende Ansätze für die staatliche Aufgabenerfüllung der Zukunft. In: Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, S. 125–138.

VELJKOVIĆ, Nataša / BOGDANOVIĆ-DINIĆ, Sanja / STOIMENOV, Leonid (2014): Bench-marking open government: An open data perspective. In: Government Information Quarterly, Bd. 31, S. 278–290.

VON LUCKE, Jörn (2017): Technische Innovation – Potenziale von Open Government, offenen Daten und intelligenten Städten. In: KERSTING, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation. Wiesbaden: Springer VS, S. 151–204.

VON LUCKE, Jörn (2012): Entdeckung, Erkundung und Entwicklung 2.0: Open Government, Open Government Data und Open Budget 2.0, <https://www.zu.de/institute/togi/assets/pdf/TICC-120221-TICC-Band-1-Antrittsvorlesung-JvL-V2.pdf> [24.05.2019].

VON LUCKE, Jörn (2017): Open Government in den Wahlprogrammen zur Bundestagswahl 2017, <https://www.zu.de/institute/togi/assets/pdf/TOGI-170830-Gutachten-Open-Government-BTW17-V1.pdf> [24.05.2019].

VON LUCKE, Jörn (2012): Open Government Collaboration, <https://www.zu.de/info-de/institute/togi/assets/pdf/JvL-121025-OpenGovernmentCollaboration-V1.pdf> [24.05.2019].

WEWER, Göttrik (2014): Open Government, Staat und Demokratie.

WHITE HOUSE: Memorandum »Transparency and Open Government«, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2009-01-26/pdf/E9-1777.pdf> [24.05.2019].

WIRTZ, Bernd W. / BIRKMEYER, Steven (2015): Open Government: Origin, Development and Conceptual Perspectives. In: International Journal of Public Administration, Bd. 38, Nr. 5, S. 381–396.

ZUIDERWIJK, Anneke84 / JANSSEN, Marijn (2014): Open data policies, their implementation and impact: A framework for comparison. In: Government Information Quarterly, Bd. 31, S. 17–29.

Fotonachweis

Kapitelfotos

Kapitel 1 (Seite 10):

1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Kalinowski

Kapitel 2 (Seite 13):

1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Kalinowski

Kapitel 3 (Seite 24):

1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Matthias Neutzner

Kapitel 4 (Seite 51):

2. *Workshop der Modellkommunen, 21.6.2018*

Kapitel 5 (Seite 59):

3. *Workshop der Modellkommunen, 14.3.2019*

Kapitel 6 (Seite 72):

1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Kalinowski

Kapitel 7 (Seite 81):

Workshop im Landkreis Marburg-Biedenkopf, 3.5.2018

Nachweise (Seite 82):

4. *Workshop der Modellkommunen, 13.6.2019*

Weitere Fotos

Kapitel 2.3.2.1:

- Seite 16, oberes Bild:
1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Kalinowski
- Seite 16, unteres Bild:
1. *Workshop der Modellkommunen, 23.11.2017,*
Foto: Matthias Neutzner

Kapitel 2.3.2.2:

- Seite 18:
2. *Workshop der Modellkommunen, 21.6.2018*

Kapitel 2.3.2.3:

- Seite 19:
3. *Workshop der Modellkommunen, 14.3.2019*
Foto: Phillip Bauer

Kapitel 2.3.2.4:

- Seite 21:
4. *Workshop der Modellkommunen, 13.6.2019*

Kapitel 2.3.3:

- Seite 22:
Deutschlandreise von Bundesminister Horst Seehofer,
3.5.2019, Brandis,
Quelle: Bundesministerium des Innern, für Bau und
Heimat

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Alt-Moabit 140, 10557 Berlin

Stand

September 2019

Druck

Spree Druck Berlin GmbH
Berlin

Gestaltung

Syncwork AG
Dresden

Text

Prof. Dr. Joachim Beck,
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Prof. Dr. Jürgen Stember,
Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaft

