



Ines Monika Komar, BSc

# **Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden**

Eine vergleichende Analyse zur Identifizierung der Einflussfaktoren  
der digitalen Entwicklung öffentlicher Leistungen

## **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

Studium: Masterstudium Angewandte Betriebswirtschaft  
Studienzweig: General Management

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

### **Begutachter:**

Univ.-Prof. Mag. Dr. Paolo Rondo-Brovetto  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt  
Institut für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Klagenfurt, August 2019

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben ersichtlich gemacht habe,
- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- bei der Weitergabe jedes Exemplars (z.B. in gebundener, gedruckter oder digitaler Form) der wissenschaftlichen Arbeit sicherstelle, dass diese mit der eingereichten digitalen Version übereinstimmt.

Mir ist bekannt, dass die digitale Version der eingereichten wissenschaftlichen Arbeit zur Plagiatskontrolle herangezogen wird.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.



Ines Monika Komar, e.h.

Lettenstätten, August 2019

## Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Forschungsfragen und Hypothesen.....	2
<b>2 Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Digitalisierung der kommunalen Kernverwaltung: Definition und Abgrenzung ....	4
2.1.1 Chancen für kleine Gemeinden.....	5
2.1.2 Digitalisierung im Spannungsfeld der Bürokratie .....	5
2.1.3 Digitalisierungsinitiativen .....	7
2.2 Electronic Government .....	8
2.2.1 Definition .....	9
2.2.2 Kernelemente .....	10
2.2.3 Interaktionsstufen der E-Government Services .....	11
2.3 Konzepte digitaler öffentlicher Leistungen .....	13
2.3.1 One-Stop-Shop .....	13
2.3.2 Lebenslagenansatz .....	14
2.3.3 Multikanalansatz.....	15
2.3.4 Akzeptanzfaktor Mobile Devices .....	16
2.3.5 Barrierefreiheit .....	18
2.3.6 Service- und Funktionsorientierung.....	20
2.4 Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden .....	21
2.4.1 Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen .....	21
2.4.2 Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger.....	22

2.4.3	Leadership.....	24
2.4.4	Digitalisierungsbeauftragte/r.....	26
2.4.5	Digitalisierungsstrategie.....	26
2.4.6	Digitale Organisationskultur .....	28
2.4.7	Netzwerke und Measurement.....	28
2.4.8	Userorientierung.....	30
2.4.9	Gesetzliche Regelungen und Datenschutz .....	32
<b>3</b>	<b>Empirische Studie .....</b>	<b>35</b>
3.1	Datenerhebung .....	35
3.2	Art, Inhalt und Zielsetzung der Fragen.....	37
3.3	Klassifikation der Kärntner Gemeinden .....	41
3.4	Ergebnisse .....	43
3.4.1	Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden .....	43
3.4.2	Treiber bzw. Barrieren für die digitale Entwicklung der Gemeinden.....	59
3.5	Hypothesenüberprüfung .....	75
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>78</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
	<b>Rechtsquellenverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>88</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht zu den Kanälen öffentlicher Services .....	16
Abb. 2: Mobile Nutzung von E-Government in Österreich .....	17
Abb. 3: Größenklassen der Kärntner Gemeinden .....	42
Abb. 4: Komponenten und Indikatoren des Digitalisierungsgrades Kärntner Gemeinden.	44
Abb. 5: Breitbandanschluss .....	45
Abb. 6: Lebenslagenansatz .....	45
Abb. 7: Ausrichtung auf Mobile Devices.....	46
Abb. 8: Barrierefreiheit .....	46
Abb. 9: Digitale Amtstafel .....	47
Abb. 10: Online-Informationen zu Gemeinderatssitzungen .....	47
Abb. 11: Livestream-Angebot .....	48
Abb. 12: Open-Data-Angebot .....	48
Abb. 13: Online-Gemeindezeitung.....	49
Abb. 14: BürgerSMS .....	49
Abb. 15: Gemeinde-App.....	50
Abb. 16: Online-Anliegenmanagement.....	51
Abb. 17: Soziale Medien.....	51
Abb. 18: Online-Terminvereinbarung .....	52
Abb. 19: E-Mail-Newsletter .....	52
Abb. 20: Zahlungsvorschreibungen per Mail.....	53
Abb. 21: Formulare herunterladen .....	53
Abb. 22: Formulare elektronisch ausfüllen .....	54

---

Abb. 23: Elektronische Versendung von Formularen .....	54
Abb. 24: Online-Statusabfrage .....	55
Abb. 25: Dokumente online bestellen .....	55
Abb. 26: Dokumente elektronisch zustellen lassen .....	56
Abb. 27: Plattform zur Meinungsbekanntgabe .....	56
Abb. 28: Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden nach Einwohnerzahl .....	57
Abb. 29: Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden nach Komponenten und Einwohnerzahl .....	58
Abb. 30: Anteil des IT-Budgets am Gesamtbudget .....	60
Abb. 31: Einwohnerzahlen der teilnehmenden Kommunen .....	61
Abb. 32: Wartungsintervall der Webseite .....	61
Abb. 33: Anzahl der Bediensteten am Gemeindeamt .....	62
Abb. 34: Hohe Umsetzungsbereitschaft der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters ..	63
Abb. 35: Treiber der Digitalisierung .....	63
Abb. 36: Bedeutung der Digitalisierung für die Amtsleitung .....	64
Abb. 37: IT-Fähigkeiten der Amtsleitung .....	65
Abb. 38: Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten .....	67
Abb. 39: Digitalisierungsbeauftragte/r.....	68
Abb. 40: Zeitliche Ressourcen.....	68
Abb. 41: Schriftliche Digitalisierungsstrategie .....	69
Abb. 42: Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes .....	70
Abb. 43: Befürwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	70
Abb. 44: Anteil an Millennials unter den Bediensteten .....	71

Abb. 45: Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit .....	72
Abb. 46: Benchmarking-Einschätzung .....	72
Abb. 47: Evaluierung der Nutzerzahlen des Webauftritts .....	73
Abb. 48: Interesse der Bürgerinnen und Bürger .....	74
Abb. 49: Nutzerzahlenentwicklung der Webseite .....	74

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterschiede in der Reichweite von E-Government Definitionen .....	9
Tab. 2: Thema Digitalisierung in den Wahlprogrammen der österreichischen Bundespolitik im Jahr 2017 .....	23
Tab. 3: Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden .....	59

## Abkürzungsverzeichnis

DSGVO.....	Datenschutz-Grundverordnung
E-Commerce .....	engl. Electronic Commerce
E-Democracy .....	engl. Electronic Democracy
eDP .....	engl. electronic Democracy and Participation
EGDI .....	engl. Electronic-Government Development Index
E-Government .....	engl. Electronic Government
E-GovG .....	Electronic-Government-Gesetz
eIC .....	engl. electronic Internal Collaboration
E-Inklusion.....	Elektronische Inklusion
ELAK.....	Elektronischer Akt
ePN .....	engl. electronic Production Networks
E-Procurement.....	engl. Electronic Procurement
ePS .....	engl. electronic Public Services
GeOrg .....	Gemeindeorganisator
IKT .....	Informations- und Kommunikationstechnologie
IKZ .....	Interkommunale Zusammenarbeit
IT .....	Informationstechnologie
KWF .....	Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds
MINT-Fächer.....	Mathematik-, Informatik-, Naturwissenschaft- und Technik-Fächer
RTR .....	Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH
WKO .....	Wirtschaftskammer Österreich



## 1 Einleitung

„*Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist*“ (Juchem 2013). Wie schon Henry Ford feststellte, bedarf es für jeden von uns an Veränderung.

Das Internet schaffte in den 1990ern die Basis für die Digitalisierung, die seither (fast) alle Lebensbereiche durchdringt hat. Dies hat dazu geführt, dass die Bürgerinnen und Bürger auch von ihrer Gemeinde ein gänzlich digitalisiertes Leistungsangebot erwarten. Electronic Government (E-Government) erlaubt eine effizientere und effektivere Gestaltung der kommunalen Tätigkeiten. Damit wird der Ruf nach einer produktiveren, flexibleren und transparenteren Verwaltung zunehmend lauter. Das bedarf jedoch einer umfassenden Assimilation der Organisation. Es geht nicht mehr nur um die Informationsbereitstellung für Bürgerinnen und Bürger, sondern vielmehr darum, alle Verwaltungsvorgänge online abwickeln zu können (vgl. Wirtz/Daiser 2018, S. 981 f.).

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Öffentliche Verwaltungen sind bürokratisch organisiert. Das ist in vielerlei Hinsicht förderlich, jedoch nicht für die Innovationsfähigkeit der Organisationen. Oft wird kritisiert, dass Bürokratie die Organisationen träge und starr macht. Grund dafür, sind die Merkmale bürokratischer Organisationen, die mit den Merkmalen eines digitalen Leistungsangebots unvereinbar sind (vgl. Mergel et al. 2013, S. 47).

Inwiefern die Kommunen im Bundesland Kärnten es dennoch geschafft haben sich zu innovieren, möchte ich im Rahmen dieser Masterarbeit ermitteln. Bisher lassen sich nur unzureichende Ergebnisse über den Status Quo der Digitalisierung in Kärntner Gemeinden finden.

Ziel der Arbeit ist es, den Einzug von Digitalisierung in Kärntner Gemeinden zu evaluieren. Es werden die Unterschiede des E-Government-Angebots zwischen kleineren und größeren Gemeinden erfasst und untersucht. Meine Erhebung zeigt, ob die Ressourcen maßgeblich die digitale Entwicklung einer Gemeinde beeinflussen und ob es andere entscheidende Einflussfaktoren gibt. Hierbei wird implizit ermittelt, wo Aufholbedarf herrscht, dadurch können Handlungsempfehlungen für Politik und Führung abgeleitet werden.

## 1.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Diese Arbeit basiert auf folgenden Forschungsfragen:

Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad in Kärntner Gemeinden? Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Ressourcen der Gemeinde und ihrem Digitalisierungsgrad? Welche Treiber bzw. Barrieren können identifiziert werden?

**Hypothese 1:** Die Größe der Gemeinde wirkt sich auf ihren Digitalisierungsgrad aus.

**Hypothese 2:** Gemeinden, in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen, haben einen höheren Digitalisierungsgrad, als Gemeinden, in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine geringe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen.

**Hypothese 3a:** Die persönlichen IT-Fähigkeiten der Amtsleitung wirken sich auf den Digitalisierungsgrad aus.

**Hypothese 3b:** Gemeinden, in denen die Amtsleitung die Digitalisierungsangelegenheiten ausführt, haben einen höheren Digitalisierungsgrad, als Gemeinden, in denen diese andere Bedienstete ausführen.

**Hypothese 4:** Gemeinden, in denen es eine bzw. einen Digitalisierungsbeauftragte/n gibt, weisen einen höheren Digitalisierungsgrad auf, als Gemeinden, in denen es keine eigens zuständige Person für die Digitalisierung gibt.

**Hypothese 5:** Gemeinden, in denen das Weiterbildungsangebot zum Thema Digitalisierung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stark oder oft in Anspruch genommen wird, weisen einen höheren Digitalisierungsgrad auf, als Gemeinden, in denen das Weiterbildungsangebot wenig oder gar nicht in Anspruch genommen wird.

**Hypothese 6:** Gemeinden, die ihren Digitalisierungsgrad im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden als eher nicht bzw. überhaupt nicht digitalisiert einschätzen, nutzen häufiger interkommunale Kommunikation bzw. Kooperation, als Gemeinden, die ihren Digitalisierungsgrad als eher digitalisiert einschätzen.

**Hypothese 7:** Das Interesse der Bürgerinnen und Bürger am digitalen Leistungsangebot der Gemeinde wirkt sich positiv auf den Digitalisierungsgrad aus.

Die Hypothesen wurden auf Grundlage einer umfassenden Recherche der Literatur aufgestellt.

Um diese zu testen, wurde ein Fragebogen an alle Amtsleiterinnen und Amtsleiter in Kärntner Gemeinden verschickt. Ausgenommen sind die Stadtgemeinde Klagenfurt und die Stadtgemeinde Villach, da diese in ihrer Struktur als Magistrat nur eingeschränkt mit den anderen Gemeinden in Kärnten vergleichbar sind.

Die Ergebnisse werden durch deskriptive statistische Methoden erzielt.

## 2 Theoretischer Rahmen

Das Kapitel umfasst die Themen Digitalisierung der kommunalen Kernverwaltung, E-Government sowie die Konzepte digitaler öffentlicher Leistungen. Darauf aufbauend werden die Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden analysiert.

### 2.1 Digitalisierung der kommunalen Kernverwaltung: Definition und Abgrenzung

Die Digitalisierung ist seit geraumer Zeit ein vielgenutzter Ausdruck in diversen Bereichen, der vieles umschreibt. Im Kontext öffentlicher Verwaltungen spricht man von der Digitalisierung im engeren Sinne, die die Überführung analoger in digitale Prozesse meint. Mit der technologischen Weiterentwicklung hat sich auch die öffentliche Verwaltung gewandelt. Es wird zunehmend versucht, den Stakeholdern medienbruchfreie, vollständig digitale Dienstleistungsprozesse anzubieten (vgl. Heuermann et al. 2018b, S. 9-12).

Unter der Digitalisierung der kommunalen Kernverwaltung versteht man einerseits die digitalen internen Verwaltungsprozesse und andererseits die Bereitstellung von Services über digitale Medien für die Stakeholder. Oft wird der Bereitstellung von Online-Services ein höherer Stellenwert zugeordnet. Tatsächlich ist es aber so, dass erst die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse in der Gemeinde diese ermöglichen. Wenn die Verwaltung intern Schwierigkeiten hat, gemäß dem Multikanalansatz zu arbeiten, ist es unmöglich effiziente Online-Dienstleistungen für die Anspruchsgruppen anzubieten (vgl. Jürgens 2018, S. 243).

Anstoß für die immensen Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) im Rahmen der Digitalisierung, hat uns das Internet gebracht. Als dieses in den 1990er Jahren auch für private Haushalte freigegeben wurde, löste dies einen enormen Wandel in allen gesellschaftlichen Bereichen aus. Man spricht in diesem Zuge des Öffneren von Web 4.0, der Verwaltung 4.0, Smart Government oder auch von der Vierten Industriellen Revolution (vgl. von Lucke 2016, S. 175; Heuermann et al. 2018b, S. 10).

Die Vierte Industrielle Revolution begann in etwa mit der Jahrtausendwende. Sie steht für die digitale Kommunikation über das Internet, ohne dass etwaige Medienbrüche stattfinden und macht damit eine Vernetzung von Menschen und Maschinen auf der ganzen Welt möglich (vgl. Heuermann et al. 2018b, S. 10).

### 2.1.1 Chancen für kleine Gemeinden

Lt. Statistik Austria (2018a) haben Kärntens Gemeinden im Durchschnitt 4.242 Einwohner. Damit zählen sie zu den Kleingemeinden. Da die Ressourcen in kleinen Gemeinden nicht vergleichbar mit denen großer Städte sind, gilt es zu hinterfragen, welchen Nutzen bzw. welche Vorteile die Digitalisierung für Gemeinden kleinerer Größenordnungen hat.

Grundstein der Digitalisierung auf kommunaler Ebene ist, das Online-Angebot an Informationen, das über die Gemeindefwebseite bereitgestellt wird. Das befriedigt die gestiegenen Informationsbedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger. In diesem Zusammenhang wird die Service- und Funktionsorientierung gestärkt sowie die Kommunikation und auch Interaktion mit der Verwaltung verbessert. Das führt zu einer effizienteren und effektiveren Verwaltung. Durch das Open-Data Angebot der Gemeinde tritt die Verwaltung zudem in einer weitaus transparenteren Form als bisher auf. Das motiviert die Bürgerinnen und Bürger sich aktiv ins Gemeindegeschehen mit einzubringen. Dies führt wiederum dazu, dass die Gemeinde ihre Reputation verbessert und damit das Vertrauen der Bevölkerung zunimmt (vgl. Wirtz/Daiser 2018, S. 982 ff.).

Ein großer Vorteil, besonders für kleine Gemeinden liegt darin, dass die Bediensteten keine besonderen technischen Vorkenntnisse benötigen, um Inhalte auf die Webseite zu stellen bzw. diese zu warten oder zu ergänzen. Es erfordert im Gegenteil weit weniger Aufwand, Inhalte einmalig für alle zugänglich zu machen, statt immer wieder auf einzelne Anfragen reagieren zu müssen. Darin verbirgt sich beachtliches Einsparungspotential (vgl. Mergel et al. 2013, S. 29 f.).

Gemeinden, die mit mehr personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet sind, können außerdem noch weit größere Potentiale ausschöpfen.

### 2.1.2 Digitalisierung im Spannungsfeld der Bürokratie

de Gournay hat einst die Bürokratie als vierte Herrschaftsform bezeichnet, die nur ihrem Selbstzweck diene. Im 20. Jahrhundert hat Weber ein neues Verständnis der Bürokratie geschaffen. Nach seiner Auffassung verhindere die bürokratische Struktur die Willkür anderer Herrschaftsformen, indem es bspw. eine explizite Trennung von öffentlichem und privatem Vermögen gibt. Da alles schriftlich festgehalten werden muss, gibt es (in der Theorie) Transparenz für Kontrollinstanzen. Weiters sorgt die extreme Regelgebundenheit

für klar nachvollziehbare Prozesse, die für alle Personen gleichermaßen zur Anwendung kommen. Die strenge Hierarchie soll ebenfalls dafür sorgen, dass es konkrete Strukturen im Verwaltungsaufbau gibt, die strengstens zu befolgen sind. Die Grundidee von einem hochprofessionellem Verwaltungskörper, der ausdrücklich für eine spezielle Tätigkeit angestellt wird, verlangt nach einem eigenen Dienstrecht. Die bürokratischen Strukturen, wie sie Weber beschrieb, kommen auf Ebene der Gemeinden in Kärnten noch immer maßgeblich zur Anwendung (vgl. Bogumil/Jann 2009, S. 136 ff.).

Das Konstrukt der Bürokratie ist Teil der Öffentlichen Institutionentheorie. DiMaggio und Powell haben im Rahmen dieser Theorie drei verschiedene Kräfte identifiziert, die Druck auf öffentliche Verwaltungen ausüben. Der zwingende Isomorphismus, der durch die politische Willenskraft und Rechenschaftslegung entsteht, der mimetische Isomorphismus, der durch die Unsicherheit der Bediensteten im öffentlichen Sektor entsteht, worauf diese mit bürokratischem Handeln reagieren und der normative Isomorphismus, der aufgrund von internen Normen der Verwaltung entsteht. Diese Kräfte beeinflussen die öffentlichen Verwaltungen derart stark, dass sie sehr langsam auf Neues reagieren und Veränderungen nur träge umsetzen. Durch diese Über-Bürokratisierung entsteht Inkrementalismus (vgl. Frumkin/Galaskiewicz 2004, S. 285-288).

Das österreichische bürokratische Verwaltungssystem steht mit der Digitalisierung im Widerspruch. Betrachtet man dieses System am Beispiel sozialer Medien, kann man divergente Prämissen feststellen. Die strenge Hierarchie öffentlicher Verwaltungen ist nur schwer vereinbar mit der Kommunikation über soziale Medien. Es wird eine rasche Reaktion erwartet, welche nicht erst die Einhaltung des behördlichen Dienstwegs abwarten möchte. Abgesehen davon, gibt es im bürokratischen System eine strikte Trennung von Öffentlich und Privat. Dies gilt auch im Rahmen der Social-Media-Kommunikation. Allerdings ist es absehbar, dass User einen privaten Kommentar im Netz, nicht nur der oder dem Bediensteten zuordnen, sondern diesen als Meinung der Behörde interpretieren. Ein weiterer konfliktärer Punkt ist die Amtsverschwiegenheit, die den erhöhten Informationsanforderungen der Bürgerinnen und Bürger nach einer transparenteren Verwaltung widerspricht. Es gilt eine klare Strategie für die Bediensteten der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln, um das Vorurteil einer trägen, nicht-innovativen Verwaltung zu revidieren (vgl. Mergel et al. 2013, S. 47 ff.).

### 2.1.3 Digitalisierungsinitiativen

Das Land Kärnten hat im Jahr 2018 eine Digitalisierungsinitiative gestartet und in diesem Zusammenhang eine neue Webseite erstellt. Die Aktionsfelder dieser Initiative sind vielfältig. Für den Wirtschafts- und Industriesektor in Kärnten werden u.a. Investitionsförderungen des Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds (KWF) und Beratungsmöglichkeiten für Unternehmerinnen und Unternehmer der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) angeboten. Im Bildungs- und Forschungssektor wird an entsprechenden Lehrplan- bzw. Studienplanänderungen gearbeitet, um vor allem die Qualifikationen in den Mathematik-, Informatik-, Naturwissenschaft- und Technik-Fächern (MINT-Fächern) zu verbessern. Ein Schwerpunkt der Initiative, ist der Breitbandausbau in Kärnten. Außerdem gibt es Bestrebungen das E-Government Angebot des Landes Kärnten, aber auch der Kärntner Gemeinden auszuweiten (vgl. Amt der Kärntner Landesregierung o.J.).

Die Republik Österreich hat 2016 eine digitale Strategie entwickelt. Im Rahmen einer Digital Roadmap wurden zwölf Leitprinzipien entwickelt, die die österreichische Bundesregierung forcieren möchte. Dazu gehört es unter anderem, den Digital Divide in der Bevölkerung zu schließen, die Digitalisierung in die Schulbildung zu integrieren, aber auch das Verantwortungsbewusstsein für das Publierte im Internet zu schärfen. Österreich soll sich einen Namen als Digitalisierungsstandort in der Wirtschaft machen, der Breitbandausbau soll erfolgen. Es soll ein gesetzlicher Rahmen geschaffen werden, der Raum für die Umsetzung von neuen Arbeits- und Unternehmensbedingungen ermöglicht, der aber auch für Sicherheit bei der Nutzung digitaler Medien sorgt. Die Forschung soll vorangetrieben werden, um diese Zukunftsvision zu realisieren. Ein wichtiges Prinzip ist auch der Ausbau der elektronischen Kommunikation mit der Behörde, der allen Bürgerinnen und Bürgern in Österreich die Behördenwege vereinfachen soll (vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2016).

Die Europäische Union (EU) befasst sich seit 25 Jahren umfassend mit der Digitalisierung. Unter dem Schlagwort ‚Digital Europe‘ wurde vergangenes Jahr ein neues Budget-Konzept vorgelegt, welches den thematischen Hauptfokus für die Jahre 2021-2027 darstellen soll. Für dieses Programm werden von der EU 9,2 Mrd. Euro Budget zur Verfügung gestellt. Der Schwerpunkt liegt auf den Bereichen ‚Supercomputing‘, künstliche Intelligenz, Sicherheit und Vertrauen im Internet, Fortgeschrittene digitale Kenntnisse und die Sicherstellung der weiteren Nutzung der digitalen Technologien für Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. European Commission 2018, frei übersetzt).

## 2.2 Electronic Government

Laut Statistik Austria (2018b) verfügen im Jahr 2018 bereits 89% aller Haushalte in Österreich über einen Internetzugang. Der eGovernment Monitor ist eine Studie, die die aktuelle Situation der elektronischen Verwaltungsdienstleistungen im Drei-Länder-Vergleich, Österreich/Schweiz/Deutschland, seit 2011 zeigt. Diese bekundet, dass bereits drei Viertel aller Österreicherinnen und Österreicher E-Government nutzen. Die Zufriedenheit mit dem Angebot ist jedoch im Vergleich zu 2012 um 7 Prozentpunkte gefallen. Das weist darauf hin, dass das E-Government-Angebot der österreichischen Behörden von der Bevölkerung genutzt wird, sie sich jedoch einen Ausbau der digitalen Behördenwege wünschen (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 8).

Nun stellt sich die Frage, wie sich Electronic Government in Österreich zum heutigen Stand entwickeln konnte.

Ausgangspunkt für die Entstehung von E-Government war die große Reformwelle des New Public Management. Diese Reformwelle entstand in den 1970er Jahren in Großbritannien unter der damaligen Premierministerin Margret Thatcher. Die Reform hatte das primäre Ziel, das Übermaß an Bürokratie zu unterbinden, dadurch mehr Freiheit für das Individuum und auch einen schlankeren Staat zu erzeugen. Das bedingte einer radikalen Aufgabenkritik sowie einer Bereinigung der Gesetzesstrukturen. Indem die Bürokratie in Zaum gehalten wird, werde auch wieder mehr Bürgernähe möglich. Besonders auf kommunaler Ebene wurde die Reform so umgesetzt, dass versucht wurde, das bestehende Dienstleistungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger zu optimieren und diese mehr in Verwaltungsbelange mit einzubeziehen. Für diese Umsetzungsbestrebungen wurden privatwirtschaftliche Konzepte als Ideal herangezogen. Es gab Privatisierungen und die Wettbewerbskräfte der öffentlichen Verwaltungen wurden geweckt. Das war die Prämisse für eine neue Modernisierungskultur in der öffentlichen Verwaltung, welche E-Government möglich machte (vgl. Möltgen-Sicking/Winter 2018, S. 149-156).

Vor dem Internetzeitalter wurde E-Government vor allem intern als Managementinstrument genutzt. Der Durchbruch des Electronic Commerce (E-Commerce) in der Privatwirtschaft, übte jedoch enormen Druck auf die öffentlichen Verwaltungen aus. Das bezweckte, dass Electronic Government auch zunehmend auf die externen Beziehungen mit Bürgerinnen und Bürgern ausweitete wurde (vgl. Tat-Kei Ho 2002, S. 434 ff.).



### 2.2.1 Definition

Electronic Government hat Anknüpfungspunkte in vielen Disziplinen. Daher gibt es eine Vielzahl an Definitionen aus unterschiedlichen, fachlichen Perspektiven (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 8).

	Minimale Reichweite	Maximale Reichweite
<b>Umfang</b>	Bereitstellung von Informationen und Services	Ermöglichung von elektronischer Demokratie
<b>Bezug</b>	Bürgerinnen und Bürger	Alle Akteure des öffentlichen Sektors
<b>Technologie</b>	Computer- und Webpräsenz	Internet

Tab. 1: Unterschiede in der Reichweite von E-Government Definitionen; Quelle: Wirtz/Daiser 2017, S. 9 (frei übersetzt)

Für diese Arbeit und auch für mein Verständnis als Betriebswirtin, kommt die folgende Definition zur Anwendung: „*Electronic Government ist eine Organisationsform des Staates, welche die Interaktionen und Wechselbeziehungen zwischen dem Staat und den Bürgern, privaten Unternehmungen, Kunden und öffentlichen Institutionen durch den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien integriert*“ (Schedler et al. 2003, S. 6).

Diese Definition umfasst die maximale Reichweite an Umfang, den E-Government bieten kann. Sie betrachtet Electronic Government aus ganzheitlicher Sicht mit allen Anwendungsmöglichkeiten, die es zu bieten hat. Schedler et al. sehen zwar die Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern als Schwerpunkt, erkennen aber, dass die öffentliche Verwaltung nicht nur als Behörde, sondern auch als Arbeitgeber, Lieferant und Produzent auftritt. In diesem Zusammenhang wird versucht, alle Anspruchsgruppen durch Interaktion miteinander in einem Gesamtsystem zu integrieren. Sieht man E-Government aus dieser Perspektive, ist es ein Managementsystem, das als eigene Organisationsform der Verwaltung angesehen werden kann (vgl. Schedler et al. 2003, S. 5-8; Wirtz/Daiser 2017, S. 9).

### 2.2.2 Kernelemente

E-Government bezieht sich auf verschiedene interne und externe Anwendungen. Diese Anwendungen lassen sich in vier Kernelemente des E-Governments gliedern. Diese sind elektronische Demokratie und Partizipation (eDP), elektronische Produktionsnetzwerke (ePN), elektronische interne Zusammenarbeit (eIC) und elektronische öffentliche Leistungen (ePS) (vgl. Schedler et al. 2003, S. 25 f.).

Elektronische Demokratie und Partizipation beinhaltet die digitale Abbildung und Unterstützung von Entscheidungen im demokratischen Prozess. Diese kann im Rahmen der Electronic-Democracy (E-Democracy) ein elektronisches Voting sein. Es gehört aber jede Anwendung zu diesem Element, die versucht, die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern zu erleichtern bzw. zu fördern. Darunter fällt die Informationsbereitstellung auf der Gemeindefachseite zu aktuellen politischen Themen, aber auch die Distribution politischen Grundwissens. Auch kurze Umfragen und die Kommunikation mit den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern, beispielsweise über Social-Media-Kanäle, Internet, Intranet oder Mail, fallen unter die eDP (vgl. Schedler et al. 2003, S. 27-30).

Die öffentliche Verwaltung ist Erbringerin öffentlicher Aufgaben. Dafür muss sie mit anderen Verwaltungen, aber auch mit Unternehmen, zusammenarbeiten. Diese Interaktionen fallen unter den Sammelbegriff elektronischer Produktionsnetzwerke. Die Vernetzung mit anderen Verwaltungen oder Unternehmen erhöht die Produktivität und Effizienz. Diese Kooperationen können mit anderen Verwaltungen z.B. in Form von interkommunaler Zusammenarbeit bzw. mit Unternehmen z.B. durch Public-Private-Partnerships erfolgen. Ein wichtiger Bereich dieses Kernelements sind die Anwendungen im Electronic Procurement (E-Procurement) Bereich. Die IKT-unterstützten Vergabeverfahren ermöglichen elektronische Angebotslegung und Formularübermittlung samt allen relevanten Informationen zu den Vergabekriterien (vgl. Schedler et al. 2003, S. 30-36).

Bei der elektronischen internen Zusammenarbeit geht es um die Gestaltung und Optimierung der internen Verwaltungsprozesse mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Dabei geht es um die Integration des internen Austauschs von Daten und Informationen, um den Workflow der Verwaltung zu verbessern. Als Beispiel kann ein vollautomatisches Datenverarbeitungsprogramm angewendet werden, welches

eine Flut an eingehenden Formularen selbstständig vorbegeutachten kann (vgl. Schedler et al. 2003, S. 41-44). Im Bundesland Kärnten wurde zur Förderung dieses Elements im Oktober 2018 die Einführung eines neuen Systems beschlossen, dass die Umsetzung des Elektronischen Akts (ELAK) sicherstellen soll (vgl. Amt der Kärntner Landesregierung, 2018).

Die elektronischen öffentlichen Leistungen sind das Kernstück des E-Governments. Es geht dabei, um die digitale öffentliche Leistungserbringung. Drehscheibe dieses Kernelements ist der Internetauftritt der Gemeinde. Sie ist Open-Data Portal für die Bürgerinnen und Bürger, bietet wichtige Informationen, dient als Kommunikationsinstrument und ermöglicht die Transaktion mit der Behörde (vgl. Schedler et al. 2003, S. 36-41). Die Interaktionsstufen und die darauf basierenden Konzepte der ePS werden im Folgenden näher erläutert.

### 2.2.3 Interaktionsstufen der E-Government Services

Der Literatur können drei bis fünf Interaktions- oder Entwicklungsstufen des E-Governments entnommen werden. Diese sind Information, Kommunikation, Transaktion, Partizipation und Integration (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 154).

Die erste Stufe ist die Information bzw. die Präsentation der Gemeinde, welche zumeist über den Webauftritt erfolgt. Bei dieser ersten Entwicklungsstufe handelt es sich lediglich um die Zurverfügungstellung statischer Informationen, die nicht personalisiert sind. Das sind bspw. die Kontaktdaten oder die Amtszeiten der Kommune (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 155-156). Oft machen auf dieser Ebene die Kommunen auch Gebrauch von einem Online-Newsletter oder von BürgerSMS, die in regelmäßigen Abständen ausgesendet werden, um über aktuelle Dinge zu informieren.

Die zweite Ebene ist die digitale Kommunikation mit der Behörde. Hier geht es um die digitale Übermittlung von Informationen. Diese kann über den Webauftritt in Form eines sogenannten Bürgerradars erfolgen oder auch der E-Mail-Verkehr mit Gemeindebediensteten sein (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 155 f.). Die digitale Kommunikation der Behörde mit den Bürgerinnen und Bürgern erfolgt in Kärnten auch immer häufiger über Social-Media-Kanäle, die zum einen Informationszwecken dienen und

zum anderen ein wichtiges Kommunikationsinstrument, insbesondere mit der jüngeren Bevölkerung, sind.

Die dritte Stufe sind die behördlichen Transaktionen, die digital ausgeführt werden können (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 155 f.). Diese Stufe ist auf kommunaler Ebene geprägt vom gemeindeeigenen Formulare-service. Für das Online-Angebot an Formularen sind wiederum mehrere Ausprägungsstufen, je nach Umsetzungstiefe möglich. Eine Möglichkeit ist, die Formulare lediglich zum Ausdruck auf der Website anzubieten. Die Gemeinde kann sie aber auch online befüllbar zur Verfügung stellen. In einem nächsten Schritt kann man die Formulare auch digital versenden lassen. In der Königsklasse wäre auch noch der Status des eingereichten Formulars digital abrufbar.

Die vierte Interaktionsstufe mit der Behörde ist die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger. Dabei beteiligt sich die Bevölkerung aktiv am Gemeindegeschehen, z.B. in Form von Online-Votings oder über eine Meinungsplattform (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 155 f.). Auch über Social-Media-Kanäle wäre es denkbar, Kurzumfragen zu starten, wobei jedoch selektiert werden müsste zwischen Gemeindebürgerinnen und -bürgern und sonstigen Followern.

Die Integration der Bürgerinnen und Bürger ist die fünfte Entwicklungsstufe. Dabei wird die Bevölkerung nicht nur in Form von Meinungsabfragen beteiligt, sondern sie kann direkt bei Entscheidungen, die ihre Gemeinde betreffen, mitbestimmen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 155 f.). Solche Online-Abstimmungen können bspw. über die Webseite erfolgen. Es ist jedoch zu beachten, dass niemand von dieser Abstimmung ausgeschlossen werden darf. Um diese höchste Interaktionsstufe zu erreichen, sind daher einige Voraussetzungen erforderlich. Es ist ratsam, bereits heute in allen Gemeinden Maßnahmen zur Schließung des Digital Divides zu setzen, um sich für diese Entwicklungsstufe zu rüsten.

## 2.3 Konzepte digitaler öffentlicher Leistungen

Um die digitalen öffentlichen Leistungen in ihren jeweiligen Interaktionsstufen zu entwickeln, müssen bestimmte Managementkonzepte berücksichtigt werden. Bei der öffentlichen Leistungserbringung geht es neben der Verbesserung der Leistung, auch um die Verbesserung der Leistungserbringung (vgl. Schedler et al. 2003, S. 37). Um diese zu erreichen, sind das Konzept des One-Stop-Shops, der Lebenslagenansatz, der Multikanalansatz, der Akzeptanzfaktor Mobile Devices, die Barrierefreiheit und die Service- und Funktionsorientierung zu beachten.

### 2.3.1 One-Stop-Shop

Das Konzept des One-Stop-Shops stellt dar, dass die Bürgerinnen und Bürger alle behördlichen Dienstleistungen von einer zentralen Stelle erhalten. Dieses Konzept sieht das kommunale Bürgerservice nicht nur als erste Anlaufstelle, sondern als einzige. Das erleichtert der Antragstellerin bzw. dem Antragsteller die Behördenwege insofern, dass sie bzw. er nicht mehr das Behördenkonstrukt der diversen Abteilungen mit ihren jeweiligen Zuständigkeiten durchschauen muss, sondern alles durch eine Hand erfolgt (vgl. Schedler et al. 2003, S. 37, 135).

Um dieses Konzept adäquat umzusetzen, müssen im Rahmen der elektronischen internen Zusammenarbeit, das Front Office und Back Office nahtlos zusammenarbeiten. Es ist erforderlich, benötigte Informationen von anderen Bediensteten digital einsehen zu können, um auch relevante Hintergründe für etwaige Entscheidungen bei Bedarf mitteilen zu können (vgl. Schedler et al. 2003, S. 42).

One-Stop-Shop kann aber auch im Rahmen des Webauftritts der Kommune stattfinden. Dazu müssen alle notwendigen Erledigungen zu einem Lebensumstand auf der Gemeinwebseite zu finden sein. Nimmt man z.B. einen Wohnsitzwechsel her, hat die Bürgerin bzw. der Bürger diverse Anlaufstellen aufzusuchen oder auf diversen Internetseiten zu stöbern, um über ihren bzw. seinen neuen Wohnsitz zu informieren. Es ist neben der Mitteilung an die Gemeinde, auch die Post, die Bank, die Leasinggesellschaft, der Handyanbieter etc. zu verständigen. Da alle Stellen die gleichen Informationen benötigen, wäre es für die Bürgerin bzw. den Bürger wesentlich

angenehmer, alle relevanten Informationen und Formulare auf einem Portal zu finden (vgl. Schedler et al. 2003, S. 38, 135).

Werden alle notwendigen Informationen online angeboten, so spricht man vom informationsorientierten Webdesign. Das bietet den größtmöglichen Informationsumfang und gibt den Usern zugleich die größtmögliche Diskretion, da die Informationen nicht kategorisiert angeboten werden (vgl. Tat-Kei Ho 2002, S. 437).

### 2.3.2 Lebenslagenansatz

Der Lebenslagenansatz baut auf dem Konzept des digitalen One-Stop-Shops auf. In diesem Zusammenhang werden die Services, die auf der Gemeinwebseite angeboten werden, nach Lebenslagen strukturiert. Dabei geht es darum, die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger über die der Verwaltung zu stellen und als Problemlöser aufzutreten (vgl. Schedler et al. 2003, S. 37 f.).

Der Lebenslagenansatz entspricht dem userorientierten Webdesign. Zusätzlich zum informationsorientierten Design, werden hier alle Informationen und Services, je nach Bedürfnissen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, sortiert angeboten (vgl. Tat-Kei Ho 2002, S. 437).

Der Lebenslagenansatz stammt aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Betrachtet man bspw. das Geschäftsmodell nach Canvas, so beantwortet man die Frage der Wertschaffung mit der Frage, welche Probleme ich für meine Kundin bzw. meinen Kunden lösen kann. Denn die Käuferin bzw. der Käufer wird das Produkt nur dann erwerben und den Service nur dann in Anspruch nehmen, wenn dies hilft, eines ihrer bzw. seiner Probleme zu mindern (vgl. Lukas 2018, S. 148, 151).

Ein Vorteil zur Bewältigung der Lebenslage liegt in der leichteren und gebündelten Auffindbarkeit der relevanten Informationen und Formulare. Es ist unzulässig, die Formulare in einer Ausdrucksweise zu betiteln, die ausschließlich für Sachverständige geläufig ist und diese in alphabetischer Sortierung dem bzw. der jeweiligen Bediensteten zuzuordnen. Diese Strukturierung ist für die Normalbürgerin bzw. den Normalbürger undurchschaubar oder zumindest nur sehr mühsam zu durchschauen (vgl. Heuermann et al. 2018a, S. 59 f.). Um dies zu verhindern, eignen sich Strukturierungen, wie Bauen und Wohnen, Familie und Soziales, Bildung und Jobs oder Todesfall und Bestattung.

Den Internetauftritt gut zu strukturieren ist nicht ausreichend, wenn die Daten im Hintergrund nicht angemessen vernetzt werden. Das Back Office sollte effizient arbeiten, ansonsten hat die Bürgerin bzw. der Bürger das gleiche Problem wie zuvor und muss unzählige Anlaufstellen ansteuern, nur eben in digitaler Form. Um die größtmögliche Effizienz im Sinne eines Bürokratieabbaus zu erreichen, ist es daher erforderlich, das Konzept des One-Stop-Shops mit dem Lebenslagenansatz zu kombinieren (vgl. Heuermann et al. 2018a, S. 59 f.).

### 2.3.3 Multikanalansatz

Technologische Innovationen haben im Laufe der Zeit zu einer Multikanalumwelt der Kommunen geführt. Da eine steigende Anzahl an Kanälen auch zu steigenden Kosten führt, ist es notwendig, die Kanäle miteinander zu kombinieren, zu integrieren und ihre Stärken und Schwächen herauszufiltern. Dazu sollten alle verfügbaren Kanäle identifiziert werden und anschließend auf ihre Kapazität und Effizienz überprüft werden, um den größtmöglichen Nutzen für die Bürgerinnen und Bürgern zu schaffen (vgl. Wirtz/Langer 2017, S. 563-570).

Um die einzelnen Kanäle auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen, lohnt es sich, ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie ihre Kommunikations- und Leistungserbringungskapazität einzustufen (vgl. Wirtz/Langer 2017, S. 570).

Abbildung 1 zeigt, dass das klassische Bürgerservice am Gemeindeamt die höchste Dienstleistungskapazität hat. Außerdem verfügen Postsendungen, Fax und Gemeindewebseite über eine hohe Dienstleistungskapazität. Die Kanäle Bürgerservice, öffentliche Versammlungen, Telefon, E-Mail, Gemeindewebseite und Messenger weisen hingegen eine hohe Kommunikationsfähigkeit auf (vgl. Wirtz/Daiser 2018, S. 991).

Daran kann man erkennen, dass das Bürgerservice und die Gemeindewebseite die zentralen Kanäle einer jeden Gemeinde sein sollten, da diese sowohl hohe Kommunikationsfähigkeit als auch hohe Dienstleistungskapazität aufweisen (vgl. Wirtz/Daiser 2018, S. 991).

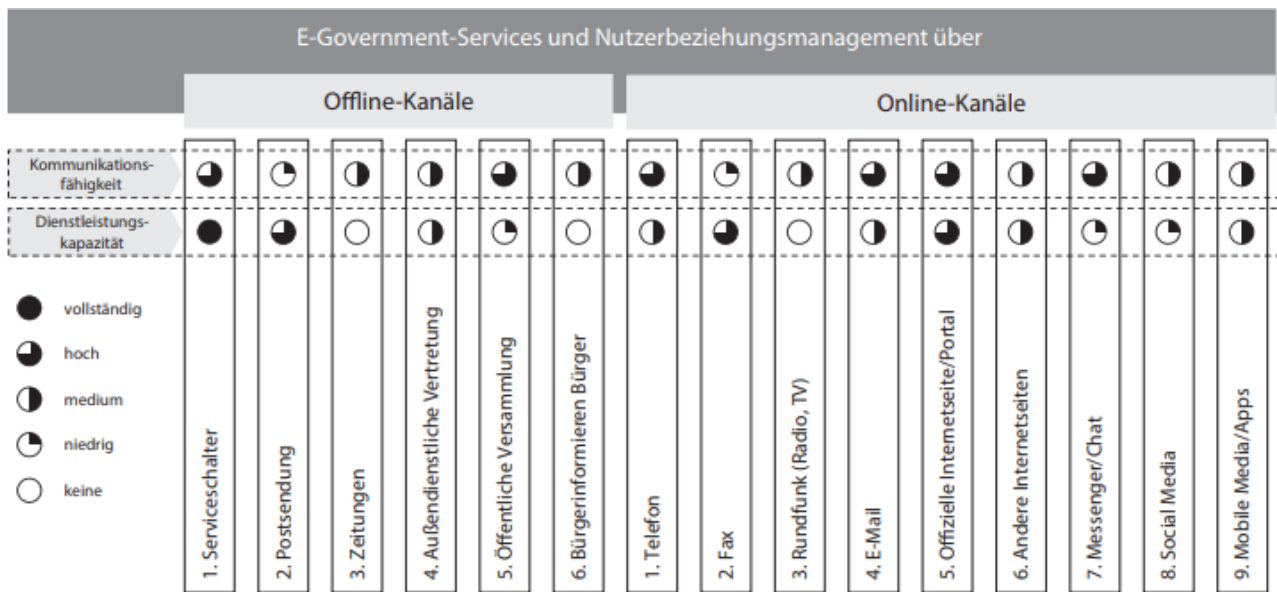


Abb. 1: Übersicht zu den Kanälen öffentlicher Services; Quelle: Wirtz/Daiser 2018, S. 991 (Ausschnitt)

Ein weiterer Faktor bei der Beurteilung der verschiedenen Kanäle ist deren Kosten-Nutzen-Verhältnis. Hierbei liegen die Online-Kanäle klar im Vorteil. Einer Studie von Wirtz/Langer zufolge, weisen acht von neun untersuchten Online-Kanälen vollständige oder hohe Kosten-Nutzen-Vorteile auf, wobei der größte Kosten-Nutzen-Vorteil durch den Webauftritt lukriert werden kann (vgl. Wirtz/Langer 2017, S. 570).

Abschließend ist festzuhalten, dass trotz des Kosten-Nutzen-Vorteils der Online-Kanäle, auf traditionelle Kanäle der öffentlichen Verwaltung nicht verzichtet werden sollte. Der Multikanalansatz sollte lediglich die Stärken der jeweiligen Kanäle nutzen, indem sie aufeinander abgestimmt werden. Das ermöglicht die Chance, potentielle Synergieeffekte zu entdecken und zu nutzen (vgl. Wirtz/Langer 2017, S. 575).

### 2.3.4 Akzeptanzfaktor Mobile Devices

Gemäß des Multikanalansatzes sind mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets ein eigener Kanal. Diese sind für die Servicequalität wichtig, denn sie sparen Zeit und sind auch bequem von unterwegs aus nutzbar (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 16).

Betrachtet man die Zahlen des eGovernment Monitors in der Abbildung 2, fällt auf, dass die größte Diskrepanz zwischen Nutzung, mobiler Nutzung und welche Angebote die Befragten gerne mobil nutzen würden, beim Herunterladen von Formularen existiert. Gibt



es ein Online-Angebot an Formularen, sind diese häufig zu schwer zu finden und dienen nur als Vorbereitung von Behördengängen, da sie nicht online ausfüllbar bzw. versendbar sind (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 16 f.).

Das Angebot an Online-Informationen ist bereits gut ausgebaut (siehe Abb. 2) und es gibt auch kaum Abweichungen zwischen der tatsächlichen und potentiellen mobilen Nutzung. Natürlich kann auch dieses Angebot verbessert werden, indem die Behörde transparenter wird und ihr Open Data Angebot auf der Website ausbaut (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 16 f.).

Die Online-Terminvereinbarung und die digitale Kommunikation weisen generell sehr geringe Nutzungszahlen auf. Hier gibt es das größte Potential, die mobile Nutzung auszubauen. Vor allem auch, wenn man die Befragungsergebnisse mit jenen der Schweiz vergleicht, schneidet Österreich schlecht ab (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 16 f.).

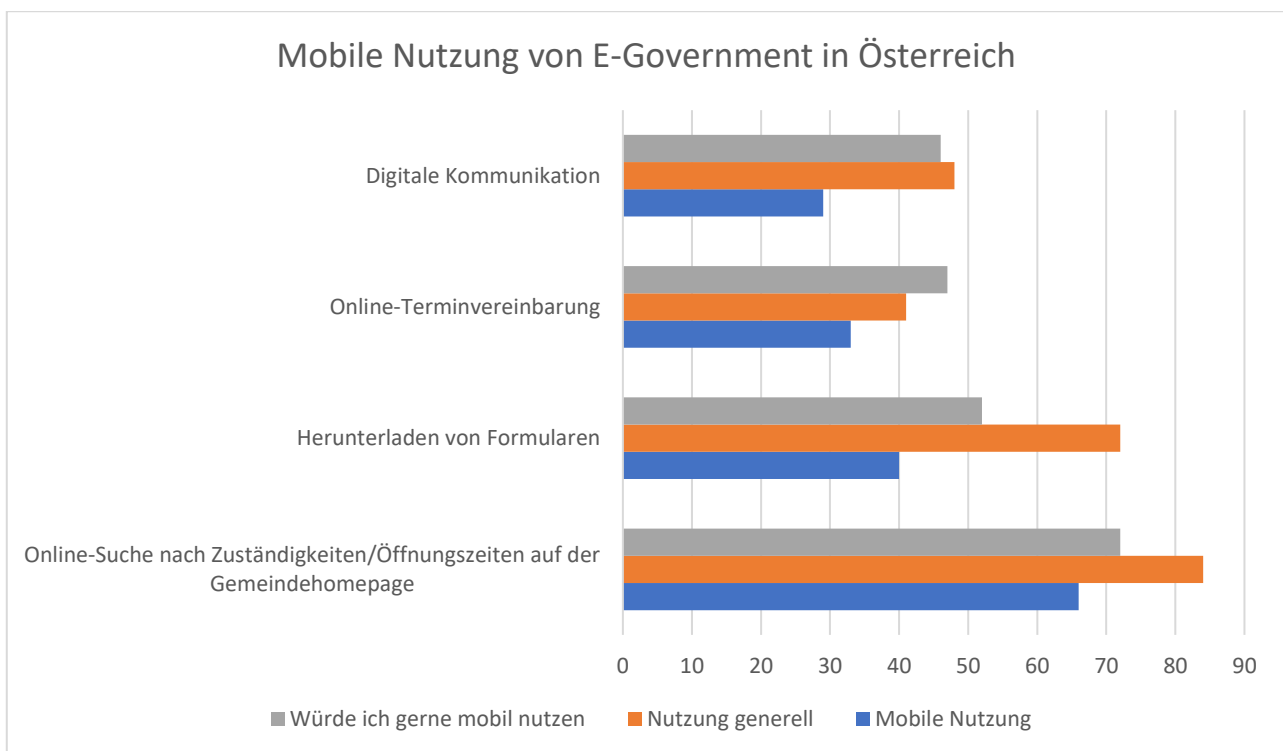


Abb. 2: Mobile Nutzung von E-Government in Österreich; eigene Darstellung nach fortiss/Initiative D21 2018, S. 16

Der Mobile-Media-Kanal ist in den letzten 20 Jahren, mit dem Ausbau der Mobilfunknetze und damit verbunden immer mehr angebotenen Anwendungen für die Nutzerinnen und Nutzer, enorm gewachsen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 186). Mit dem forcierten Breitbandausbau in Kärntens Gemeinden wird er dies auch in Zukunft tun.

Das potentielle Wachstum erfordert das Einbeziehen der mobilen Internetnutzung der kommunalen Servicedienstleistungen in die Digitalisierungsstrategie der Gemeinde. Das Dienstleistungsangebot kann zur mobilen Suche, mobilen Information, mobilen Transaktion, mobilen Werbung und/oder zur mobilen Partizipation genutzt werden (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 187 f.).

Mobile Devices haben den Vorteil für die Nutzerinnen und Nutzer, dass sie personalisierte Suchergebnisse anbieten können. Sie bedienen sich an Standortinformationen, Kontextinformationen und den jeweiligen Benutzereinstellungen. Um das umzusetzen, ist eine Anpassung der Einstellungen vorzunehmen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 191). Außerdem ist zu prüfen, ob die Darstellung der Inhalte des kommunalen Internetauftritts bei der mobilen Nutzung mit kleineren Bildschirmauflösungen passend ist.

Im Rahmen des Mobile-Media-Kanals kann via BürgerSMS, Messenger-Diensten, einer Gemeinde-App oder Social Media mit der Gemeinde interagiert werden (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 191).

### 2.3.5 Barrierefreiheit

Im Sinne der Barrierefreiheit muss bei der Umsetzung von Electronic Government immer bedacht werden, dass niemand von den öffentlichen Serviceleistungen ausgeschlossen werden darf.

Man unterscheidet zwei Ausprägungen der digitalen Kluft. Einerseits werden gewisse Gruppen der Bevölkerung ausgegrenzt, weil sie keinen Zugang zum Internet haben. Andererseits entsteht Spaltung, weil sie die neuen Technologien nicht anwenden können oder keinen Nutzen für sich daraus ziehen können (vgl. Schedler et al. 2003, S. 108).

Um die erste Ausprägungsform der digitalen Kluft zu beseitigen, ist der Breitbandausbau der Gemeinden zu forcieren. Laut Statistik Austria (2018b) haben im Jahr 2018 noch immer 11% aller Haushalte in Österreich keinen Internetzugang. Werden Dienstleistungen der Kommune ausschließlich über digitale Kanäle angeboten, schafft das eine digitale Kluft, vor allem für Personen in geografisch benachteiligten Gebieten (vgl. Niehaves/Räckers 2008, S. 59).

Die zweite Ausprägungsform der digitalen Kluft ist schwieriger zu eliminieren. Es empfiehlt sich, elektronische Inklusion (E-Inklusion) in die Digitalisierungsstrategie der Gemeinde aufzunehmen. Es ist wichtig, Bevölkerungsschichten, die online unterrepräsentiert sind, zu integrieren, indem die Gemeinde unterstützende Maßnahmen beschließt. Dazu zählen u.a. ältere, behinderte oder ausländische Personen in der kommunalen Bevölkerung (vgl. Niehaves/Räckers 2008, S. 57).

Diese Maßnahmen müssen vielseitig sein. Es sollen sowohl persönliche als auch digitale Hilfestellungen für die Zielgruppe angeboten werden. Die Räumlichkeiten der Gemeinde können kostenlos für Computerkurse zur Verfügung gestellt werden (vgl. Niehaves/Räckers 2008, S. 57, 62).

Der Webauftritt soll umfassend barrierefrei gestaltet sein. Es ist darauf zu achten, dass die Komplexität der Webseite reduziert wird. Dafür eignet sich wiederum die Anwendung des Lebenslagenansatzes (vgl. Niehaves/Räckers 2008, S. 61 f.). Laut dem eGovernment Monitor 2018 bemängeln 37% der Befragten die undurchschaubare Struktur der Online-Angebote, die dazu führt, dass sie gegen eine (intensivere) Nutzung sind (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 19). Auf die barrierefreie Gestaltung ist auch bei der Veröffentlichung neuer Inhalte auf der Webseite Rücksicht zu nehmen. Es soll eine Übersetzung des Internetauftritts in die englische Sprache geben. In zwei- oder mehrsprachigen Gemeinden ist außerdem eine Übersetzungsfunktion in die Minderheitensprache bereitzustellen. Außerdem soll das Vorlesen der Webinhalte möglich sein, um sehbeeinträchtigte Personen, Analphabetinnen und Analphabeten nicht vom Online-Service auszugrenzen.

Zur Schließung der digitalen Kluft, sollen neben den erwähnten Maßnahmen, auch Marketinginstrumente von Politik und Amtsleitung eingesetzt werden (vgl. Niehaves/Räckers 2008, S. 60). Diese sollen die Bevölkerung von der Nutzung von E-Government überzeugen, indem sie mit den Bürgerinnen und Bürgern über ihre Bedenken sprechen und diese sachlich ausräumen.

### 2.3.6 Service- und Funktionsorientierung

Bei dem digitalen Serviceangebot der Gemeinden ist nicht nur die Bereitstellung, sondern vor allem die Abstimmung auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger zu achten (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 205).

Daraus lassen sich zwei Erfolgsfaktoren ableiten. Zum einen ist das die Serviceorientierung, die festlegt, welche Services angeboten werden. Um die Bequemlichkeit für die User zu erhöhen, ist es empfehlenswert, jegliche Verwaltungsprozesse online anzubieten, um ein umfassendes Service anzubieten. Andererseits geht es um die Funktionsorientierung der elektronischen Dienstleistungen. Hierbei wird bestimmt, wie die Services angeboten werden. Das beinhaltet bspw. die Verhaltensreaktion der Gemeinde auf Anfragen, welche nicht nur von der Reaktionszeit, sondern auch von der Qualität der Antwort abhängig ist. Um die Funktionsorientierung weiterzuentwickeln, ist es sinnvoll, eine digitale Organisationskultur in der Gemeinde zu fördern, um kompetente Bedienstete hervorzubringen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 205 f.).

Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Funktionsorientierung ist eine umfangreiche Userorientierung mit dem Schwerpunkt auf Informations- und Servicequalität. Diese bietet Zuverlässigkeit, Relevanz, Glaubwürdigkeit, Unterstützung und Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 206).

## 2.4 Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden

Laut UN, liegt der Electronic-Government Development Index (EGDI), auf einer Skala von Null bis Eins, in Österreich bei 0,83. Damit erreicht Österreich nur Rang 20 von 193. Das sind vier Plätze schlechter als im Jahr 2016 (vgl. United Nations 2018). Das stellt die Frage, welche Einflussfaktoren sich auf die digitale Entwicklung von öffentlichen Verwaltungen in Österreich auswirken. Der Literatur konnten neun Treiber bzw. Barrieren entnommen werden, welche im Folgenden näher erläutert werden. Diese sind die finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen, die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger, das Leadership, die/der Digitalisierungsbeauftragte, die Digitalisierungsstrategie, die digitale Organisationskultur, die Netzwerke und das Measurement, die Userorientierung sowie die gesetzlichen Regelungen und der Datenschutz.

### 2.4.1 Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen

Laut dem Österreichischen Gemeindebund werden 50% des Gemeindebudgets durch eigene Steuern und Ertragsanteile erwirtschaftet. Unter eigene Steuern fallen die Kommunal- und Grundsteuer. Unter die Ertragsanteile fallen die Bundesabgaben, die gemäß Finanzausgleichsgesetz vom Bund eingehoben werden und anschließend zwischen Bund, Ländern und Gemeinden aufgeteilt werden. Dazu gehören u.a. die Lohnsteuer und die Umsatzsteuer (vgl. Österreichischer Gemeindebund o.J.).

Daraus folgt, dass Gemeinden mit größerer Bevölkerungszahl naturgemäß mehr Budget haben, als Gemeinden mit geringerer Bevölkerungszahl. Dieses höhere Budget spiegelt auch die Möglichkeiten der digitalen Entwicklung der Gemeinde wider.

Eine Studie von Wohlers/Bernier aus 2012 belegt, dass eine der Hauptbarrieren für die erfolgreiche Umsetzung von E-Government die unzureichende Zuweisung finanzieller und technologischer Ressourcen ist. Für die USA konnte ermittelt werden, dass große Städte früher mit der Einführung von E-Government begonnen haben. Mit ihren entsprechenden Ressourcen konnten sie ihr Angebot auch angemessen erweitern und warten, während kleineren Städten die finanziellen Ressourcen, das technische Wissen und die notwendige Infrastruktur fehlte (vgl. Wohlers/Bernier 2012, S. 416 f.).

Dass größere Städte früher E-Government eingeführt haben, rührt entweder daher, dass sie über mehr Ressourcen verfügen oder aber, weil größere Städte auf digitale Dienste angewiesen sind, um alle Bürgerinnen und Bürger zu erreichen (vgl. Wohlers/Bernier 2012, S. 430).

Die Faktoren Bevölkerungsgröße und adäquate Ressourcenverteilung sind entscheidend für die digitale Entwicklung einer Gemeinde, aber auch für die effektive Umsetzung der neuen Technologien durch die Gemeindeverwaltung (vgl. Wohlers/Bernier 2012, S. 418).

#### 2.4.2 Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger

Für die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger können digitale Medien unterstützend eingesetzt werden. Der Policy Zyklus besteht aus den Elementen Initiative, Formulierung, Implementation und Evaluation. In der Phase der Initiative können die Bürgerinnen und Bürger durch E-Partizipation über Social-Media-Kanäle in relevante Diskussionen miteingebunden werden. In der Phase der Formulierung können bspw. Bürgerhaushalte genutzt werden. Bei der Implementierung kann Software genutzt werden, um die elektronische interne Zusammenarbeit, aber auch die Zusammenarbeit mit externen Expertinnen und Experten zu optimieren. Bei der anschließenden Evaluation dient das Open-Data Angebot als Grundlage für die Kritik der Bürgerinnen und Bürger (vgl. Mergel et al. 2013, S. 31 f.).

Die Politikerinnen und Politiker sollten die Weiterentwicklung des Internetauftritts zu einem Open-Government Portal fördern, da dies die Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger erhöht und es der Korruptionsprävention dient. Das schafft Vertrauen der Bevölkerung in die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger (vgl. Attard et al. 2015, S. 399).

Neben der Politikgestaltung kann das Internet auch zu Marketingzwecken eingesetzt werden. Politische Themen können leicht und kostengünstig einem Großteil der Bevölkerung zugänglich gemacht werden. Das kann über die Webseite der Gemeinde, über Social-Media-Kanäle oder über einen eigenen Blog erfolgen. Diese Form der Kommunikation bewirkt eine stärkere Personalisierung der Gemeindevertreterinnen und

-vertreter. Die Übertragung der Gemeinderatssitzung kann hierbei als Instrument zur politischen Meinungsbildung dienen (vgl. Brode 2008, S. 20-23).

Partei	Wahlprogrammthemen 2017
<b>SPÖ</b>	<p>Förderung des Infrastrukturausbaus</p> <p>Programmierspiele im Kindergarten</p> <p>Digitale Grundbildung in der Schule</p> <p>Mehr Studienplätze für Informatik</p> <p>Open-Data Strategie</p> <p>Ausbau von E-Health und E-Government</p>
<b>ÖVP</b>	<p>Digitalisierung der Verwaltungsabläufe</p> <p>Digitalisierung der Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern</p> <p>Ausbau der Breitbandversorgung</p> <p>Vermittlung digitaler Grundkompetenzen im Bildungssystem und für ältere Menschen über eine digitale Bildungsplattform</p>
<b>FPÖ</b>	Breitband-Internetausbau vorantreiben
<b>Grüne</b>	<p>Erhaltung der Netzneutralität</p> <p>Datenschutz</p> <p>Urheberrechtsreform</p>
<b>NEOS</b>	<p>Reduktion des Überwachungsstaats</p> <p>Digitale Ausbildung in der Schule</p> <p>Informationsrecht für Bürgerinnen und Bürger gegenüber dem Staat</p> <p>Abschaffung des Amtsheimnisses</p>

Tab. 2: Thema Digitalisierung in den Wahlprogrammen der österreichischen Bundespolitik im Jahr 2017; Quelle: Weiss 2017 [online]

Die Digitalisierung scheint inzwischen in den Köpfen der Volksvertreterinnen und -vertreter in Österreich angekommen zu sein. Tabelle 2 zeigt, dass 2017 bereits alle Bundesparteien Digitalisierungsthemen in ihr Wahlkampfprogramm aufgenommen haben, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß (vgl. Heuermann 2018b, S. 251, 260).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Digitalisierung den Gemeindevertreterinnen und -vertretern eine Entschlossenheit abverlangt, sowohl bei der Umsetzung auf persönlicher und personeller Ebene als auch bei der Zuweisung von Ressourcen (vgl. Tat-Kei Ho 2002, S. 441). Nur jene Politikerinnen und Politiker, die selbst die Notwendigkeit der Nutzung und Weiterentwicklung digitaler Technologien verstanden haben, können ihre Gemeinde in eine digitale Zukunft führen.

### 2.4.3 Leadership

Nach dem Bürokratiemodell gibt es eine funktionale Trennung von Politik und Verwaltung. Demnach treffen die gewählten Politikerinnen und Politiker die Entscheidungen und die Verwaltung setzt diese um. Das ist jedoch ein Modell, welches in der Praxis nicht zur Anwendung kommt. Politik und Verwaltung haben divergente Ziele und Interessen, die sie verfolgen und auch bei ihren Entscheidungen beeinflussen. Das zeigt sich schon daran, dass die Amtsleitung der Gemeinde die Themen einbringt, die anschließend entschieden werden (vgl. Bogumil/Jann 2009, S. 186 f.). Es ist also im Grunde Sache der Amtsleitung, welche Themen behandelt und welche vernachlässigt werden.

Neue Erkenntnisse der Verwaltungswissenschaft zeigen, dass das Verhalten der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger, wie auch der Führung durch begrenzte Rationalität, kognitive Verzerrungen sowie Nudging (Lenkung) geprägt ist. Im Kontext der Digitalisierung erfordert dies von der Amtsleitung, komplexe Zusammenhänge zu durchschauen, indem sie versuchen, über ihren persönlichen Horizont zu blicken und ihre kognitiven Einschränkungen, wie auch ihre moralischen Vorurteile zu überwinden (vgl. Battaglio et al. 2019, S. 304).

Die Aufgabe des Leaders in der Gemeinde ist demnach die Fokussierung auf die Zukunft, indem ein Bild der Gemeinde in der Zukunft gemalt wird, dass so enorm überzeugend ist, dass der politische Wille, der Wille der Bediensteten und der Wille der Anspruchsgruppen



der Kommune zur Umsetzung dieser Vision geweckt und gestärkt wird (vgl. Broussine 2004, S. 180).

Die Umsetzung von Innovationen in der Kommune wird von den Managementfähigkeiten der Amtsleitung positiv beeinflusst (vgl. Kamal 2006, S. 210). Die Anwesenheit einer professionellen Amtsleitung führt zu einem höheren Digitalisierungsgrad der Gemeinde (vgl. Wohlers/Bernier 2012, S. 429). Ein effektiver Führungsstil begünstigt die Innovationskraft der Gemeinde, indem die Bediensteten Neues annehmen lernen. Das wird vor allem durch eine Führungskraft erreicht, die die Innovationen selbst schätzt und nutzen möchte und darüber offene Kommunikationspolitik betreibt (vgl. Kamal 2006, S. 210).

Digitale Führungskultur bedeutet, alte Denkweisen abzulegen. Das erfordert eine neue Logik der Führungskräfte. Über den Bürgerradar auf der Gemeindefwebseite oder auch über Social-Media-Kanäle, ist es für die Verwaltung möglich geworden, Wissen gebündelt zu erhalten. Diese Wissensübermittlung muss jedoch mit einem Versprechen, darauf zu handeln, verknüpft werden. Nur so werden die Bürgerinnen und Bürger die neuen Möglichkeiten nutzen und sich an diesen langfristig beteiligen. Das eröffnet viele neue Möglichkeiten für die Gemeinde, welche besonders im Krisenfall, durch das Angebot an Echtzeitinformationen, große Vorteile bringen kann (vgl. Mergel et al. 2013, S. 145 f.).

Diese neue Art der Verwaltungstätigkeit minimiert die Transaktionskosten. Dafür ist jedoch eine strategische, operative und technische Offenheit durch die Amtsleitung bereitzustellen (vgl. Mergel et al. 2013, S. 147 f.).

Die Rolle der Amtsleiterin bzw. des Amtsleiters hat sich vom Chief Information Officer (CIO), hin zu einem Chief Digital Community Officer gewandelt. Das erweitert die Rolle der strategischen Entscheidungsfindung bezüglich der Digitalisierung, um die Bereitstellung und den Betrieb von digitalen Medien. Das heißt die Führungskraft ist nicht mehr nur für die Entscheidungen, sondern auch für die Ausführung verantwortlich (vgl. Engel 2018, S. 24 f.). Diese Notwendigkeit zu erkennen, macht eine innovative Führungskraft aus.

#### 2.4.4 Digitalisierungsbeauftragte/r

Die/der Digitalisierungsbeauftragte einer Kommune gestaltet die Digitalisierungsprozesse für die Gemeindebevölkerung (vgl. Engel 2018, S. 28). Zu den Aufgaben zählen die Bereitstellung von Informationstechnologie (IT) und der operative Betrieb von IT (vgl. Engel 2018, S. 25). Der Chief Digital Community Manager hat außerdem den impliziten Auftrag, aktiv und passiv, die diversen Stakeholder in den digitalen Entwicklungsprozess der Gemeinde miteinzubinden (vgl. Engel 2018, S. 27).

Die Amtsleitung kann die Position als Digitalisierungsbeauftragten selbst übernehmen oder anderen Bediensteten Ressourcen für diese Tätigkeit zur Verfügung stellen. Relevant ist nur, dass alle Digitalisierungsbelange gebündelt sind und nicht jede/r Gemeindebedienstete mitverantwortlich ist. Das führt zu organisierter Unverantwortlichkeit.

Ein Grund für die wenig ausgeprägte Digitalisierung in Kärntner Gemeinden könnte sein, dass nur wenige Gemeinden über eine/n Digitalisierungsbeauftragte/n verfügen, die/der explizit dafür zuständig ist, digitale Services zu warten und weiterzuentwickeln (vgl. Holden et al. 2003, S. 339).

#### 2.4.5 Digitalisierungsstrategie

Digitale Führungsorganisationen unterscheiden sich von allen anderen durch ihre Digitalisierungsstrategien, die eine digitale Organisationskultur schaffen und durch das Leadership vorangetrieben werden (vgl. Kane et al. 2015, S. 5). Daher ist es empfehlenswert, dass jede Gemeinde eine solche Strategie erarbeitet und diese in ihre Gesamtstrategie implementiert. Anschließend sollte diese von der Amtsleitung dem Gemeinderat vorgelegt werden, um einen Verbindlichkeitscharakter zu schaffen.

Am effektivsten ist es, die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in mehreren Schritten durchzuführen. An erster Stelle steht die Formulierung einer Vision und einer Mission, aus denen im Anschluss die Ziele formuliert werden können. Oberste Priorität bei der Zielformulierung sollte die Bedürfnisbefriedigung der Anspruchsgruppen haben. Hiernach ist eine Situationsanalyse durchzuführen, die aus einer internen Analyse (resourced based view) und einer externen Analyse (market based view) besteht. Aus dieser Analyse können sodann Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen

abgeleitet werden. Ist das geschafft, steht die Formulierung der Digitalisierungsstrategie bevor. In diesem Schritt sind die strategischen Optionen zu identifizieren und zu bewerten (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 51-54).

Im Grunde gibt es drei verschiedene strategische Optionen, die verfolgt werden können: die Fokussierungsstrategie, die Integrationsstrategie und die Netzwerkstrategie. Bei der Fokussierungsstrategie konzentriert man sich auf bestimmte elektronische Dienstleistungen und versucht diese zu optimieren bzw. zu perfektionieren. Diese bestimmten Services bilden die Basis. Aufgrund dieser werden erst nach und nach weitere Services hinzugefügt. Integrationsstrategien erweitern das gesamte Angebot elektronischer Dienstleistungen. Man spricht hierbei von horizontaler Integration, da die Services auf immer mehr Lebenslagen ausgedehnt werden. Netzwerkstrategien sind eine weitere mögliche strategische Option, bei der sich die Gemeinde mit einer anderen Gemeinde zusammenschließt und gemeinsam am digitalen Serviceangebot arbeitet (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 57 f.).

Hat sich die Kommune für eine strategische Option entschieden, kann sie aufgrund dessen ihre Strategie ausformulieren (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 56). Ist die Strategie formuliert, muss sie implementiert werden. Dazu ist ein Umsetzungsplan zu erstellen, der die Aspekte Zeit, Ressourcen und erforderliche Maßnahmen beinhaltet. Außerdem ist nachhaltiges Change-Management nur möglich, wenn auch regelmäßig Abweichungsanalysen durchgeführt werden (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 51, 59). Nach einer Testphase ist wiederum die Strategie zu prüfen und die Performance zu messen. Das geschieht am besten durch eine Scorecard, die die unterschiedlichen Dimensionen beleuchtet. Dabei wird die Strategie auf Ebene der Finanzen, Prozesse, Stakeholder und des Wachstums betrachtet und kontrolliert (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 51, 62).

Zusammenfassend ist feststellbar, dass öffentliche Verwaltungen eine Digitalisierungsstrategie formulieren müssen, um notwendige Veränderungen voranzutreiben und Barrieren für die erfolgreiche Umsetzung von E-Government zu eliminieren (vgl. Sanchez et al. 2003, S. 837). Die IT dient dabei als passendes Instrument zur Distribution und Kommunikation der Strategie (vgl. Sanchez et al. 2003, S. 842).

### 2.4.6 Digitale Organisationskultur

Eine Digitalisierungsstrategie ist der erste Schritt zu einer digitalen Organisationskultur. Es ist jedoch nicht ausreichend, die Strategie nur schriftlich festzulegen. Diese muss in der Organisation auch gelebt werden.

Das ist eine komplexe Aufgabe, die die Amtsleitung bzw. die/der Digitalisierungsbeauftragte mithilfe der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger umsetzen muss. Die digitale Behörde braucht eine offene Kultur, die fehlertolerant ist, userorientiert ist und die Leistungen der Bediensteten individuell beurteilt und fördert (vgl. Heuermann 2018a, S. 285 f.).

Für die Kärntner Gemeinden bietet die Verwaltungsakademie des Landes ein umfassendes Weiterbildungsprogramm im Hinblick auf die Digitalisierung. Es wird bspw. ein Lehrgang zur digitalen Verwaltung mit sechs verschiedenen Modulen angeboten. Es werden aber auch einige themenspezifische Weiterbildungsveranstaltungen angeboten, u.a. zur Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), zu Social Media, zur digitalen Büroorganisation oder zum Zivilschutz im Internet (vgl. Kärntner Verwaltungsakademie o.J.).

Digitalisierte Organisationen fördern das Eingehen von Risiken, da das Innovationen begünstigt. Die Bediensteten müssen zur Risikofreude von der Amtsleitung ermutigt werden. Neue Ideen entstehen in weiterer Folge durch Zusammenarbeit von Personen, mit unterschiedlichem Background (vgl. Kane et al. 2015, S. 9 f.). Das dies in kleinen Gemeinden nur bedingt möglich ist, sind wiederum Netzwerke und Kooperationen mit anderen Gemeinden eine vielversprechende Möglichkeit.

Die wichtigste Komponente für die Schaffung einer digitalen Kultur in der Gemeinde sind meiner Meinung nach nicht die IT-Kompetenzen oder das technische Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern das Interesse und die Leidenschaft für digitale Prozesse. Das kann und wird die Verwaltung maßgeblich verändern.

### 2.4.7 Netzwerke und Measurement

Wie schon in den vorherigen Kapiteln zum Ausdruck kam, ist interkommunale Zusammenarbeit ein wichtiger Bestandteil bei der Digitalisierung von Gemeinden. Sei es

bei der Schaffung der digitalen Organisationskultur oder bei der Verfolgung der digitalen Netzwerkstrategie.

Vor allem kleine Gemeinden, wie sie in Kärnten großteils vorhanden sind, haben Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Digitalisierungsdienstleistungen. Gerade sie können von Kooperationen mit anderen Kommunen profitieren, indem Wissen und Ressourcen gebündelt werden. Das schafft Synergie- und Skaleneffekte, die Kostenvorteile bergen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 210).

Der Erfahrungsaustausch von Verwaltungsbediensteten ist heute unkompliziert über soziale Medien möglich. Diese können als Plattform zum Wissensmanagement genutzt werden. Es ist ebenso möglich, diese Plattform auch Verwaltungsbediensteten anderer Gemeinden, politischen Entscheidungsorganen oder auch Expertinnen und Experten zugänglich zu machen, um größtmögliche Vorteile zu erzielen (vgl. Mergel et al. 2013, S. 30 f.). Bei Vergleichen der Performance von Gemeinden weltweit wurde entdeckt, dass die Leistung von Frühanwendern nur dann steigt, wenn die Verwaltungsbediensteten aus ihren digitalen Erfahrungen lernen (vgl. Calista et al. 2010, S. 598 f.).

Andere Gemeinden können jedoch auch als Vergleichsgröße, zum Beispiel für den Internetauftritt, betrachtet werden. Dabei geht man so vor, dass man anhand von bestimmten Kriterien die besten Performer bestimmt und diese anschließend mit der eigenen Leistung vergleicht. Das erlaubt Schlussfolgerungen, wo sich die Gemeinde verbessern kann und wo sie bereits besser als die anderen ist. Zusätzlich zum Benchmarking ist das individuelle Feedback der Bürgerinnen und Bürger auszuwerten und die Nutzerzahlen zu evaluieren, um Potentiale zu erkennen und Maßnahmen zu treffen, diese auszuschöpfen (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 211 f.).

Das Digitalisierungsangebot ist ständig zu optimieren, indem eine kontinuierliche Prüfung der Bewertungsbereiche und -ebenen stattfindet. Die Bewertungsbereiche umfassen das Design, den Prozess und das Ergebnis. Die Bewertungsebenen bestehen aus der Kommune, dem Portal und den Usern (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 212-215).

Performance Measurement ist schwierig aber notwendig, um das Verwaltungshandeln zu verbessern. Es sollte mit dem Qualitätsmanagement verbunden werden, indem Hard Facts (Leistungskennzahlen) mit Soft Facts (Qualitätsindikatoren) integriert betrachtet werden (vgl. Bouckaert/van Dooren 2004, S. 135). Das Problem ist, dass kein standardisiertes Messinstrument vorhanden ist, da es keine einheitliche Zielsetzung gibt. Aktuell

verwendete Messinstrumente haben teils schwerwiegende Einschränkungen, da hauptsächlich Front-Office-Prozesse beleuchtet werden. Zudem gibt es kein anerkanntes Instrument, welches die Beziehung der Messgrößen mit dem Ressourceneinsatz adäquat gegenüberstellt (vgl. Peters et al. 2004, S. 480).

Das Benchmarking ist zwar eine wichtige Größe, um einen Vergleichsdruck bei weniger digitalisierten Gemeinden zu erzeugen, es darf jedoch nicht das alleinige Veränderungsrezept sein.

Die Institutionentheorie geht nämlich davon aus, dass öffentliche Organisationen ihre Dynamik verloren haben. Das führen sie auf drei verschiedene Kräfte zurück, denen öffentliche Verwaltungen unterliegen. Einer der Kräfte ist der mimetische Isomorphismus, der Auslöser für Gemeinden ist, andere Gemeinden nachzuahmen, um die eigene Unsicherheit zu verbergen. Es wird demnach nicht mehr hinterfragt, warum die digitale Performance von Verwaltungen so unterschiedlich sind, sondern warum sie so gleich ist. Durch den Einfluss öffentlicher Verwaltungen auf Unternehmen durch ihre Regulierungs- und Aufsichtsfunktion, führt das auch in der Privatwirtschaft zu zunehmender Gleichförmigkeit (vgl. Frumkin/Galaskiewicz 2004, S. 283 f.).

Was der Heterogenität der Gemeinden nicht abträglich ist, ist die Aufdeckung von Nutzungsbarrieren durch Netzwerke und Measurement. Diese Barrieren für die User müssen dokumentiert und analysiert werden, um anschließend passende Maßnahmen zu ergreifen, diese zu eliminieren (vgl. Vassilakis et al. 2005, S. 41).

#### 2.4.8 Userorientierung

Die Userorientierung ist die zentrale Erfolgskomponente bei der Umsetzung digitaler Innovationsprozesse. Die Konzepte digitaler öffentlicher Leistungen (siehe Kapitel 2.3) basieren alle auf ihr. Überdies ist sie Bedingung für die Einführung elektronischer Partizipationsmodelle.

Es geht bei der Userorientierung um die Schaffung von Nachhaltigkeit sowie um die Übernahme der aus der Privatwirtschaft stammenden ‚Customer Journey‘. Dabei wird die funktionale Ausrichtung der Kommune um die Kundenperspektive ergänzt. Das bietet Vorteile für Gemeinde und User. Die Gemeinde reagiert mit verstärkter Konzentration auf

die Servicedienstleistung und die User sind zufriedener, da die Qualität steigt (vgl. Rentmeister 2018, S. 183 f.).

Für Gemeinden gibt es einige Faktoren, die sie zur Umsetzung der Userorientierung berücksichtigen sollten. Das Online-Angebot muss einfach, leicht und ohne großen Zeitaufwand anzuwenden sein, auch im Sinne der Barrierefreiheit. Außerdem muss es einen Nutzen bei den Bürgerinnen und Bürgern stiften. Um diesen Eindruck bei den Usern zu hinterlassen, ist das Design des Webauftritts außerordentlich wichtig. Es ist mit Farben und Bildern zu arbeiten, die stimmig aufeinander abgestimmt werden sollen. Die Inhalte sollen so gewählt sein, dass sie einen professionellen Eindruck schinden. Sollte es bei der Nutzung irgendwelche Probleme geben, muss es eine qualifizierte Ansprechperson zur Hilfestellung und Unterstützung geben (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 203). In diesem Zusammenhang werden auch immer öfter die Vorteile einer Online-Live-Beratung diskutiert.

Laut eGovernment Monitor 2018 gibt es seit 2012 keine Verbesserung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger in Österreich. 72% der Befragten geben an äußerst, sehr bzw. etwas zufrieden mit dem Online-Angebot der Kommune zu sein, 2012 waren es noch 79%. Die Erwartungen der Online-User scheinen demnach schneller zu wachsen, als die Gemeinden Schritt halten können (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 22 f.).

Entscheidend für die Weiterentwicklung des Webauftritts ist der Druck der Bürgerinnen bzw. der Bürger, der auf die Gemeinde ausgeübt wird. Eine amerikanische Studie besagt, dass es bei größerer Minderheitsbevölkerung und niedrigerem Pro-Kopf-Einkommen weniger Bürgerdruck gibt, als in Städten mit höherem Anteil an weißer Bevölkerung und höherem Einkommen. Das bestätigt die Vermutung, dass sozioökonomische Kriterien eine wichtige Rolle bei der Digitalisierung öffentlicher Verwaltungen spielen (vgl. Tat-Kei Ho 2002, S. 439 f.).

Summa summarum wünschen sich die Bürgerinnen und Bürger vollständige Online-Dienste, ein umfassendes Formularservice und eine Suchfunktion auf der Website (vgl. Wirtz/Kurtz 2016, S. 279). Diese Dienstleistungen erfordern persönliche Daten, die vertraulich und sicher genutzt werden wollen. Zudem müssen die Bürgerinnen und Bürger uneingeschränkt überzeugt sein, dass ihre Anliegen auch online zuverlässig und rasch bearbeitet werden (vgl. Gilbert et al. 2004, S. 291). Sind diese Basiskomponenten nicht vorhanden, führt das

zu mangelnder Zufriedenheit und stellt demnach eine Barriere für die Nutzung der Online-Services dar.

#### 2.4.9 Gesetzliche Regelungen und Datenschutz

Lt. eGovernment Monitor gibt es datenschutzrechtliche Bedenken der Bürgerinnen und Bürger hinsichtlich mangelnder Sicherheit bei der Datenübertragung und -verwendung und weiters Befürchtungen hinsichtlich eines möglichen Diebstahls ihrer personenbezogenen Daten (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 20).

Die supranationale DSGVO und das nationale Electronic-Government-Gesetz (E-GovG) haben auf diese Bedenken reagiert. Eine wichtige Maßnahme zur Umsetzung dieser gesetzlichen Grundlagen ist die Einführung der landesweit, einheitlichen Kommunalsoftware Gemeindeorganisator (GeOrg).

Der Download von Programmen oder Daten weist die höchste Sicherheitsgefahr im Netz auf. Datenschutzrechtlich aufmerksam sollte man außerdem bei der WLAN-Verbindung mit öffentlichen Netzwerken, beim Surfen im Internet generell, bei der E-Mail-Kommunikation, bei Online-Chats und Messenger-Diensten sein. Vorsicht ist auch bei unsicheren Datenverbindungen geboten und auch wenn administrative Belange an private Anbieter ausgelagert werden. Bei der Verwendung von Laptops und Smartphones sowie bei Verwendung jeglicher nicht-standardisierter Hard- und Software muss zudem achtsam agiert werden (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 83 f.).

Um jegliche Datenprobleme am Gemeindeamt zu verhindern, gibt es einige Sicherheitsvorkehrungen, die jede Behörde treffen sollte. Dazu gehört die IT-Sicherheit im Hintergrund. Es ist neben einem automatischen Virenschanner, für eine Firewall, einen Spy- und Malware-Scanner, einen Phishing-Filter sowie für die automatische Durchführung von Updates zu sorgen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt ein striktes Nutzungsverbot von privaten USB-Sticks sowie von internen mobilen Datenträgern, die möglicherweise auch Schadsoftware beinhalten können. Überdies müssen sich Gemeindebedienstete mit der Datenverschlüsselung befassen. Um diese grundsätzlichen Datenschutzmaßnahmen anwenden zu können, empfiehlt sich der verstärkte Einsatz von Schulungsmaßnahmen zu dieser Thematik (vgl. Wirtz/Daiser 2017, S. 86 f.).



Obwohl Verwaltungsdienstleistungen einen erhöhten Sicherheitsaspekt aufweisen, wünschen sich die User für ihre behördlichen Online-Dienste, die gleichen Identifikationsverfahren zu verwenden, welche sie auch für private Zwecke nutzen. Die häufigsten Identifikationsverfahren im Privatbereich sind Benutzername und Passwort sowie PIN-/TAN-Verfahren. Diese beiden Verfahren wollen die Bürgerinnen und Bürger auch primär für die Kommunikation und Transaktion mit der Behörde nutzen (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 30 f.).

Für die Online-Behördenwege bietet es sich an, ein digitales Bürgerkonto anzubieten, um die Nutzungsbarriere digitaler Dienstleistungen zu minimieren (vgl. Heuermann et al. 2018a, S. 59). Dieses Bürgerkonto bietet sowohl für die Bürgerinnen und Bürger Vorteile, indem sie ihr elektronisches Postfach rund um die Uhr öffnen können, als auch für die Behörde, da die elektronische Zustellung von behördlichen Dokumenten den Briefverkehr erspart und eine personalisierte Kommunikation erlaubt. Zudem bietet die Einrichtung eines Identity Providers die Möglichkeit, individuelle Informationen über die einzelnen User zu erhalten.

Die Sicherheitsidentifizierung in Österreich erfolgt mittels Handysignatur oder Bürgerkarte. Diese sind leicht zu bedienen und müssen nur einmalig durch eine Registrierung aktiviert werden. Bereits 37% der befragten Österreicherinnen und Österreicher besitzen die Handysignatur oder eine Bürgerkarte. 23% planen dieses digitale Identifikationstool zu aktivieren (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 28).

Auch die Gemeinde muss sich beim digitalen Datenaustausch identifizieren. Das erfolgt mittels Amtssignatur. Diese wird am Ende des PDF-Dokuments angeschlossen und beinhaltet den Object Identifier, die Bildmarke der Kommune sowie einen Hinweis, dass das Dokument amtssigniert wurde (vgl. Bundesrechenzentrum 2018). Jede Amtssignatur ist auf der Website der Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH (RTR) auf ihre Gültigkeit und Echtheit zu überprüfen.

Besondere Sicherheitsaspekte müssen auch bei der Nutzung von Social-Media-Kanälen beachtet werden (vgl. Mergel et al. 2013, S. 67). Grundsätzlich gelten die gleichen Regelungen, wie für den kommunalen Webauftritt. Es müssen alle Inhalte, die hochgeladen werden sollen, zuvor auf ihre datenschutzrechtliche Konformität geprüft werden. Das beinhaltet etwaige Verletzungen der Persönlichkeitsrechte oder Urheberrechtsverletzungen. Auf die Distribution personenbezogener Daten ist auf der

Webseite sowie in sozialen Medien strikt zu verzichten. Bei Anfragen von Bürgerinnen und Bürgern über den sozialen Online-Dienst ist lediglich auf allgemeine Fragen, wie die Amtszeiten oder die zuständige Ansprechperson zu antworten. Antworten auf individuelle Verfahren, denen personenbezogene Daten zugrunde liegen, sollten unweigerlich über einen sichereren Kanal erfolgen (vgl. Mergel et al. 2013, S. 137 f.).

### 3 Empirische Studie

Das Kapitel umfasst die Datenerhebung der empirischen Studie, die Art, den Inhalt und die Zielsetzung der Fragen, die Klassifizierung der Kärntner Gemeinden, die Ergebnisse der empirischen Erhebung und die Überprüfung der zu testenden Forschungsfragen und Hypothesen.

#### 3.1 Datenerhebung

Der Studie zugrundeliegend ist der Megatrend der Digitalisierung, der spätestens im Jahr 2018 auch das Bundesland Kärnten erreicht hat. 2018 wurde von der Landesregierung zum Jahr der Digitalisierung ernannt. Es gab enorme Investitionen in die Automatisierung ansässiger Unternehmen, die sich zu digitalen Vorreitern in ihren Branchen entwickeln möchten. Inwiefern die Gemeinden im Bundesland es geschafft haben sich zu innovieren, ist jedoch unklar. Forschungsergebnisse gibt es bislang hauptsächlich zu großen Städten, die mit kleinen Gemeinden in ländlichen Gebieten, mit zumeist schlechter Bonität, nur bedingt vergleichbar sind.

Um dieses Themenfeld zu untersuchen, wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt. Grund dafür ist, dass mit der Befragung mittels Fragebogen in kurzer Zeit viele Daten kostengünstig gesammelt werden können (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 398). Da die gewünschten Daten für Kärntner Gemeinden nicht zur Verfügung stehen, wurden Primärdaten erhoben.

Die Daten wurden im Mai 2019 mit Online-Fragebögen erhoben (LimeSurvey). Der Fragebogen wurde in Anlehnung an fünf Quellen erstellt. Die erste Studie ist von Business Beat (2018) und hat den Titel „Digitalisierungsgrad der Kommunen“. Dabei werden die erhobenen Daten aus eigener Sicht, den realen Daten und dem Drei-Jahres-Ausblick gegenübergestellt. Die zweite Studie ist von Horak/Bodenstorfer (2017) und trägt den Titel „Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung in Österreich“. Diese Studie versucht einen kurzen Einblick in verschiedenste Digitalisierungsthemen zu geben. Fromm et al. (2015) haben die dritte Studie erstellt, an die sich der Fragebogen anlehnt. Sie lautet „E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg“. Die Studie hat das E-Government-Angebot in Deutschland getestet. Die vierte Studie von Höhn et al. (2015) wurde unter dem Titel „Deutschlands Städte werden digital“ erstellt. Aus den Ergebnissen

der quantitativen Umfrage wurden zehn Handlungsempfehlungen abgeleitet. Den Abschluss bildet ein Fragebogen von Saliterer (2011), die eine sehr umfassende Online-Erhebung zum Thema „Gemeinde im Fokus“ durchgeführt hat. Dabei wird die Steuerung und Entwicklung von Kommunen in Österreich abgefragt.

Die vollstandardisierte Studie zum Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden unterliegt gewissen Limitationen. Dazu zählt die ‚common source bias‘. Diese Terminologie wird in der Public Management Literatur verwendet, um die Verzerrungen zu titulieren, die entstehen, wenn sowohl die Performance der öffentlichen Organisation, als auch die Verwaltungspraktiken in einer Studie erhoben werden. Dabei dient die Performance bzw. der Digitalisierungsgrad der gemessen wird, als Vergleichsgröße für die erhobenen Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung (vgl. Meier/O'Toole 2013, S. 2 f.).

Der elektronische Fragebogen besteht aus 28 Fragen. Er beinhaltet allgemeine Fragen zum Status Quo der Digitalisierung der Gemeinde. Zudem gibt es spezielle Fragen zu den Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung der Kommune. Des Weiteren gibt es noch individuelle Fragen zur Einstellung der Amtsleitung zur Digitalisierung und zu demografischen Angaben der Gemeinde.

Im April 2019 wurden vier Pretests zur empirischen Erhebung durchgeführt. Die Probandinnen und Probanden teilten mit, dass sie acht bis zehn Minuten für das Ausfüllen des Fragebogens benötigt haben. Überdies wurde auf systematische Verbesserungen hingewiesen, die sogleich umgesetzt wurden.

Im Anschluss wurde der Fragebogen per Mail an die Amtsleiterinnen und Amtsleiter in 130 Gemeinden in Kärnten übermittelt (exkl. Klagenfurt und Villach). Die Stadt Klagenfurt und die Stadt Villach wurden aus der Zielgruppe ausgenommen, da diese in ihrer Struktur als Magistrat nur eingeschränkt mit anderen Gemeinden in Kärnten vergleichbar sind. Ziel ist es, ein möglichst getreues Abbild der Situation zum Thema Digitalisierung der Kärntner Gemeinden zu schaffen. Der Zeitrahmen für die Beantwortung des Online-Fragebogens belief sich auf einen Monat. Es konnte eine Rücklaufquote von 42% (55 Gemeinden) erzielt werden. Der Fragebogen wurde ausschließlich an die jeweilige Amtsleitung der Gemeinden versandt, um Verzerrungen bezüglich der innehabenden Position am Gemeindeamt zu umgehen.

### 3.2 Art, Inhalt und Zielsetzung der Fragen

Die erste Frage der Online-Erhebung ist in 19 Ja/Nein-Fragen unterteilt, die den Status Quo der Digitalisierung der Gemeinde abbilden (vgl. Business Beat 2018, S. 6; Fromm et al. 2015, S. 12; Höhn et al. 2015, S. 18).

Die Fragen zwei und drei sind ebenfalls Ja/Nein-Fragen, die nur abgefragt werden, wenn die Teilfragen zum elektronischen Ausfüllen von Formularen bzw. zur elektronischen Versendung von Formularen positiv beantwortet werden. Diese Fragen geben ebenfalls Aufschluss über den Digitalisierungsgrad der Kommunen (vgl. Fromm et al. 2015, S. 12).

Die vierte Frage des Fragebogens ist eine offene Frage, die an die Bedingung geknüpft ist, dass die Gemeinde eine App anbietet. Sie liefert weiterführende Erkenntnisse zur Digitalisierung der Kommunen.

Die fünfte Frage des Fragebogens ist eine geschlossene Frage, die darauf abzielt, wie sich die Nutzerzahlen in den letzten drei Jahren entwickelt haben, was einen Aspekt des Einflussfaktors ‚Userorientierung‘ darstellt. Diese Frage wird nur gestellt, wenn die Nutzerzahlen evaluiert werden.

Die sechste Frage ist eine geschlossene Frage, die das Wartungsintervall der Gemeindefwebseite abfragt, um einen Aspekt des Einflussfaktors ‚Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen‘ abzubilden.

Um den Level der Digitalisierung der Gemeinden festzustellen, wurde mit den geschlossenen Fragen sieben und acht, die elektronische Kommunikation der Gemeinde mit den Bürgerinnen und Bürgern analysiert. Dabei sind Mehrfachnennungen zulässig (vgl. Saliterer 2011; Horak/Bodenstorfer 2017, S. 13).

Frage neun bietet ebenfalls Informationen zum Digitalisierungsgrad, indem mittels geschlossener Frage, die getroffenen Maßnahmen zur Barrierefreiheit des Webauftritts ermittelt werden. Mehrfachnennungen sind möglich (vgl. Höhn et al. 2015, S. 18).

Mit der Frage zehn wurde die Häufigkeit der Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes erfragt. Mittels geschlossener Frage wird damit ein Teil des Einflussfaktors ‚Digitale Organisationskultur‘ erforscht (vgl. Business Beat 2018, S. 6).

Frage elf ist eine Ja/Nein-Frage, die untersucht, ob die Digitalisierungsagenden der Gemeinde in einer Person gebündelt sind, was Informationen über den Einflussfaktor ‚Digitalisierungsbeauftragte/r‘ liefert (vgl. Business Beat 2018, S. 6).

Frage zwölf ist eine geschlossene Frage, die die zeitlichen Ressourcen der/des Digitalisierungsbeauftragten darstellt. Das liefert wiederum Informationen zum Einflussfaktor ‚Digitalisierungsbeauftragte/r‘. Diese Frage wird nur gestellt, wenn die Betreuung der Digitalisierungsagenden in einer Person gebündelt ist.

Bei der 13. Frage legen die Befragten eine Reihenfolge fest, von wem die Digitalisierung in der Gemeinde am ehesten vorangetrieben wird. Das erklärt die Einflussfaktoren ‚Leadership‘ und ‚Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger‘ (vgl. Höhn et al. 2015, S. 32).

Die 14. Frage ist eine geschlossene Frage, bei der Mehrfachnennungen möglich sind und fragt ab, wer für die Ausführung der Digitalisierungsagenden in der Gemeinde zuständig ist. Damit werden die Einflussfaktoren ‚Digitalisierungsbeauftragte/r‘ und ‚Leadership‘ geprüft (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 7).

Frage 15 beinhaltet die Ja/Nein-Frage, ob die Gemeinde eine verschriftlichte Digitalisierungsstrategie hat. Das bildet einen Aspekt des Einflussfaktors ‚Digitalisierungsstrategie‘ ab (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 6).

Die 16. Frage betrifft die Dauer des Vorhandenseins einer Digitalisierungsstrategie und ist somit an die Bedingung geknüpft, dass die Gemeinde eine IT-Strategie hat. Diese offene Frage bildet ebenfalls ein Aspekt des Einflussfaktors ‚Digitalisierungsstrategie‘ ab.

Die 17. Frage bildet die Verbindlichkeit der Digitalisierungsstrategie ab, indem abgefragt wird, ob die IT-Strategie vom Gemeinderat abgesegnet wurde. Diese Ja/Nein-Frage ist ebenfalls an die Bedingung geknüpft, dass die Gemeinde eine digitale Strategie hat. Diese Frage bildet ein Aspekt des Einflussfaktors ‚Digitalisierungsstrategie‘ ab.

Frage 18 fragt mittels Ja/Nein ab, ob die Digitalisierungsstrategie in die Gesamtstrategie der Gemeinde eingebunden ist. Sie ist ebenfalls an die Bedingung geknüpft, dass die Gemeinde eine Strategie zur Digitalisierung hat. Diese Frage bildet einen weiteren Aspekt des Einflussfaktors ‚Digitalisierungsstrategie‘ ab (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 6).

Wie viel Prozent des heurigen Budgets für Digitalisierungsagenden vorgesehen sind, erörtert die geschlossene Frage 19. Damit wird ein Aspekt des Einflussfaktors ‚Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen‘ abgebildet (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 9).

Die 20. Frage soll das Ausmaß der interkommunalen Kommunikation und Kooperation zur Bewältigung der Digitalisierungsagenden ermitteln. Die geschlossene Frage soll ein Merkmal des Einflussfaktors ‚Netzwerke und Measurement‘ darstellen (vgl. Höhn et al. 2015, S. 47).

Die geschlossene Frage 21 befasst sich mit der Wichtigkeit der Digitalisierung für die Amtsleitung. Das soll einen Gesichtspunkt des Einflussfaktors ‚Leadership‘ abbilden (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 3).

Die 22. Frage ist geschlossen und erkundet die Einschätzung des eigenen Digitalisierungsgrades im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden. Damit wird ein Merkmal des Einflussfaktors ‚Netzwerke und Measurement‘ erörtert. Das Ziel ist es zu ermitteln, inwiefern Benchmarking betrieben wird bzw. ob Druck zur Digitalisierung von Vergleichsgemeinden ausgeht (vgl. Business Beat 2018, S. 5; Höhn et al. 2015, S. 29).

Frage 23 der Online-Studie ist in drei Teilfragen untergliedert, die als geschlossene Fragen von der Zielgruppe zu beantworten sind. Ziel ist die Erhebung der Umsetzungsbereitschaft der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters, des Interesses der Bürgerinnen und Bürger und die Befürwortung der Bediensteten am Gemeindeamt. Damit werden die Einflussfaktoren ‚Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger‘, ‚Userorientierung‘ und ‚Digitale Organisationskultur‘ abgebildet.

Frage 24 überprüft die Einschätzung der persönlichen IT-Fähigkeiten der Amtsleitung mit einer geschlossenen Frage. Damit gibt sie Auskunft über den Einflussfaktor ‚Leadership‘.

Welche Schwierigkeiten die Amtsleitung in Hinblick auf die Digitalisierung wahrnimmt, wird mit der offenen Frage 25 analysiert. Das liefert Informationen zum Einflussfaktor ‚Leadership‘.

Frage 26 und 27 sind geschlossene Fragen zur Demografie der Gemeinde. Die Bevölkerungszahl und die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen den Einflussfaktor ‚Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen‘ beleuchten und

spielen eine wichtige Rolle bei der Auswertung der Daten, da die Gemeinden nach ihrer Einwohnerzahl klassifiziert werden.

Die letzte, geschlossene Frage behandelt den Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und liefert damit einen Einblick in den Einflussfaktor der ‚Digitalen Organisationskultur‘ (vgl. Horak/Bodenstorfer 2017, S. 8).



### 3.3 Klassifikation der Kärntner Gemeinden

Es gibt 132 Gemeinden in Kärnten. Davon tragen 47 die Bezeichnung ‚Marktgemeinde‘ und 15 die Bezeichnung ‚Stadtgemeinde‘ (vgl. §4 K-AGO).

Die Gemeinde ist eine juristische Person, die selbst nicht handlungsfähig ist. Für die Ausführung ihrer Aufgaben benötigt sie Organe. Diese Organe sind physische Personen, wie der Gemeinderat, der Gemeindevorstand, die Bürgermeisterin bzw. der Bürgermeister und die Bediensteten der Gemeinde (vgl. Neuhofer 1998, S. 136 f.).

„Die Gemeinde ist Gebietskörperschaft mit dem Recht auf Selbstverwaltung und zugleich Verwaltungssprengel“ (§1 Abs. 1 K-AGO; Art. 116 Abs. 1 2. Satz B-VG). Das bedeutet die Gemeinde vollzieht Aufgaben der Selbstverwaltung im eigenen Wirkungsbereich, hat aber auch als Verwaltungssprengel Tätigkeiten des übertragenen Wirkungsbereichs von Bund und Land zu verüben (vgl. Neuhofer 1998, S. 225, 317).

Die Aufgaben der Kommune als Selbstverwalterin im eigenen Wirkungsbereich umfassen die privatwirtschaftliche Verwaltung, die Haushaltsführung, die Abgabenausschreibung, die örtlichen Angelegenheiten, die hoheitlichen Aufgaben und das Verordnungsrecht. Dabei kommt das Subsidiaritätsprinzip zum Tragen, welches besagt, dass die Gemeinde alle Aufgaben zu besorgen hat, welche sie wirtschaftlich erfüllen kann (vgl. Neuhofer 1998, S. 225 f.).

Die Gemeinde vollzieht als Verwaltungssprengel aber auch eine Vielzahl an Aufgaben von Bund und Land (vgl. Neuhofer 1998, S. 317). Diese umfassen u.a. die Eintragung im Geburtenbuch, Eheschließungen, die Führung der Staatsbürgerschaftsevidenz, das Meldewesen, die Führung der Wählerevidenz, die Gewässeraufsicht und das Berufsschulwesen. Für diese Tätigkeiten im übertragenen Wirkungsbereich werden die Gemeinden durch das Finanzausgleichsgesetz entlohnt (vgl. Neuhofer 1998, S. 318 f.).

Aus meiner Sicht problematisch ist, dass auch Kleinstgemeinden alle diese Aufgaben zu vollziehen haben, was für vier oder weniger Bedienstete am Gemeindeamt eine massive Aufgabenvielfalt darstellt. Diesbezüglich wäre es ratsam, Kooperationen mit anderen Gemeinden einzugehen, um das gesamte Spektrum an Aufgaben adäquat und effizient bewältigen zu können.

Für die Klassifikation der Forschungsergebnisse wurden vier Größenklassen der Kärntner Gemeinden gebildet:

Kategorie eins..... < 1500 Einwohner

Kategorie zwei..... 1500 bis 2500 Einwohner

Kategorie drei..... 2501 bis 4000 Einwohner

Kategorie vier..... > 4000 Einwohner

Die Einwohnerzahlen stammen von der Statistik Austria (2018a).

Abbildung 3 stellt die Größenklassen der Kärntner Gemeinden dar. Für jede Größenklasse wurden zwischen 12 und 16 Gemeinden befragt, um aussagekräftige Ergebnisse für die einzelnen Kategorien zu erhalten.

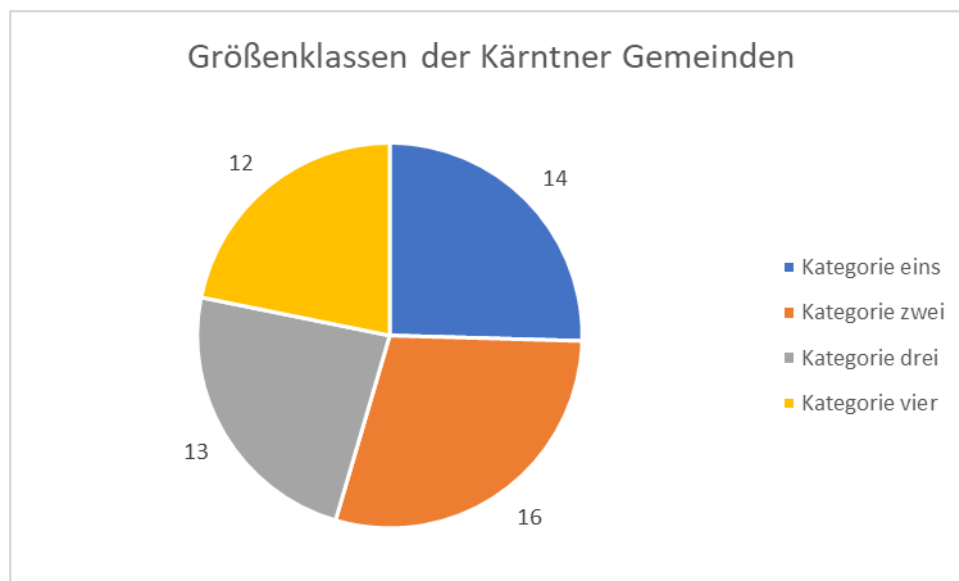


Abb. 3: Größenklassen der Kärntner Gemeinden, eigene Darstellung

## 3.4 Ergebnisse

Das Kapitel Ergebnisse untergliedert sich in den Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden und in die Treiber bzw. Barrieren für die digitale Entwicklung der Gemeinden.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden mit deskriptiver Statistik analysiert, die zum einen zeigen soll, wie weit die Digitalisierung der Kärntner Gemeinden fortgeschritten ist und zum anderen, die Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung untersuchen soll.

### 3.4.1 Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden

Für die Ermittlung des Digitalisierungsgrades der Kärntner Gemeinden wurden zu den fünf Komponenten Basis, Information, Kommunikation, Transaktion und Partizipation 23 Indikatoren abgefragt. Die Auswertung erfolgt mittels Punkteschema, wobei jede Komponente für einen Punkt steht. Das ergibt in Summe fünf maximal zu erreichende Punkte für jede Kommune.

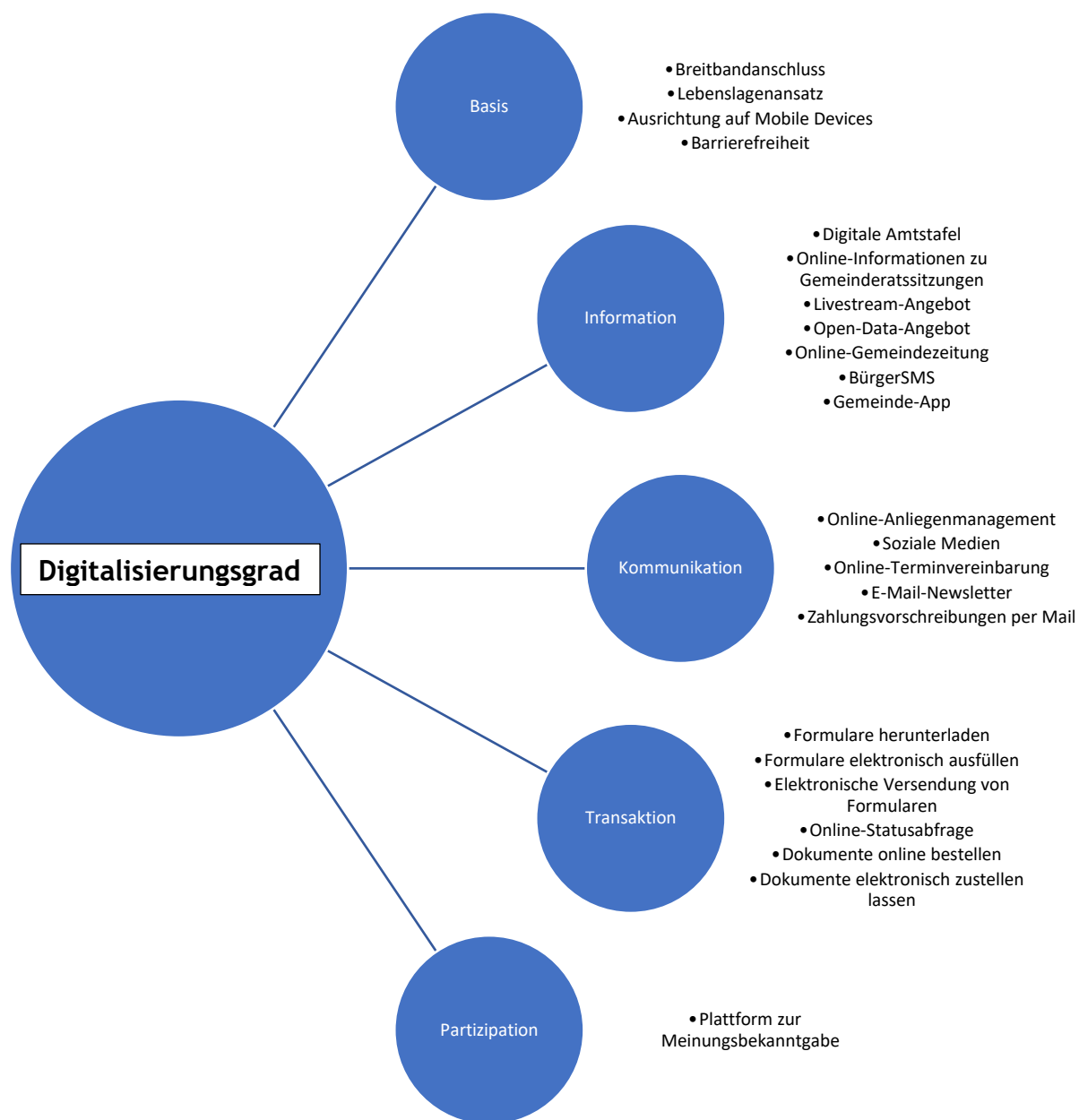


Abb. 4: Komponenten und Indikatoren des Digitalisierungsgrades Kärntner Gemeinden, eigene Darstellung

Die erste Komponente befasst sich mit der Basis für die Digitalisierung der Kommunen, die sich aus dem Breitbandanschluss, dem Lebenslagenansatz, der Ausrichtung auf Mobile Devices und der Barrierefreiheit zusammensetzt. Ein Indikator umfasst die Frage, ob mindestens 90% der Haushalte im Gemeindegebiet einen Breitbandanschluss von zumindest 80Mbit/s haben. Diese Frage konnten nur 5% der befragten Gemeinden positiv beantworten.

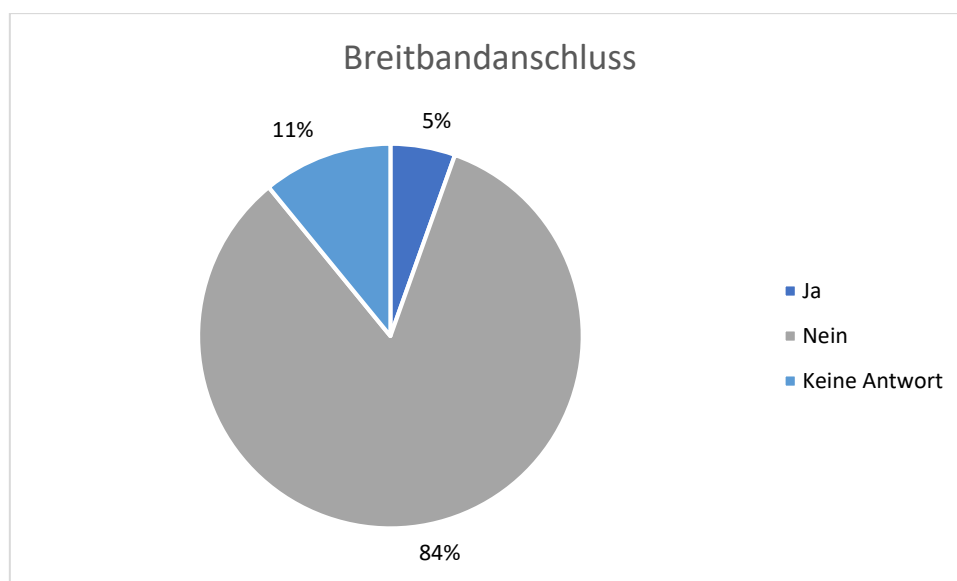


Abb. 5: Breitbandanschluss, eigene Darstellung

Ein positiveres Bild zeigt sich bei der Strukturierung der Gemeindefwebseite nach Lebenslagen. Bereits 75% aller Kommunen haben diesen Ansatz umgesetzt.

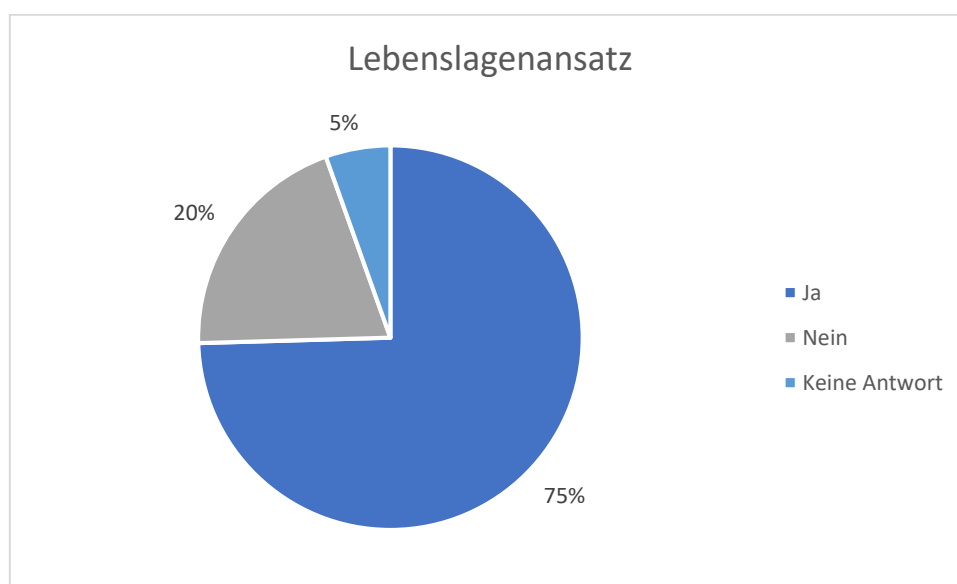


Abb. 6: Lebenslagenansatz, eigene Darstellung

Ein ebenso positives Bild zeigt sich bei der Frage, ob die Gemeindefwebseite auf mobile Endgeräte ausgerichtet ist. Lt. eGovernment Monitor nutzen bereits 66% der Österreicherinnen und Österreicher mobile Endgeräte zur Informationssuche im Internet (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 8). 84% der Gemeinden haben diesen Trend erkannt und legen bei der Darstellung der Website, Wert auf die mobile Nutzungsmöglichkeit.

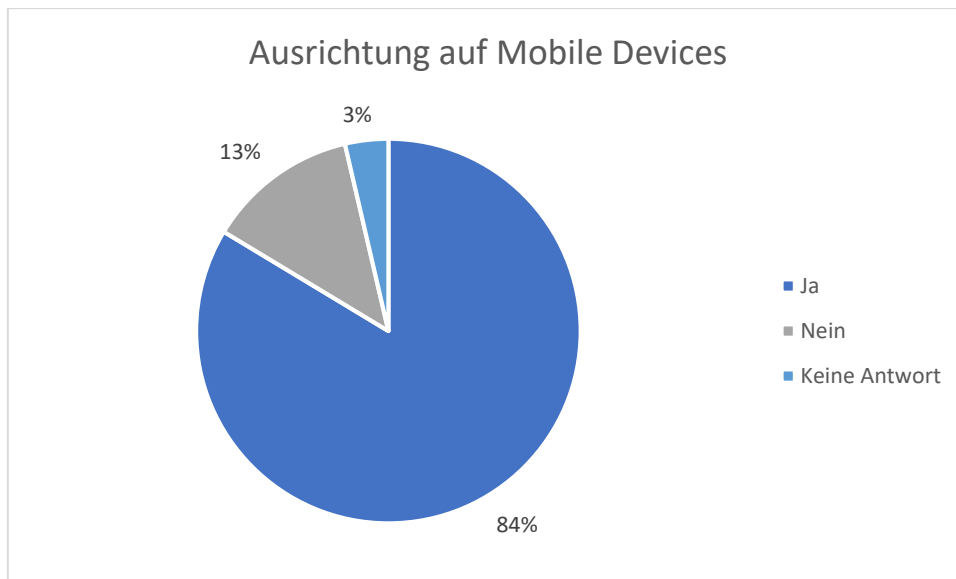


Abb. 7: Ausrichtung auf Mobile Devices, eigene Darstellung

Der Ruf nach Barrierefreiheit scheint in den Gemeinden angekommen zu sein. 38% haben angegeben, eine Maßnahme getroffen zu haben, um die digitale Spaltung der Gemeindebevölkerung zu vermeiden. Weitere 40% haben zwei Maßnahmen getroffen, um den Digital Divide zu überwinden. 11% haben drei Maßnahmen getroffen und weitere 6% haben vier oder mehr Maßnahmen getroffen, um dieser Problematik entgegenzuwirken. Zur Auswahl standen die Maßnahmen: Barrierefreie Gestaltung des Webauftritts für Menschen mit Behinderungen, Computerkurse (z.B. für ältere Menschen), Computer am Gemeindeamt steht Bürgerinnen und Bürgern zur freien Verfügung, freies WLAN für Bürgerinnen und Bürger am Gemeindeamt und sonstige Maßnahmen.

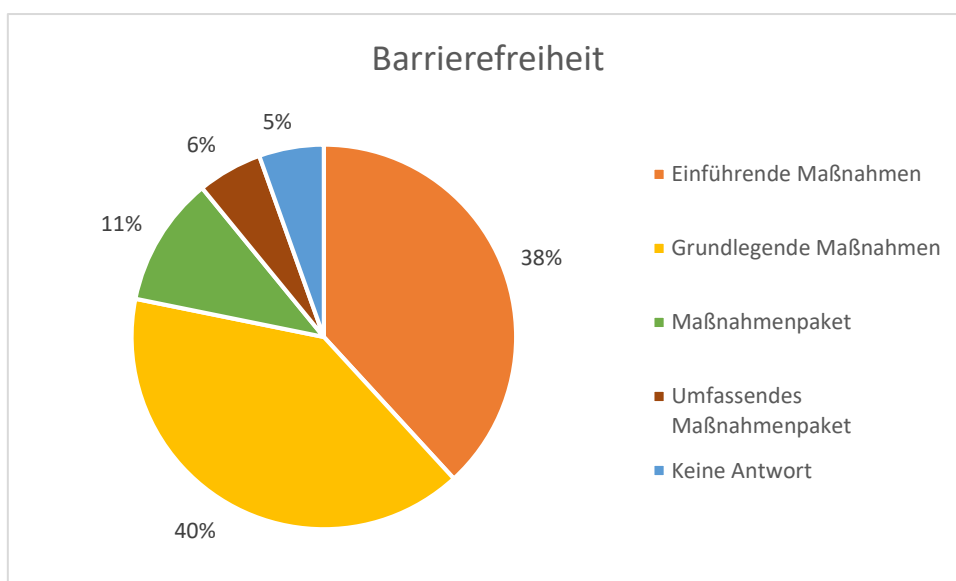


Abb. 8: Barrierefreiheit, eigene Darstellung

Die zweite Komponente befasst sich mit den Informationen, die die kommunale Verwaltungsbehörde bereitstellt. Dazu gehören die digitale Amtstafel, die Online-Informationen zu Gemeinderatssitzungen, das Livestream-Angebot, das Open-Data-Angebot, die Online-Gemeindezeitung, BürgerSMS und die Gemeinde-App. Positiv festzustellen ist, dass bereits 89% der Gemeinden, Informationen über eine digitale Amtstafel auf ihrer Website anbieten.

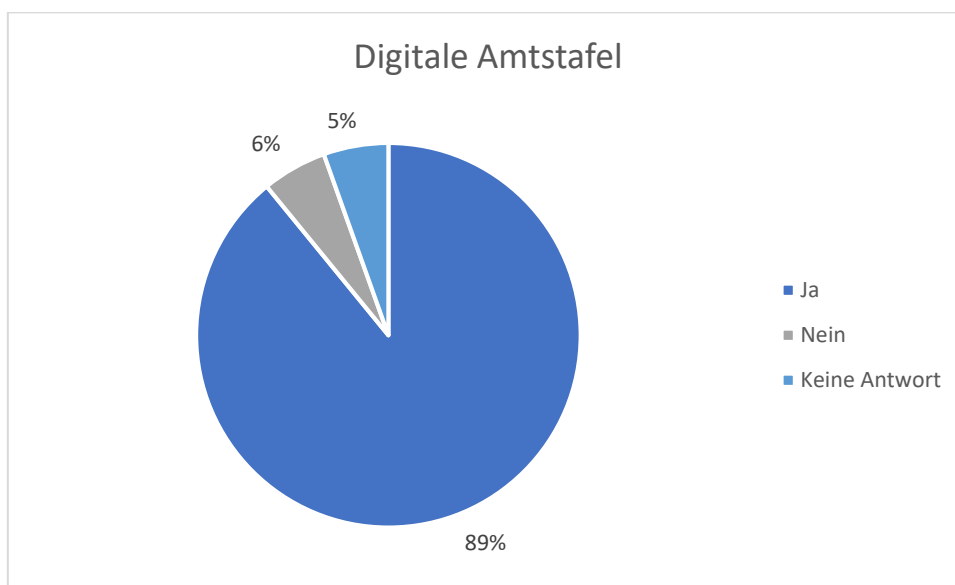


Abb. 9: Digitale Amtstafel, eigene Darstellung

87% aller befragten Kärntner Gemeinden geben an, Informationen zu Gemeinderatssitzungen, wie z.B. die Sitzungsniederschrift online bereitzustellen.

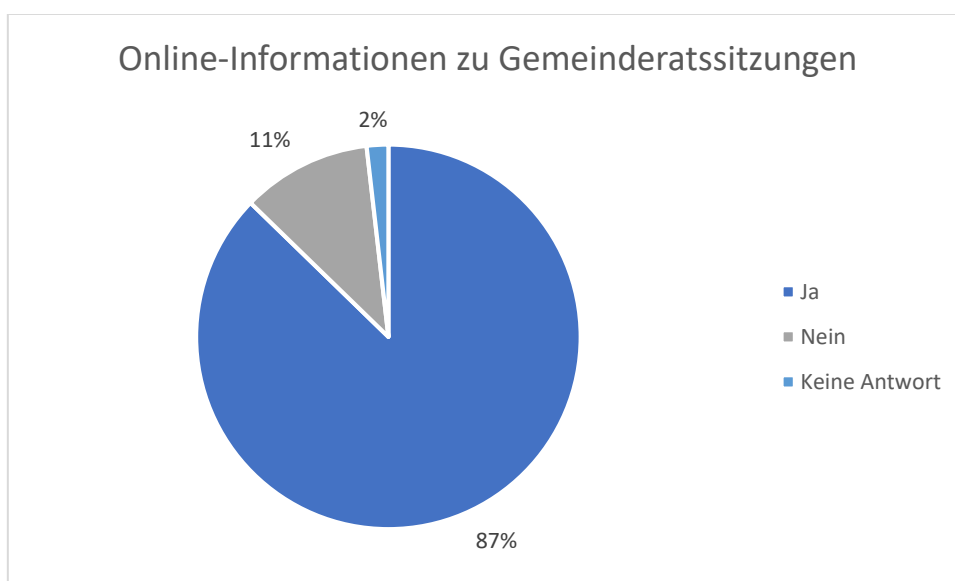


Abb. 10: Online-Informationen zu Gemeinderatssitzungen, eigene Darstellung

Negativ fällt auf, dass keine Gemeinde Livestreams online stellt, da dies zurzeit noch gesetzlich restringiert wird. Ein Livestream der Gemeinderatssitzung würde die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger fördern und in weiterer Folge die Integration der Gemeindebevölkerung ins politische Geschehen begünstigen.

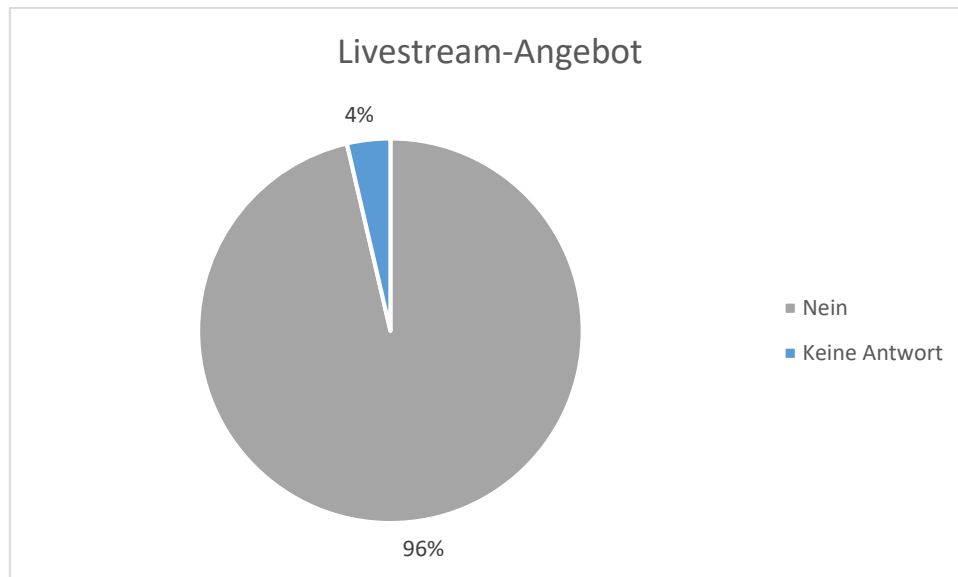


Abb. 11: Livestream-Angebot, eigene Darstellung

Ein ernüchterndes Ergebnis zeigt sich bei der Frage, ob die Gemeinde Open-Data anbietet. Nur 38% der Gemeinden stellen online Daten zur Verfügung, die die Bürgerinnen und Bürger nutzen und weiterverwenden dürfen.

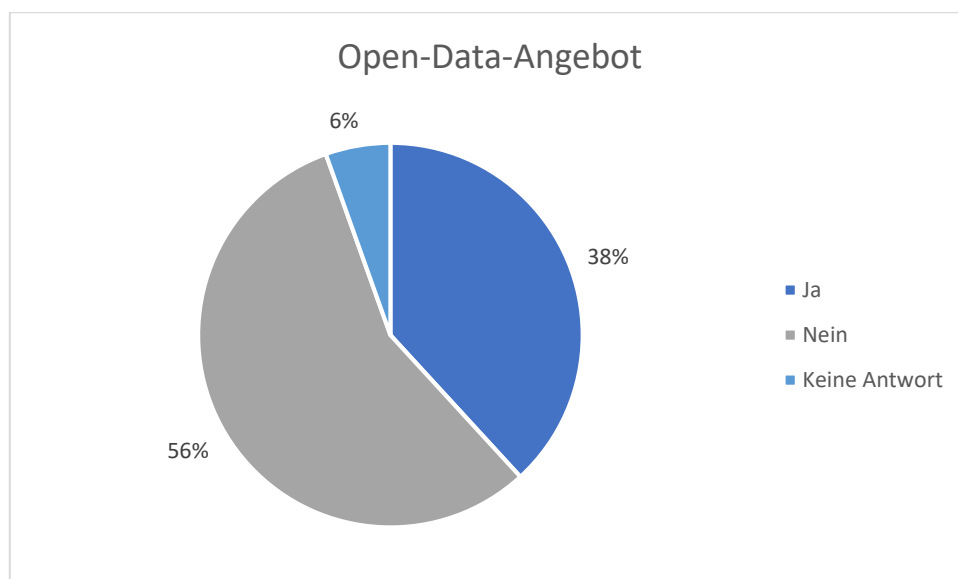


Abb. 12: Open-Data-Angebot, eigene Darstellung



98% der befragten Gemeinden geben an, regelmäßig eine Gemeindezeitung in Papierform zu veröffentlichen. 71% der Gemeinden veröffentlichen ihre Gemeindezeitung auch online.

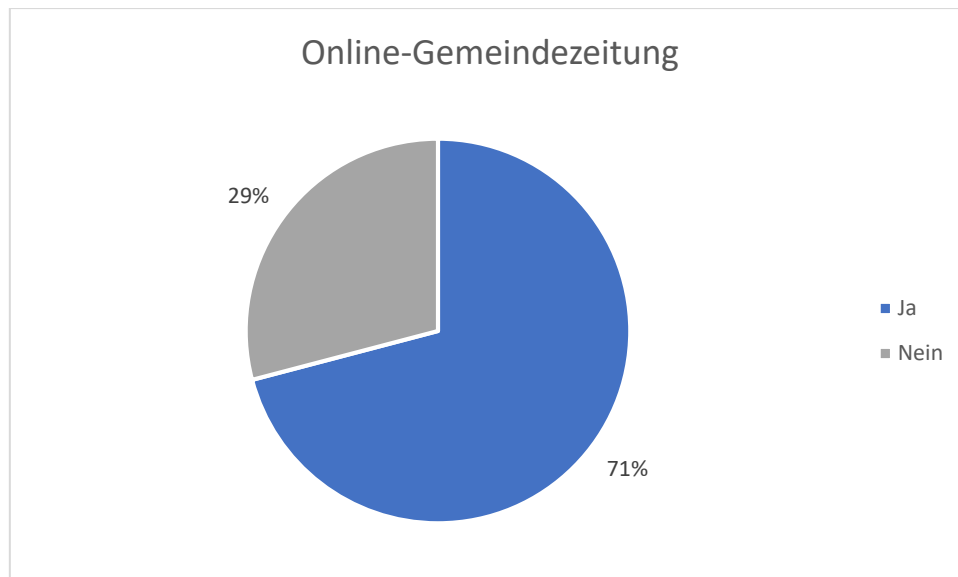


Abb. 13: Online-Gemeindezeitung, eigene Darstellung

11% der Gemeinden Kärntens informieren ihre Bevölkerung via BürgerSMS, was vor allem im Krisenfall enorme Abhilfe schaffen kann.

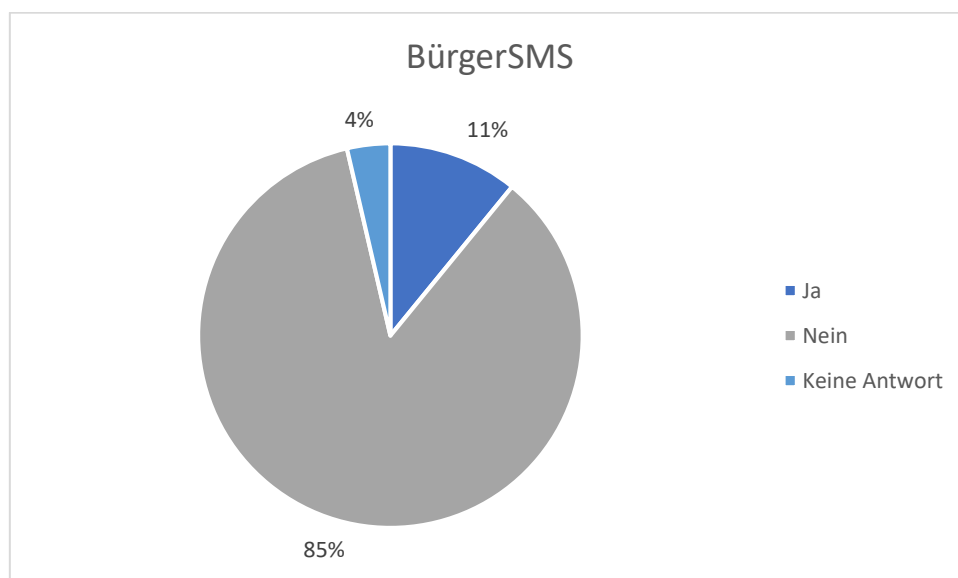


Abb. 14: BürgerSMS, eigene Darstellung

Überraschender Weise bieten 42% der Gemeinden in Kärnten eine Informations- bzw. Service App an. Am häufigsten wurde die ‚Müll-App‘ genannt, gefolgt von der Wasser-App

‚Waterloo‘ und der App ‚Gem2Go‘. Die Marktgemeinde Eisenkappel-Vellach bietet sogar eine eigene App mit dem Titel ‚EisenkAPPel - Die informative Gemeinde-App‘ an. Die befragten Gemeinden geben an, Informationen zu Terminen, Straßensperren, Veranstaltungen, Gemeinderatssitzungen, Abgaben, Abteilungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zur Gemeindevertretung, zu politischen Personen und Gremien sowie zu Vereinen bereitzustellen. Services wie der Mängelmelder, Ideenfinder, Meinungsbilder sowie Anfragen und Online-Formulare werden über die App angeboten.

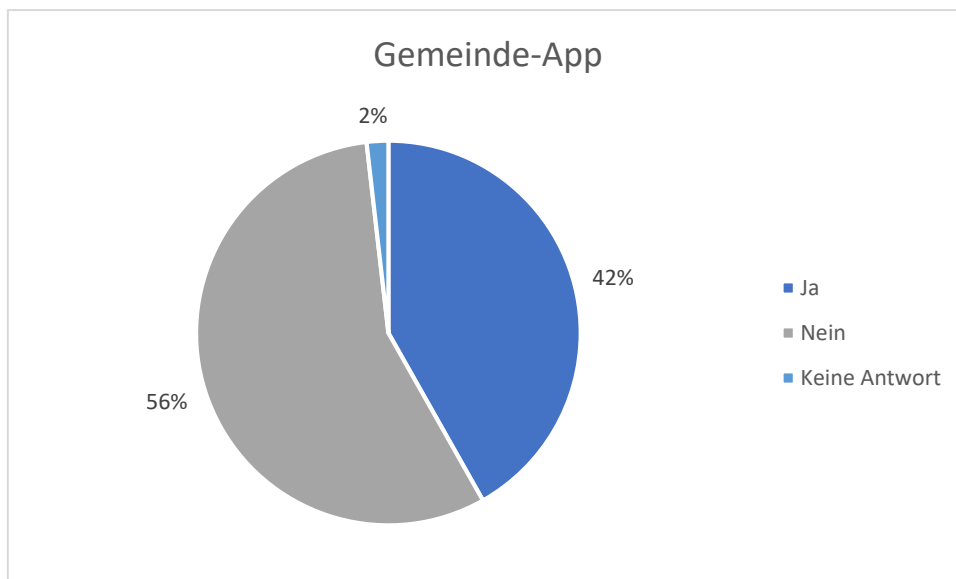


Abb. 15: Gemeinde-App, eigene Darstellung

Die dritte Komponente befasst sich mit der Kommunikation der Gemeinde mit ihren Stakeholdern durch das Online-Anliegenmanagement, die sozialen Medien, die Online-Terminvereinbarung, den E-Mail-Newsletter und die Zahlungsvorschreibungen per Mail. Ein Indikator beinhaltet die Möglichkeit für Bürgerinnen und Bürger auf der Gemeindefwebseite ein Anliegen, wie z.B. einen MIsstand zu melden. Diese Online-Option bieten 57% der befragten Kommunen.

Dieses Angebot bietet Vorteile für die Kommune und die Bevölkerung. Ist beispielsweise ein Schlagloch auf der Straße entstanden, kann dies die Bürgerin bzw. der Bürger mit wenigen Klicks ihrer bzw. seiner Gemeinde melden und kann sich sicher sein, dass diese den Schaden umgehend beheben wird und vermeidet somit einen möglichen Folgeschaden am eigenen KFZ. Die Gemeinde kann den Schaden nun unmittelbar und zielgerichtet beheben und das tägliche Abfahren des gesamten Gemeindegebiets erübrigt sich. Das spart den Gemeindebediensteten kostbare Zeit, die sie für notwendige Reparaturen

aufwenden können. Zudem werden die Bürgerinnen und Bürger ins Gemeindegesehen miteingebunden und es wird ein Zugehörigkeitsgefühl geschaffen (vgl. Habel/Huber 2008, S. 4).

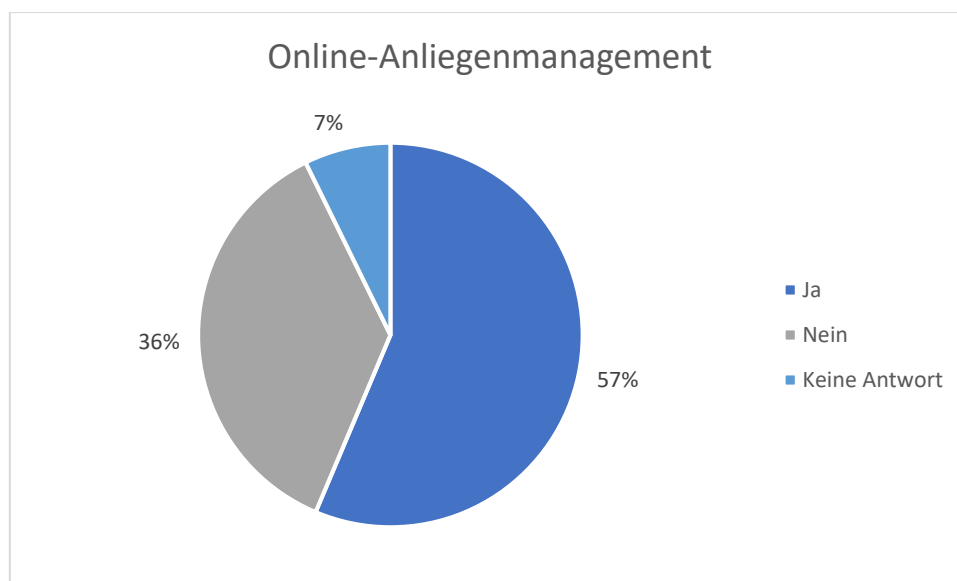


Abb. 16: Online-Anliegenmanagement, eigene Darstellung

35% der Kärntner Gemeinden sind in sozialen Medien präsent. 31% sind auf ‚Facebook‘ vertreten und weitere 4% sind auf anderen sozialen Plattformen zugegen.

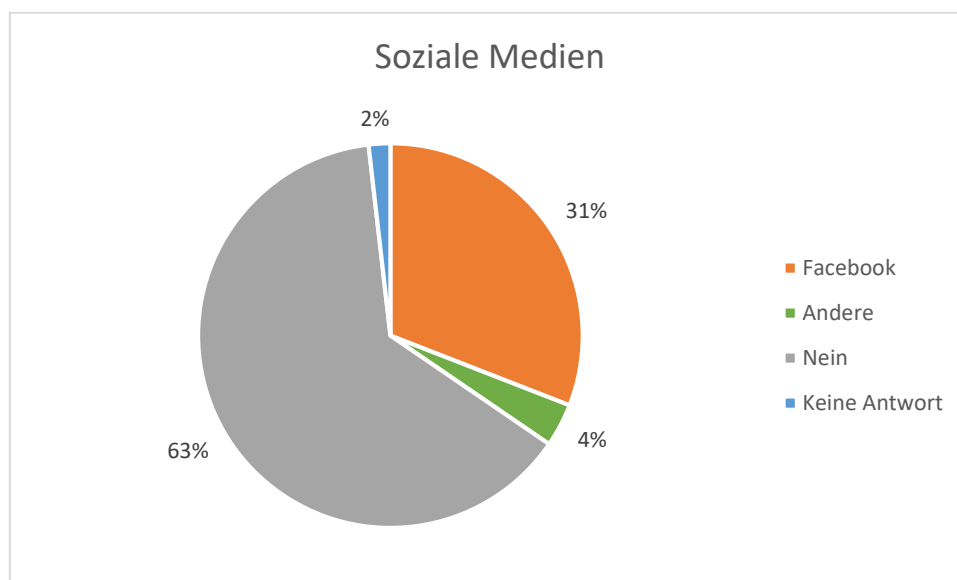


Abb. 17: Soziale Medien, eigene Darstellung

Termine mit Gemeindebediensteten oder mit der Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister können bereits in 40% der Gemeinden online vereinbart werden. Lt. einer

Erhebung aus dem Jahr 2018 wollen 74% der Österreicherinnen und Österreicher künftig diesen Service nutzen (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 14).

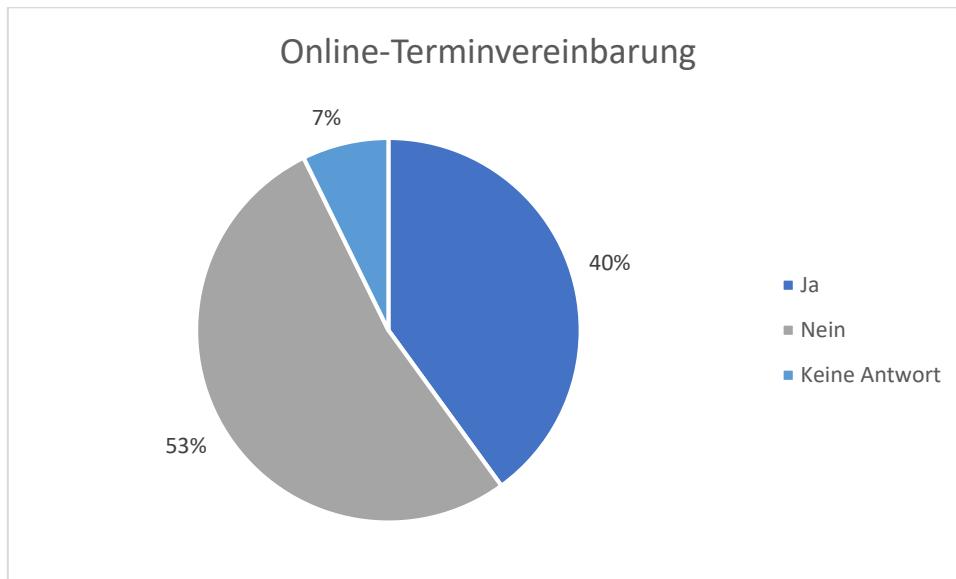


Abb. 18: Online-Terminvereinbarung, eigene Darstellung

Nur 18% der Gemeinden versenden Informationen per Mail, z.B. in Form eines E-Mail-Newsletters.

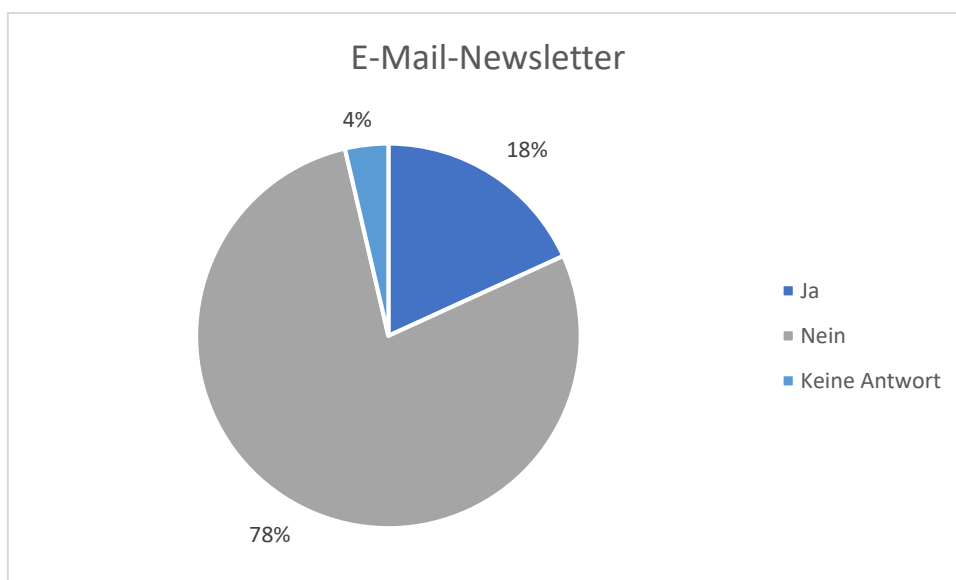


Abb. 19: E-Mail-Newsletter, eigene Darstellung

Der E-Mail-Kanal wird jedoch von 38% der Kärntner Gemeinden für die Versendung von Zahlungsvorschreibungen genutzt.

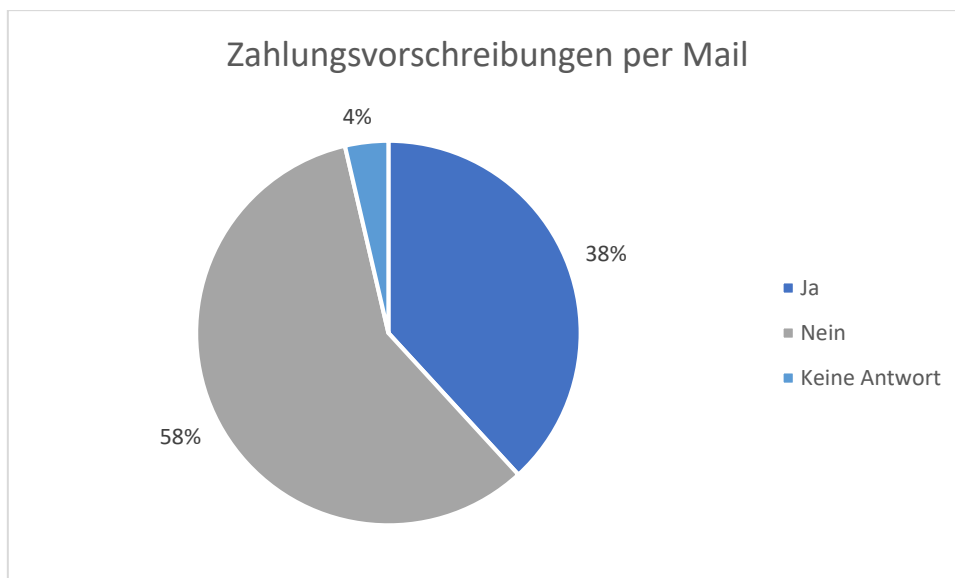


Abb. 20: Zahlungsvorschreibungen per Mail, eigene Darstellung

Die vierte Komponente beinhaltet die Transaktionen der Gemeindebevölkerung mit der Kommunalbehörde. Dazu gehört das Herunterladen, das elektronische Ausfüllen und die elektronische Versendung von Formularen sowie die Online-Statusabfrage, die Online-Bestellung und elektronische Zustellung von Dokumenten. Erfreulich ist, dass 93% der Kommunen die Möglichkeit anbieten, Formulare über die Webseite herunterzuladen.

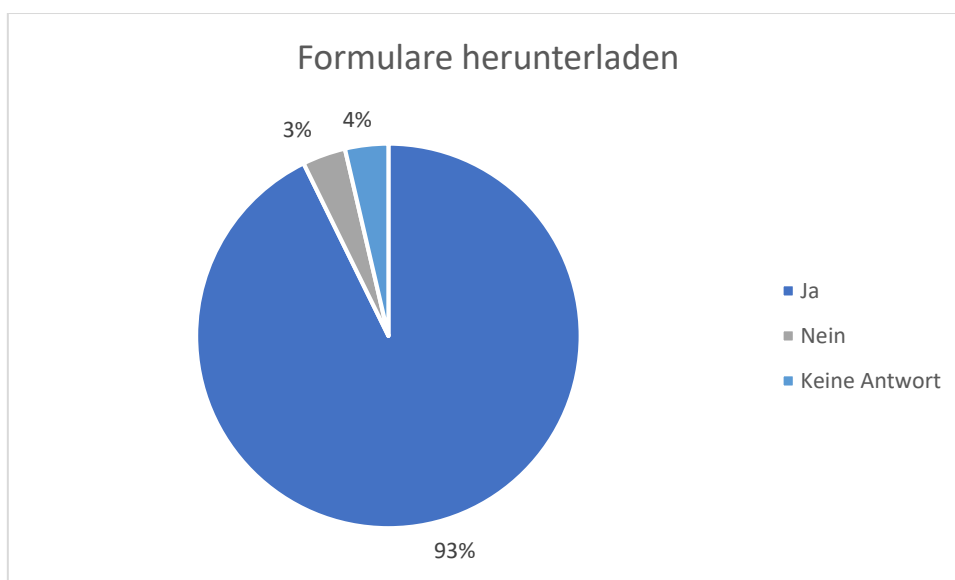


Abb. 21: Formulare herunterladen, eigene Darstellung

In etwa drei Viertel der Kärntner Gemeinden ist es außerdem möglich, die Formulare sogleich elektronisch auszufüllen. Die anderen Gemeinden müssen einen Medienbruch verzeichnen.

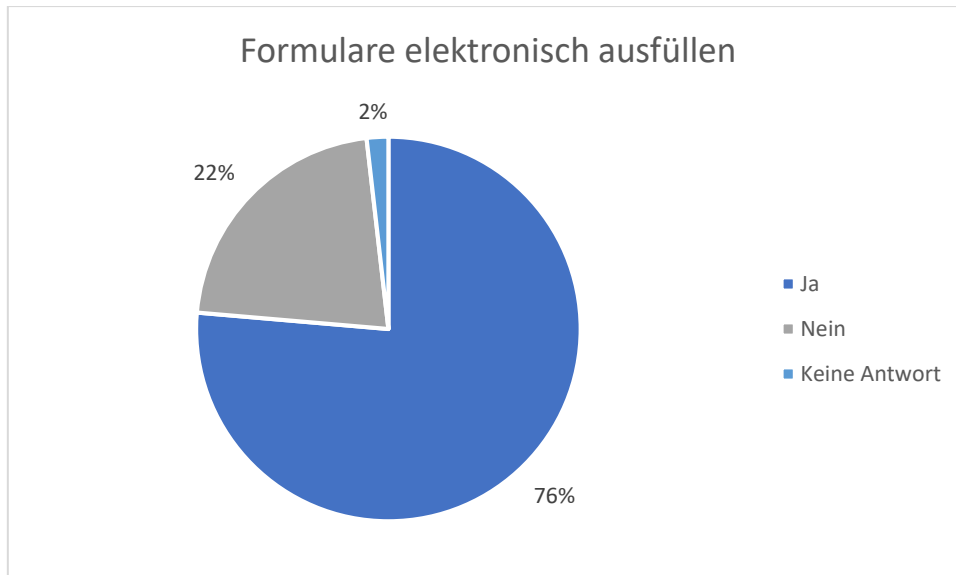


Abb. 22: Formulare elektronisch ausfüllen, eigene Darstellung

In nur etwas mehr als die Hälfte der Kärntner Gemeinden, ist die elektronische Versendung von Formularen, mithilfe von Handysignatur bzw. Bürgerkarte möglich. Das zeigt, dass viele Gemeinden in Kärnten es noch nicht schaffen, medienbruchfreie Services anzubieten.

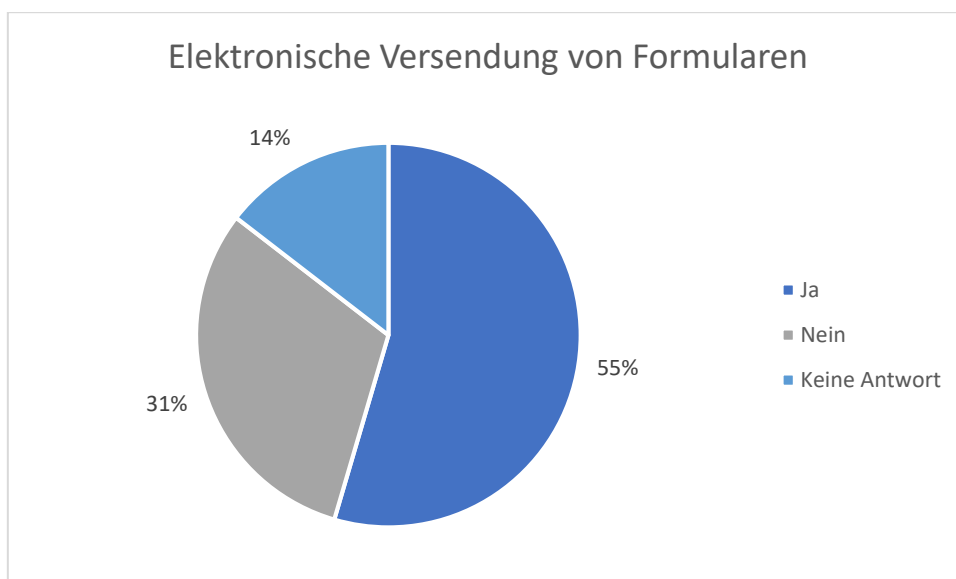


Abb. 23: Elektronische Versendung von Formularen, eigene Darstellung

Nur 9% der befragten Kommunen ermöglichen für ihre Bürgerinnen und Bürger eine Online-Statusabfrage des eingereichten Antrags, der z.B. in Bearbeitung lautet.

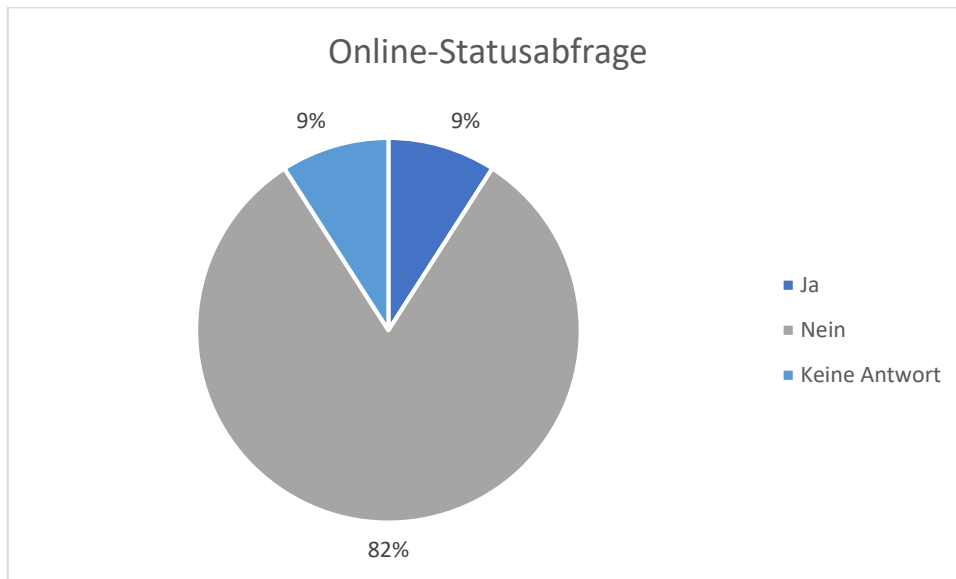


Abb. 24: Online-Statusabfrage, eigene Darstellung

Weitaus positiver ist die Bilanz bei der Frage, ob behördliche Dokumente der Gemeinde online bestellt werden können. Diese Frage beantworten 69% der Gemeinden mit Ja.

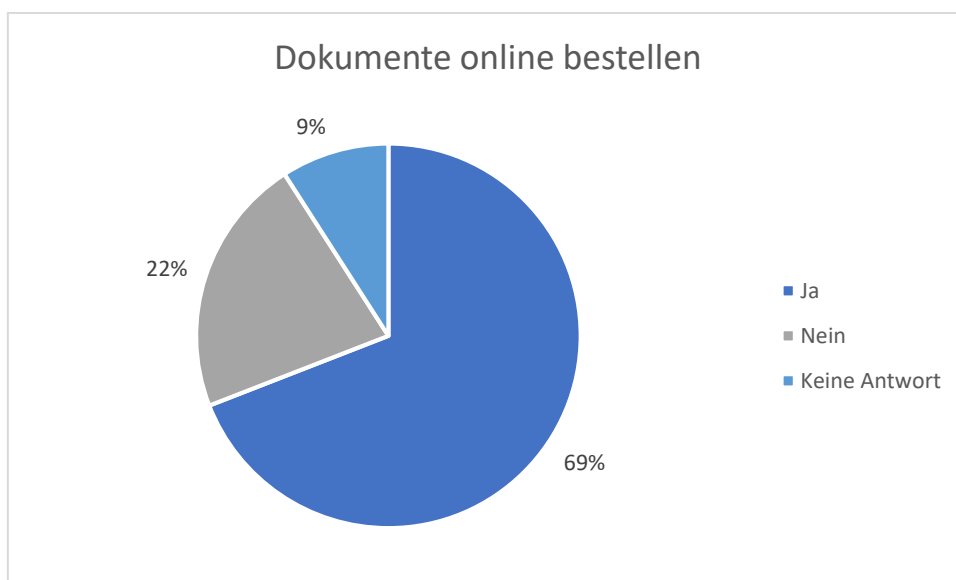


Abb. 25: Dokumente online bestellen, eigene Darstellung

Die elektronische Zustellung behördlicher Dokumente an die Bürgerinnen und Bürger ist in 58% der Gemeinden Kärntens möglich.

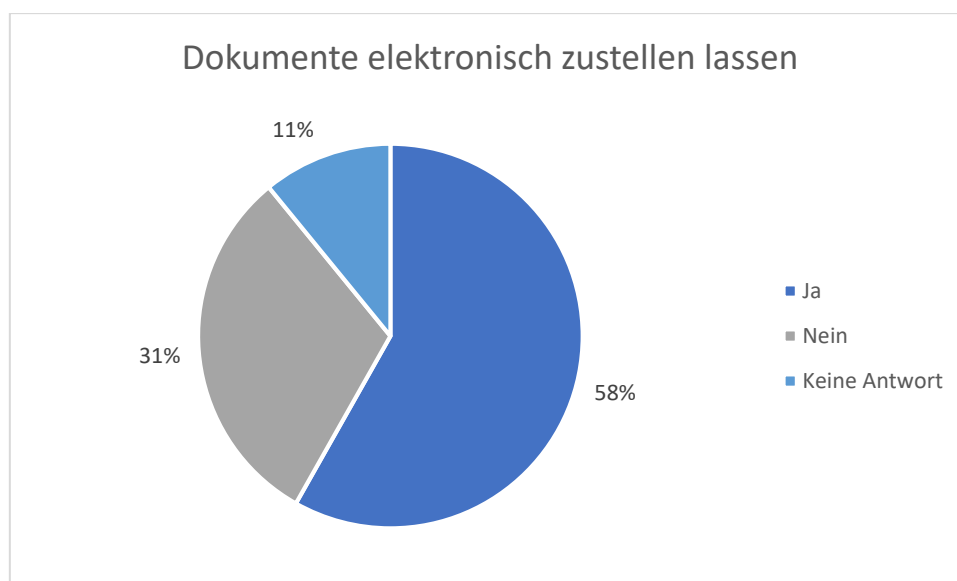


Abb. 26: Dokumente elektronisch zustellen lassen, eigene Darstellung

Die fünfte und letzte Komponente befasst sich mit der elektronischen Partizipation der Gemeindebevölkerung. Der Indikator fragt ab, ob die Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde die Möglichkeit haben, ihre Meinungen elektronisch über eine Plattform bekanntzugeben. Das ernüchternde Ergebnis ist, dass nur 11% der Kommunen in Kärnten versuchen, ihre Einwohner am politischen Geschehen zu beteiligen.

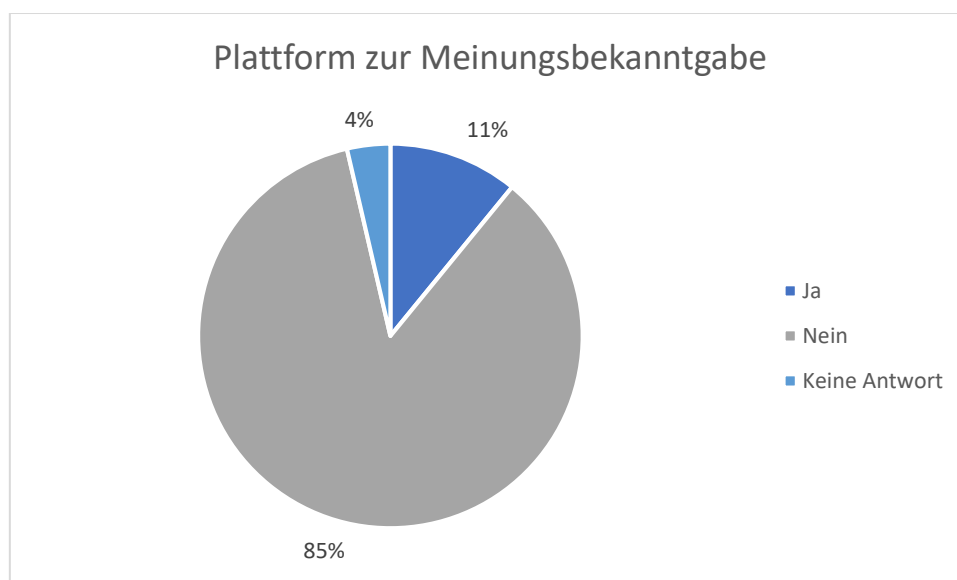


Abb. 27: Plattform zur Meinungsbekanntgabe, eigene Darstellung

Vergleicht man den Digitalisierungsgrad der Kärntner Gemeinden nach ihrer Einwohnerzahl, kann man feststellen, dass mit steigender Einwohnerzahl ein Anstieg zu verzeichnen ist. Das belegt, dass sich die Größe der Gemeinde positiv auf ihren



Digitalisierungsgrad auswirkt, jedoch nur in geringem Ausmaß. Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad aller befragten Kommunen liegt bei 2,21 Punkten. Den geringsten Digitalisierungsgrad erreicht eine Gemeinde der Kategorie vier (über 4000 Einwohner) mit dem ungenügenden Ergebnis von 0,25 Punkten. Den höchsten Digitalisierungsgrad erreicht eine Gemeinde der Kategorie zwei (1500 bis 2500 Einwohner) mit herausragenden 4,30 Punkten.

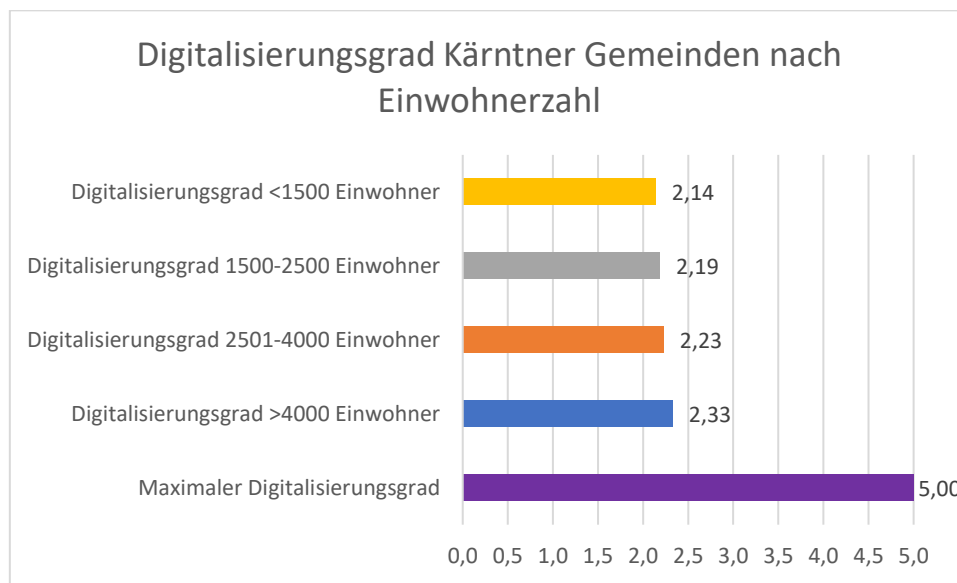
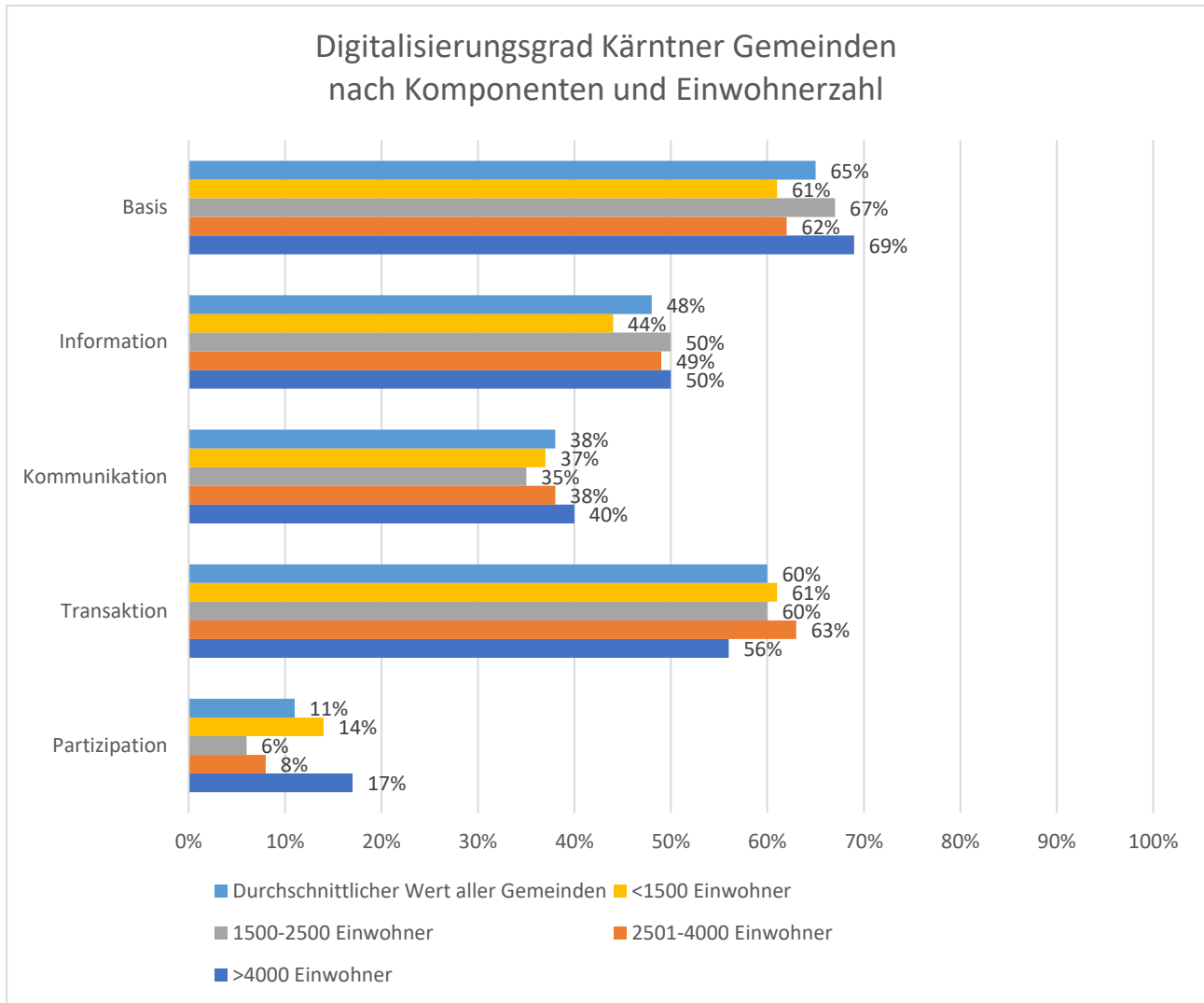


Abb. 28: Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden nach Einwohnerzahl, eigene Darstellung

Die Abbildung 29 soll veranschaulichen, dass die Gemeinden im Bundesland Kärnten vor allem Wert auf die Komponenten Basis und Transaktion legen. Die Komponenten Information und Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern spielen eine nachrangige Rolle. Die Partizipation der Bevölkerung wird nur vereinzelt umgesetzt. Das spiegeln auch die Nutzungszahlen der Österreicherinnen und Österreicher wider. 57% der Bürgerinnen und Bürger nutzen online Transaktionen, 34% nutzen online die Informationssuche und nur 10% nutzen hierzulande die Online-Kommunikation mit der Behörde (vgl. fortiss/Initiative D21 2018, S. 13).

Betrachtet man die einzelnen Größenklassen der Gemeinden, lassen sich interessante Erkenntnisse ableiten. Gemeinden der Kategorie eins (<1500 Einwohner) liegen bei den Transaktionen und der Partizipation über dem Gesamtdurchschnitt. Gemeinden mit 1500-2500 Einwohner haben ihren Fokus auf die Basis und Informationen gelegt und erbringen dort überdurchschnittliche Leistungen. Die Stärke von Gemeinden der Kategorie drei

(2501-4000 Einwohner) liegt bei den Informationen und Transaktionen. Große Gemeinden über 4000 Einwohner profilieren sich bei der Basis, den Informationen, der Kommunikation und der Partizipation. Bei der Komponente der Transaktionen besteht jedoch Aufholbedarf.



**Abb. 29: Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden nach Komponenten und Einwohnerzahl, eigene Darstellung**

### 3.4.2 Treiber bzw. Barrieren für die digitale Entwicklung der Gemeinden

	Items	Keywords
Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden	Finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen	Anteil des IT-Budgets am Gesamtbudget Einwohnerzahlen der teilnehmenden Kommunen Wartungsintervall der Webseite Anzahl der Bediensteten am Gemeindeamt
	Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger	Hohe Umsetzungsbereitschaft der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters Treiber der Digitalisierung
	Leadership	Treiber der Digitalisierung Bedeutung der Digitalisierung für die Amtsleitung IT-Fähigkeiten der Amtsleitung Wahrnehmung von Schwierigkeiten Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten
	Digitalisierungsbeauftragte/r	Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten Digitalisierungsbeauftragte/r Zeitliche Ressourcen
	Digitalisierungsstrategie	Schriftliche Digitalisierungsstrategie Einsatzdauer Verbindlichkeit Einbindung in die Gesamtstrategie
	Digitale Organisationskultur	Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes Befürwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anteil an Millennials unter den Bediensteten
	Netzwerke und Measurement	Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit Benchmarking-Einschätzung Evaluierung der Nutzerzahlen des Webauftritts
	Userorientierung	Interesse der Bürgerinnen und Bürger Nutzerzahlenentwicklung der Webseite

Tab. 3: Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden, eigene Darstellung

Der Fachliteratur konnten acht Einflussfaktoren der digitalen Entwicklung in Gemeinden entnommen werden. Diese sind die finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen, die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger, das Leadership, die/der Digitalisierungsbeauftragte, die Digitalisierungsstrategie, die digitale Organisationskultur, die Netzwerke und das Measurement sowie die Userorientierung.

Der erste Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden sind die finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen. Diese werden anhand des Anteils des IT-Budgets am Gesamtbudget, an den Einwohnerzahlen der teilnehmenden Kommunen, am Wartungsintervall der Webseite sowie an der Anzahl der Bediensteten am Gemeindeamt gemessen.

69% der Gemeinden haben angegeben, dass sie heuer weniger als 5% des Budgets für Digitalisierungsagenden vorgesehen haben. 5% haben sogar angegeben kein Budget veranlasst haben. Lediglich 5% haben 5-9 % des Budgets für die Digitalisierung angesetzt. Das zeigt, dass die Kärntner Gemeinden wenig bis gar keine finanziellen Ressourcen bereitstellen können bzw. wollen.

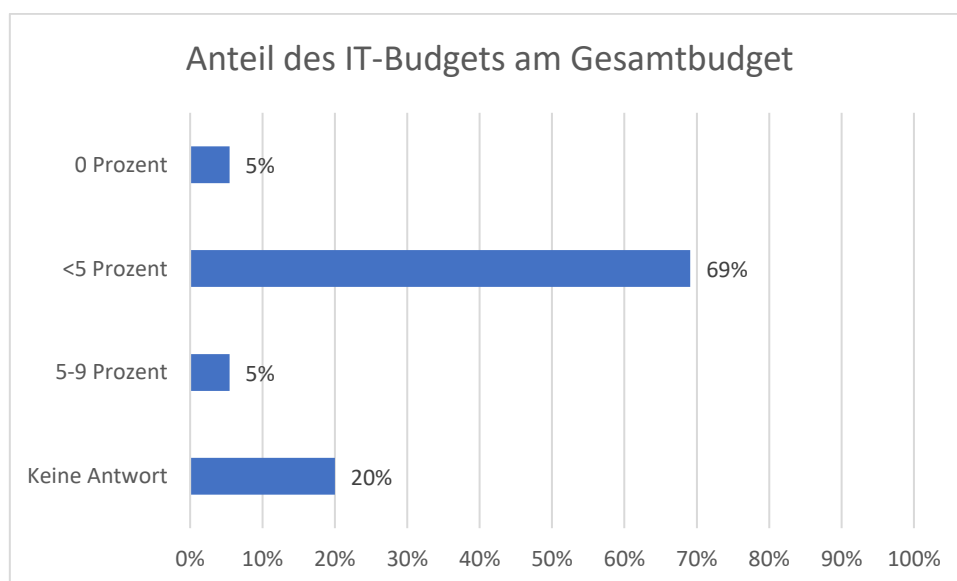


Abb. 30: Anteil des IT-Budgets am Gesamtbudget, eigene Darstellung

Abbildung 31 zeigt die Einwohnerzahlen der Gemeinden, die an der Erhebung teilgenommen haben. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Gemeinden haben demnach zwischen 1000 und 3000 Einwohner. Das erklärt die begrenzten finanziellen Ressourcen, mit denen die Kärntner Gemeinden ausgestattet sind.

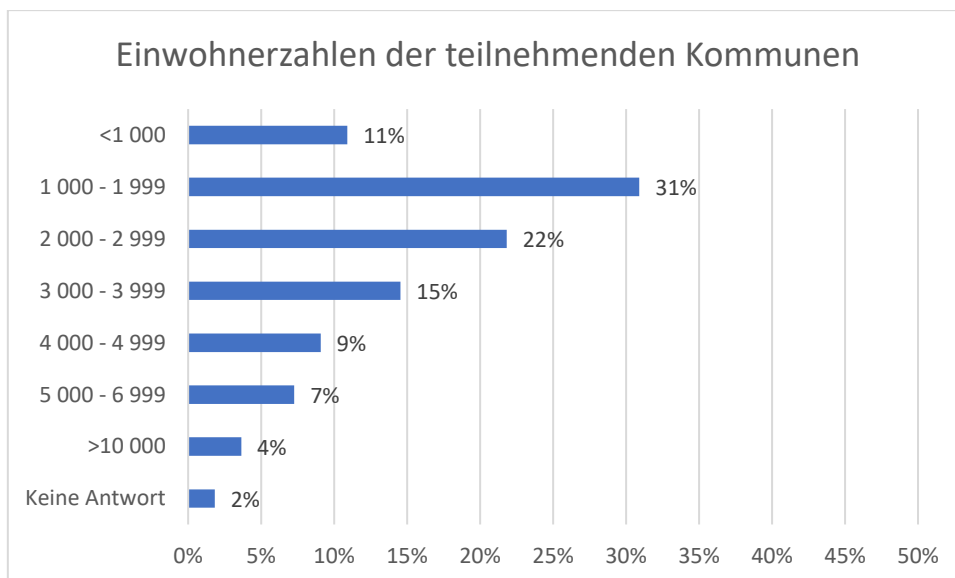


Abb. 31: Einwohnerzahlen der teilnehmenden Kommunen, eigene Darstellung

Ein weitaus positiveres Bild zeigt sich bei der Frage, wie regelmäßig die Gemeindefwebseite gewartet wird. Ein Viertel der Gemeinden wartet ihre Website täglich, weitere 56% der Gemeinden betreiben eine wöchentliche Wartung. Nur 16% der Gemeinden führen bloß eine monatliche Wartung durch und nur 2% setzen dies noch seltener um. Das spricht für eine hohe Aktualität der Webauftritte der Kärntner Gemeinden.

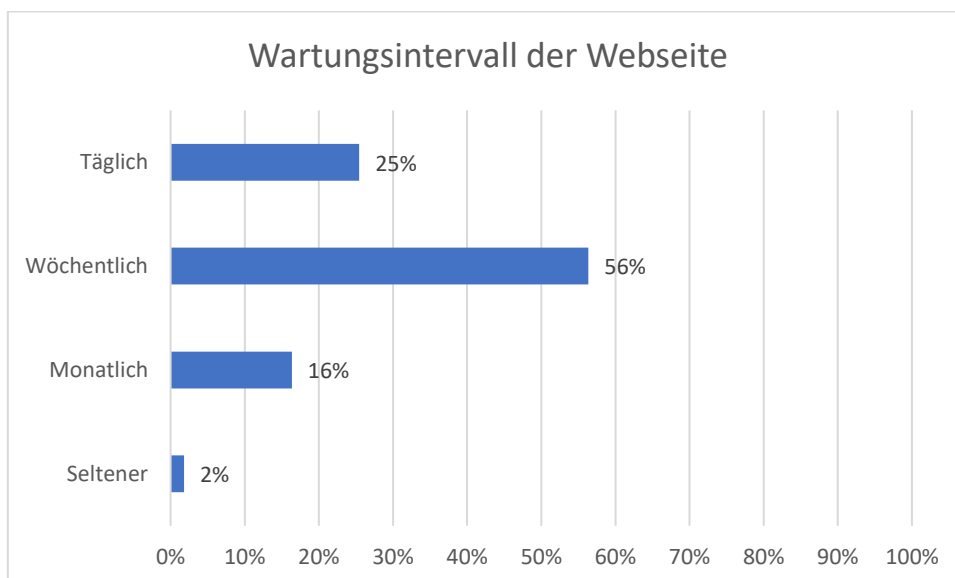


Abb. 32: Wartungsintervall der Webseite, eigene Darstellung

Ein Drittel der Gemeinden Kärntens beschäftigen vier oder weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gemeindeamt in der kommunalen Kernverwaltung. Es muss sehr mühsam

sein, das gesamte Aufgabenspektrum einer kommunalen Verwaltungsbehörde mit derart wenig Personal abzudecken. 22% haben fünf oder sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weitere 18% haben sieben oder acht Bedienstete, weitere 11% haben neun oder zehn Bedienstete. Nur 14% der Gemeinden verfügen über eine Belegschaft von mehr als zehn Personen. Abbildung 33 bildet diese eingeschränkten personellen Ressourcen der Kommunen ab.

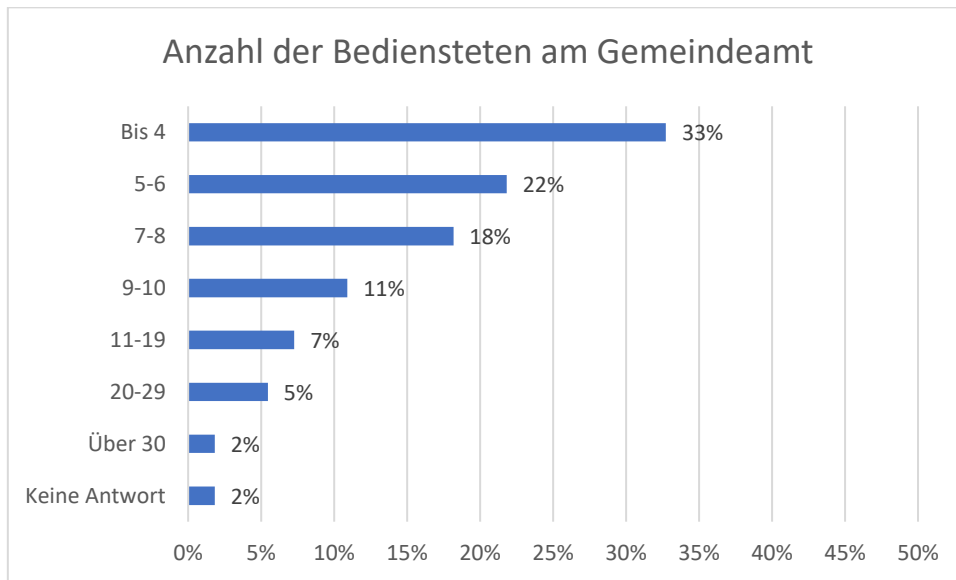


Abb. 33: Anzahl der Bediensteten am Gemeindeamt, eigene Darstellung

Der nächste Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden sind die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger. Diese werden anhand der Umsetzungsbereitschaft der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters sowie anhand der Treiber der Digitalisierung gemessen.

79% der Amtsleiterinnen und Amtsleiter Kärntens stimmen der Aussage voll bzw. eher zu, dass die Bürgermeisterin bzw. der Bürgermeister der Gemeinde eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen aufweist.

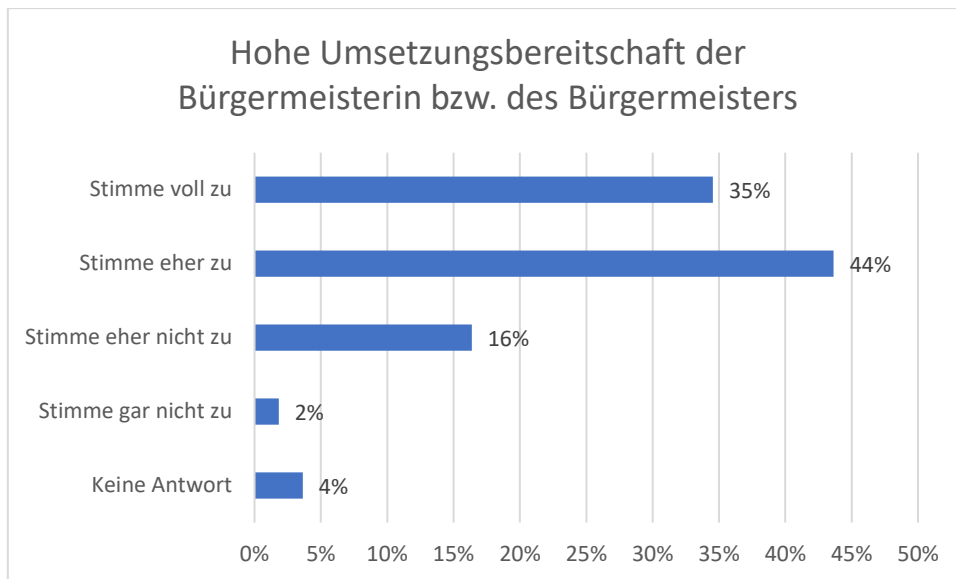


Abb. 34: Hohe Umsetzungsbereitschaft der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters, eigene Darstellung

Ein erstaunliches Ergebnis liefert die Frage, von wem die Digitalisierung in der Kommune am ehesten vorangetrieben wird. Nur 16% der Gemeinden nannten hierzu die Bürgermeisterin bzw. den Bürgermeister an erster oder zweiter Stelle. Die Gemeindevertretung wurde nur von 4% der Befragten als Treiber der Digitalisierung genannt. Das Land Kärnten wurde überhaupt nur von 2% als Treiber identifiziert. Das erlaubt die Schlussfolgerung, dass die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger nur in jeder fünften Gemeinde den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger hinsichtlich der Digitalisierung der kommunalen Verwaltungsdienstleistungen nachkommen.

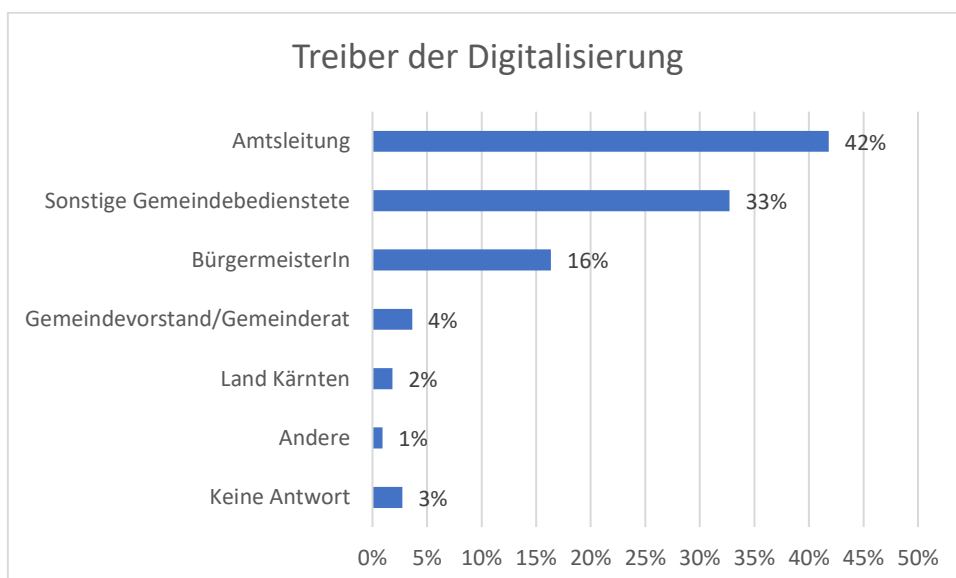


Abb. 35: Treiber der Digitalisierung, eigene Darstellung

Ein weiterer Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden, ist die Amtsleitung bzw. das Leadership. Dieser wird anhand der Treiber der Digitalisierung, der Bedeutung der Digitalisierung für die Amtsleitung, der IT-Fähigkeiten der Amtsleitung, der Wahrnehmung von Schwierigkeiten sowie anhand der Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten gemessen.

Abb. 35 zeigt, dass die Amtsleiterinnen und Amtsleiter sich selbst als Haupttreiber der Digitalisierung sehen. Ein Drittel gibt aber auch an, dass sonstige Gemeindebedienstete die Digitalisierung vorantreiben.

Überraschenderweise geben 92% der befragten Amtsleiterinnen und Amtsleiter an, dass ihnen die Digitalisierung des kommunalen Leistungsangebotes sehr wichtig oder eher wichtig ist.

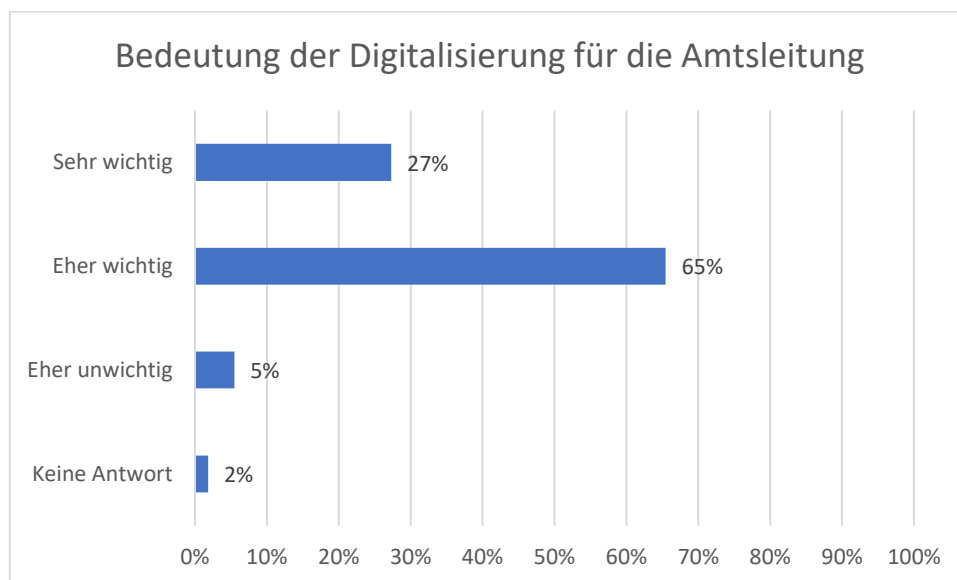


Abb. 36: Bedeutung der Digitalisierung für die Amtsleitung, eigene Darstellung

Bei der Frage nach der Einschätzung der persönlichen IT-Fähigkeiten, sehen sich alle Amtsleiterinnen und Amtsleiter im Mittelfeld. Nahezu die Hälfte schätzt ihre Fähigkeiten als Grundwissen ein, die andere Hälfte bezeichnet sich als ‚Fortgeschritten‘. Keine bzw. keiner der befragten Personen schätzt sich als Expertin bzw. Experte ein oder gibt an, mangelnde Kenntnisse aufzuweisen.



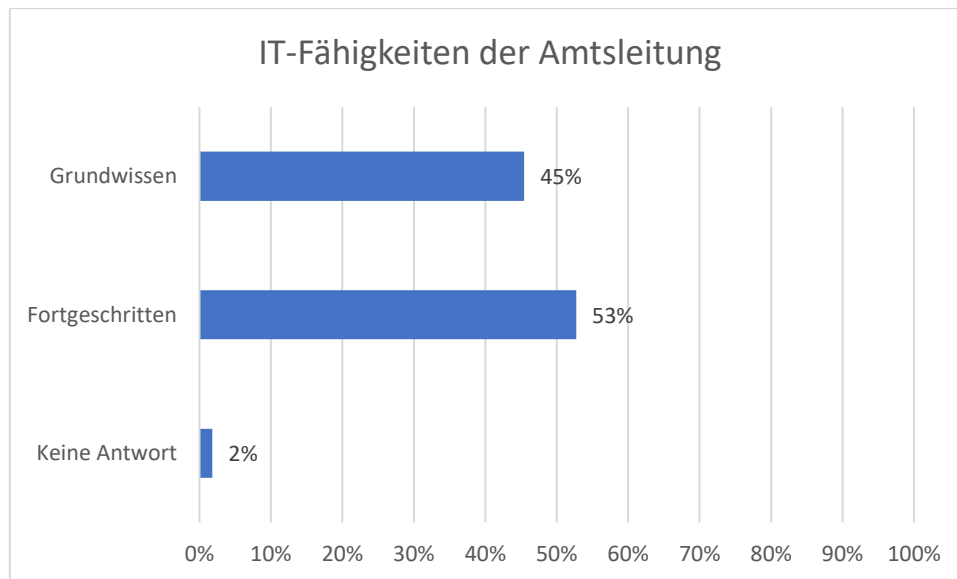


Abb. 37: IT-Fähigkeiten der Amtsleitung, eigene Darstellung

Bei der Frage nach der Wahrnehmung von Schwierigkeiten im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen, bilden sich einige Themen verstärkt heraus. Mit Abstand am häufigsten, wird die Problematik der fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen genannt. Es wird häufig genannt, dass die Auslastung der Gemeindebediensteten enorm hoch ist und zunimmt. Sei es die Hilfe beim Ausfüllen von Online-Anträgen oder das Nachforschen und Auffordern von fehlenden Unterlagen. Die Digitalisierung verursache zusätzlichen Aufwand und doppelte Arbeit. Da die Ressourcen zu knapp sind, fehlt es an Zeit sich im Detail mit der Thematik auseinanderzusetzen. Der Social-Media-Kommunikation stehen einige Amtsleiterinnen und Amtsleiter sehr kritisch gegenüber. Sie binde enorme personelle Ressourcen und verbessere die Serviceleistung für die Bürgerin bzw. den Bürger nicht. Diverse Gemeinden arbeiten an einer Aktualisierung ihres Webauftritts. Sie befürchten jedoch, dass dieser bei Fertigstellung wiederum veraltet sein wird.

Am zweithäufigsten werden Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den gesetzlichen Regelungen, insbesondere der DSGVO, erwähnt. Hierzu wird die kürzlich eingeführte digitale Wohnsitzmeldung bemängelt, die als unüberlegt betitelt wird, da keine Zustimmung des Eigentümers erforderlich ist. Außerdem wird die Gesetzmäßigkeit der Verwaltungsverfahren kritisiert. Livestreaming der Gemeinderatssitzungen ist nicht erlaubt.

Ein weiterer Themenschwerpunkt ist die Barrierefreiheit bzw. der Digital Divide. Die Amtsleitungen geben an, dass die persönliche Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern essentiell ist, um ihnen zu erklären, welche Anträge sie stellen müssen bzw. sollen und welche Unterlagen beizubringen sind. Digitale Eingaben sind unpersönlich. Es ist für die Gemeinde viel einfacher alles persönlich zu klären und für die Bürgerinnen und Bürger geht es rascher. Der persönliche Kontakt muss immer vorhanden sein, sei es für ältere Gemeindebürgerinnen und -bürger oder für Bau- bzw. Naturschutzverfahren, die zu komplex sind, um sie zu digitalisieren. Es wird angegeben, dass die Gefahr einer Zweiklassengesellschaft bestehe.

Eine weitere Schwierigkeit sieht das Leadership mit der digitalen Organisationskultur. Es solle alles immer sofort mit der Eingabe erledigt werden, was eine extreme Beschleunigung der Arbeiten mit sich bringe und auch personaltechnisch unmöglich sei. Manche Bürgerinnen und Bürger nutzen digitale Eingaben, um die Gemeindebediensteten zu behelligen und zu belehren. Es brauche technische Hilfsmittel in der Gemeinde für die Umsetzung der digitalen und analogen Ablagestruktur, externe Angebote sind viel zu teuer. Durch die fehlenden Kenntnisse der Gemeindebediensteten ist eine externe Betreuung und Wartung notwendig, die enorme Ressourcen verschlingt. Der Schulungsaufwand für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Anwendung der Programme, ist außerordentlich hoch. Die Ausbildungsangebote seien außerdem zu gering und werden nicht genutzt. Auf die IT-Kompetenzen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werde bei der Personalauswahl nicht geachtet. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen Anpassungsschwierigkeiten mit den neuen Technologien auf. Neue Aufgaben im Zusammenhang mit der Digitalisierung werden von gewissen Bediensteten abgelehnt.

Zudem wurden einige Randthemen genannt, wie das Erfordernis einer Veränderung der Organisationsform inklusive einer Aufgabenneuevaluierung, die mangelnde Durchgängigkeit und die Vielzahl an vorhandenen Medienbrüchen, da nicht alle Verfahren online abgewickelt werden können. Eine weitere Gefahr liege außerdem darin, dass alles steht, wenn der Computer ausfallen würde.

Abbildung 38 zeigt, dass Digitalisierungsagenden in 38% der Gemeinden von der Amtsleitung selbst ausgeführt werden. In einem Drittel der Kärntner Gemeinden haben sonstige Gemeindebedienstete die Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten über. In nur 15% der Gemeinden ist die IT-Abteilung für die Ausführung zuständig. 7% haben diese Aufgabe an Externe ausgelagert.

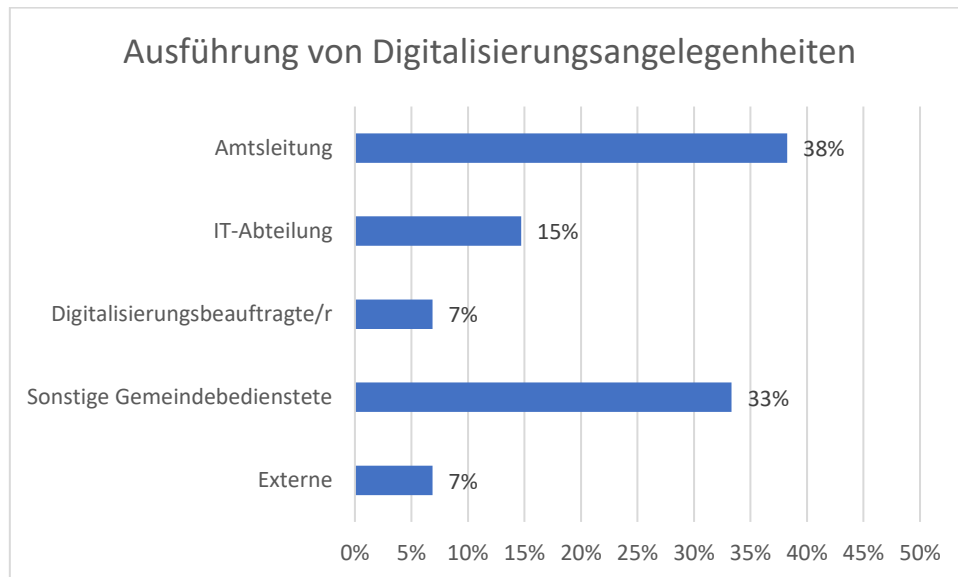


Abb. 38: Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten, eigene Darstellung

Ein weiterer Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden ist die bzw. der Digitalisierungsbeauftragte. Dieser wird anhand der Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten, des Vorhandenseins einer bzw. eines Digitalisierungsbeauftragten sowie ihrer bzw. seiner zeitlichen Ressourcen gemessen.

Wie in Abbildung 38 ersichtlich ist, ist nur in 7% der Kärntner Kommunen die/der Digitalisierungsbeauftragte für die Umsetzung von digitalen Angelegenheiten verantwortlich.

Nur etwas über ein Drittel geben an, eine Digitalisierungsbeauftragte bzw. einen Digitalisierungsbeauftragten zu haben und damit die Betreuung von Digitalisierungsagenden der Gemeinde in einer Person zu bündeln.

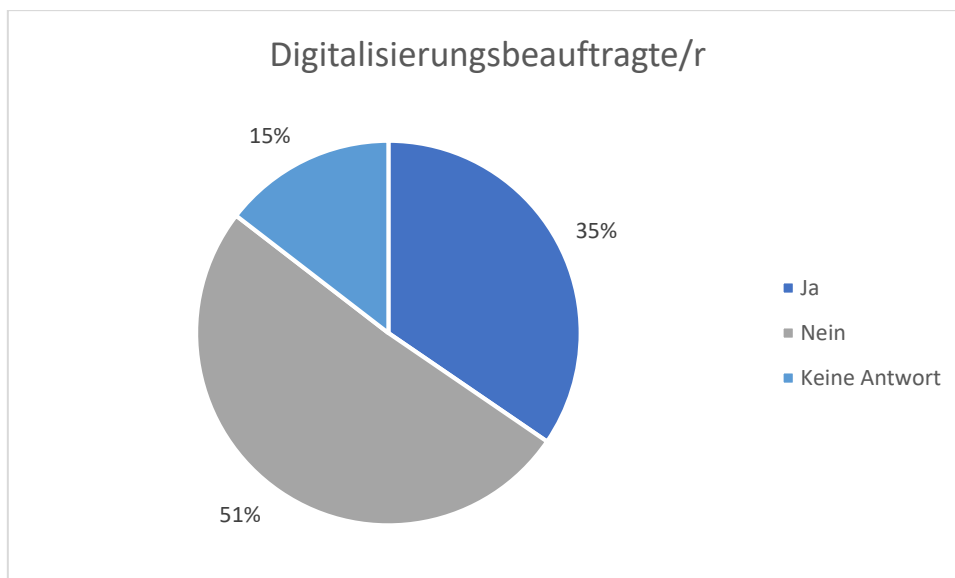


Abb. 39: Digitalisierungsbeauftragte/r, eigene Darstellung

Von jenen 35% der Kärntner Gemeinden, die eine eigens zuständige Person für die Betreuung von Digitalisierungsangelegenheiten haben, haben mehr als die Hälfte angegeben, dass diese weniger als fünf Stunden pro Woche zur Verfügung hat. 21% von ihnen haben immerhin fünf bis neun Stunden zur Verfügung. Nur eine Gemeinde stellt mehr als 30 Stunden pro Woche für die Betreuung von Digitalisierungsangelegenheiten zur Verfügung.

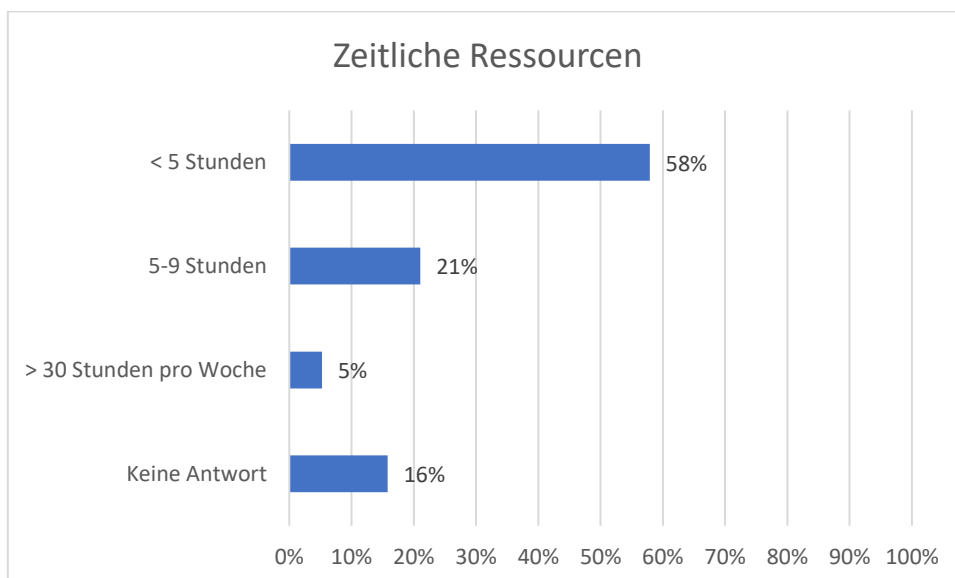


Abb. 40: Zeitliche Ressourcen, eigene Darstellung

Ein weiterer Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden ist die Digitalisierungsstrategie. Dieser wird anhand des Vorhandenseins einer schriftlichen

Digitalisierungsstrategie, ihrer Einsatzdauer, ihrer Verbindlichkeit und ihrer Einbindung in die Gesamtstrategie gemessen.

Erschreckenderweise verfügt nur eine einzige der befragten Kommunen Kärntens über eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie. Die besagte Kommune hat seit April 2019 eine Strategie, die nicht vom Gemeinderat abgesegnet, jedoch in die Gesamtstrategie der Gemeinde eingebunden ist. Durch die fehlende politische Einbindung ist damit jedoch an ihrer Verbindlichkeit zu zweifeln.

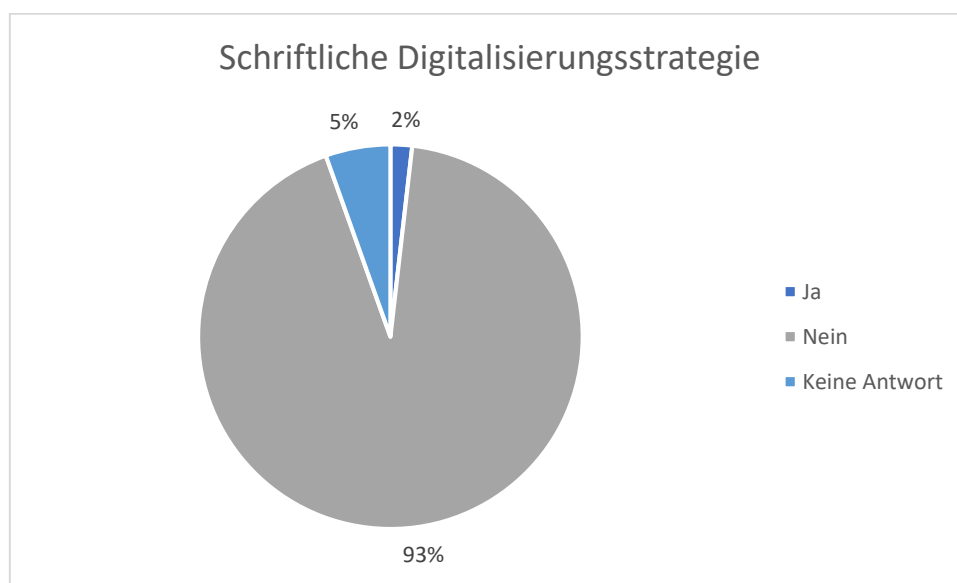


Abb. 41: Schriftliche Digitalisierungsstrategie, eigene Darstellung

Ein weiterer Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden ist die digitale Organisationskultur. Diese wird anhand der Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes, der Befürwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie am Anteil der Millennials unter den Bediensteten gemessen.

Zu meiner Überraschung geben 60% der Gemeinden an, dass die Bediensteten am Gemeindeamt das Weiterbildungsangebot zu Digitalisierungsthemen wenig oder gar nicht in Anspruch nehmen. Lediglich 31% nutzen das Weiterbildungsangebot stark oder oft.

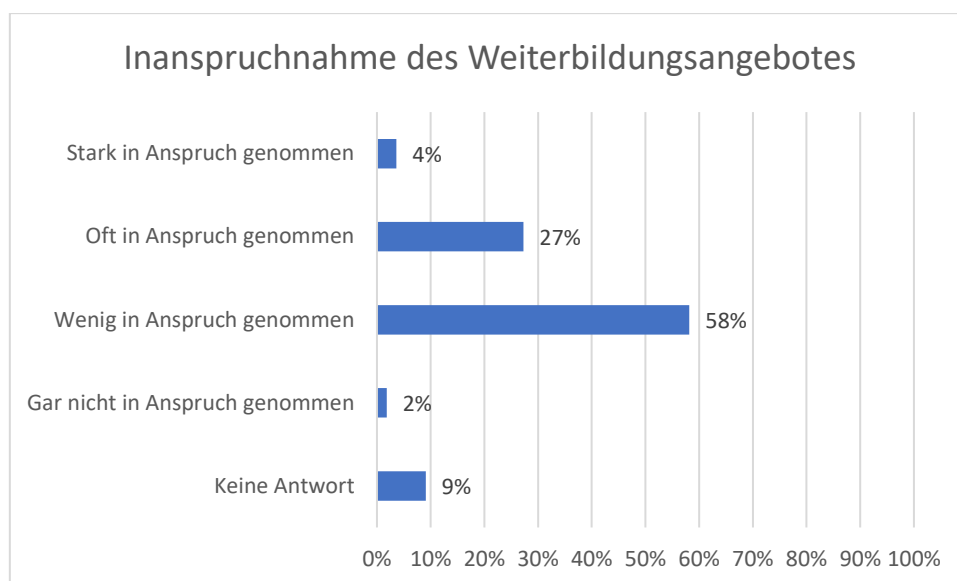


Abb. 42: Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes, eigene Darstellung

Der Aussage, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gemeindeamt die Digitalisierung des kommunalen Leistungsangebots befürworten, stimmt ein Viertel der Gemeinden voll zu. Weitere 58% stimmen eher zu. Nur 7% der Amtsleiterinnen und Amtsleiter, haben den Eindruck, dass das eher nicht der Fall ist. Keine Gemeinde hat angegeben, dass sie der Aussage gar nicht zustimmt.

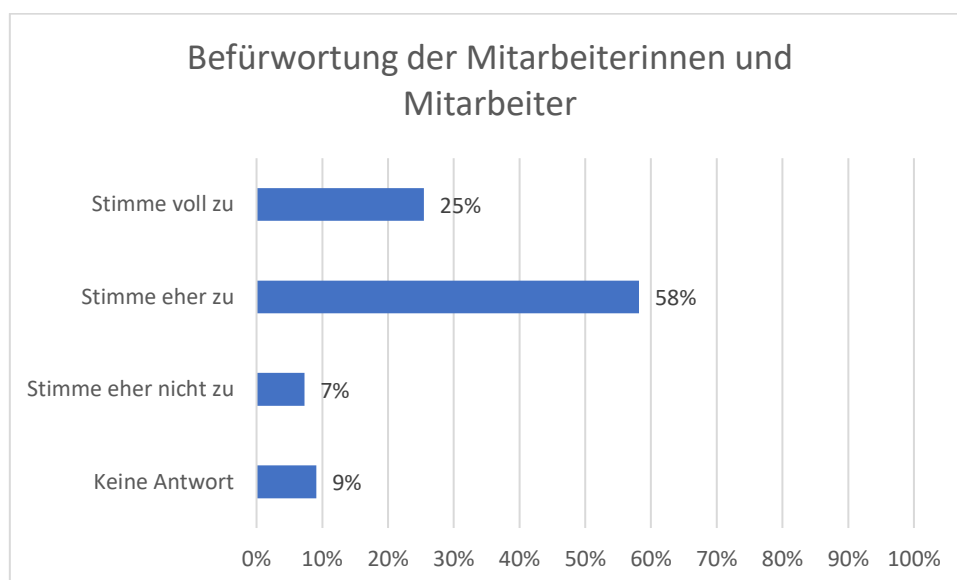


Abb. 43: Befürwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eigene Darstellung

44% der Gemeinden führen an, dass weniger als 10% ihres Personals am Gemeindeamt, jünger als 35 Jahre alt ist. Weitere 31% legen dar, dass 10-24% der Belegschaft 1985 oder später geboren ist. Lediglich 9% weisen 25-50% des Personals in dieser Altersgruppe auf.

Nur 13% der Kärntner Gemeinden haben mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Altersgruppe der Millennials.

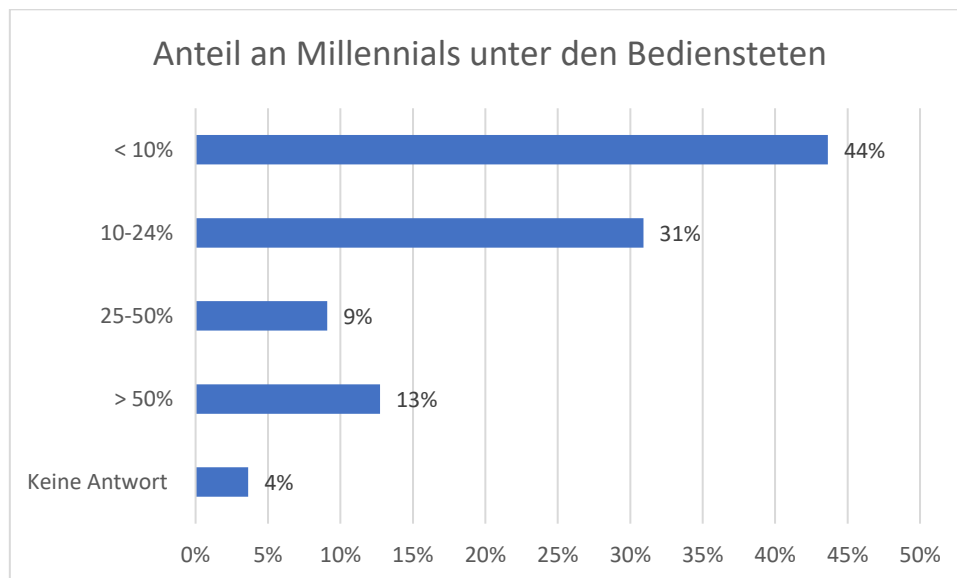


Abb. 44: Anteil an Millennials unter den Bediensteten, eigene Darstellung

Ein weiterer Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden sind die Netzwerke und das Measurement. Diese werden anhand der Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit, der Benchmarking-Einschätzung und der Evaluierung der Nutzerzahlen des Webauftritts gemessen.

Nur 19% der Kärntner Gemeinden nutzen ständig oder oft interkommunale Kommunikation bzw. Kooperation, um Digitalisierungsagenden zu bewältigen. Drei Viertel der Gemeinden nutzen diese leider nur selten oder gar nicht.

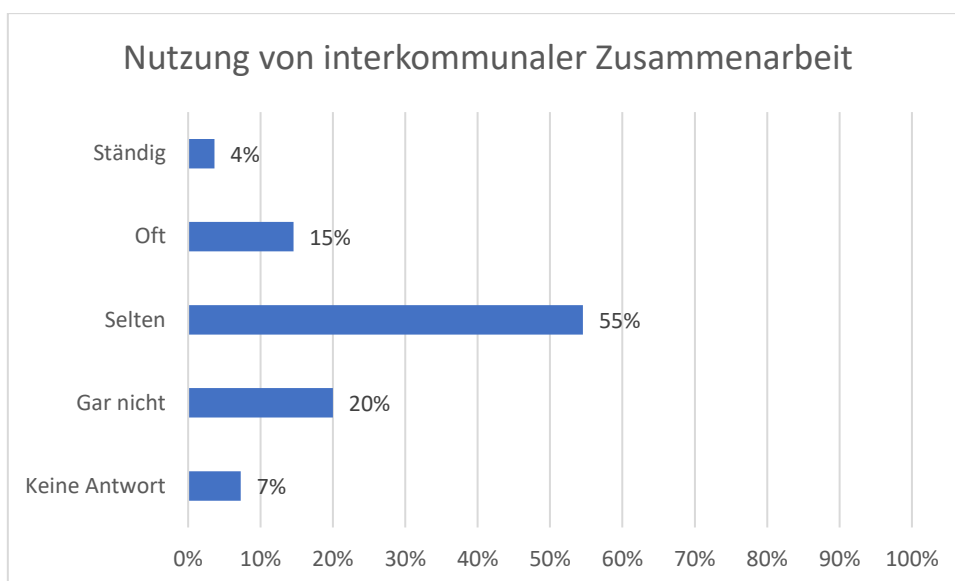


Abb. 45: Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit, eigene Darstellung

71% der Amtsleiterinnen und Amtsleiter schätzen den Digitalisierungsgrad ihrer Gemeinde im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden, als eher digitalisiert ein. Keine Gemeinde schätzt sich, im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden, als voll und ganz digitalisiert ein. Ein Viertel der Amtsleitungen schätzt ihre Gemeinde als eher nicht digitalisiert ein und 2% als überhaupt nicht digitalisiert. Dieses Ergebnis zeigt, dass die befragten Kärntner Gemeinden nur bedingten Vergleichsdruck verspüren.

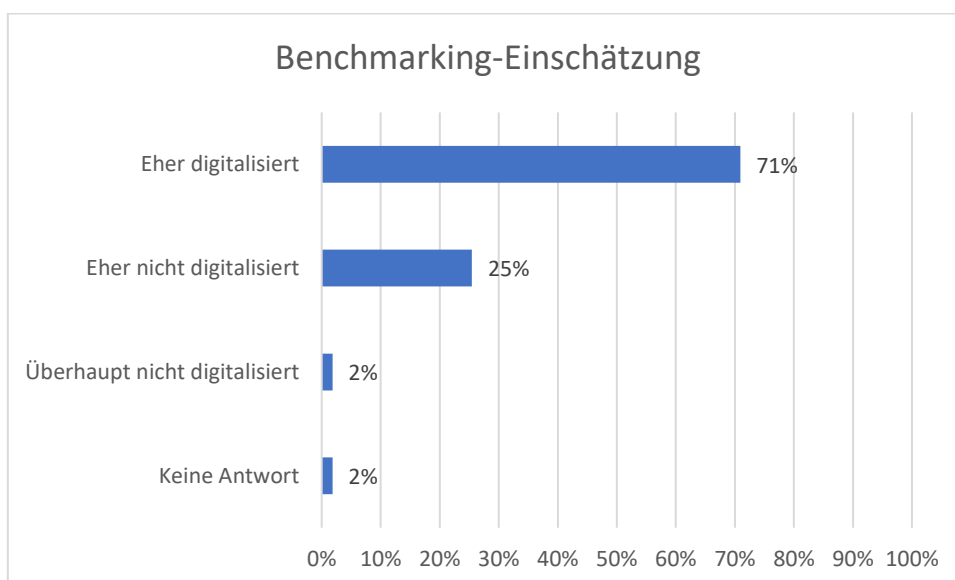


Abb. 46: Benchmarking-Einschätzung, eigene Darstellung



Eine regelmäßige Evaluierung der Nutzerzahlen des kommunalen Webauftritts betreiben nur 27% der Kommunen. Das erklärt, warum viele Amtsleiterinnen und Amtsleiter in Kärnten die Effektivität ihrer Website unterschätzen.

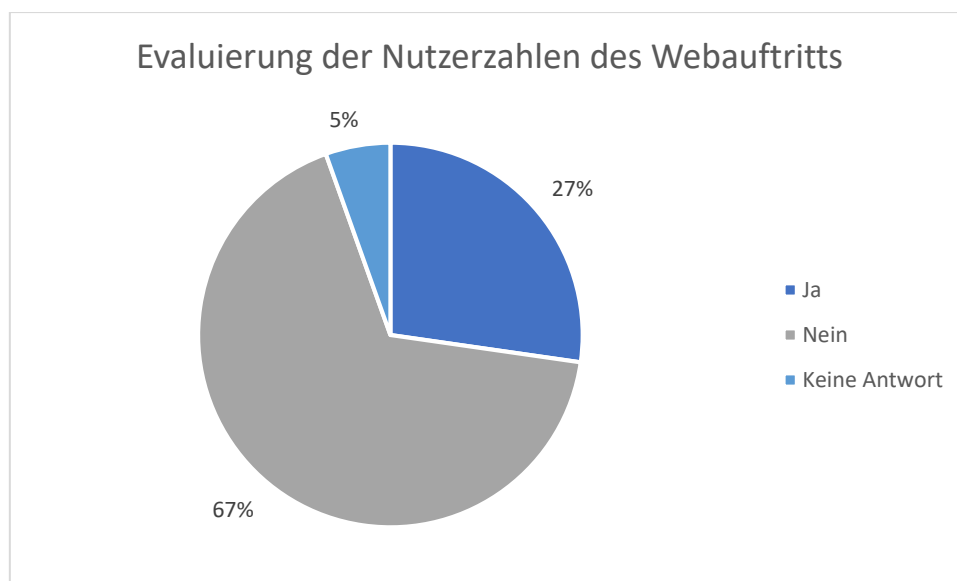


Abb. 47: Evaluierung der Nutzerzahlen des Webauftritts, eigene Darstellung

Der letzte Einflussfaktor der digitalen Entwicklung in Gemeinden ist die Userorientierung. Dieser wird anhand des Interesses der Bürgerinnen und Bürger sowie der Nutzerzahlenentwicklung der Website gemessen.

Dass die Bürgerinnen und Bürger sich für das digitale Leistungsangebot der Gemeinde interessieren, wird in Kärntner Gemeinden sehr konträr empfunden. Die Hälfte der Amtsleiterinnen und Amtsleiter stimmt voll oder eher zu, die andere Hälfte stimmt eher nicht oder gar nicht zu.

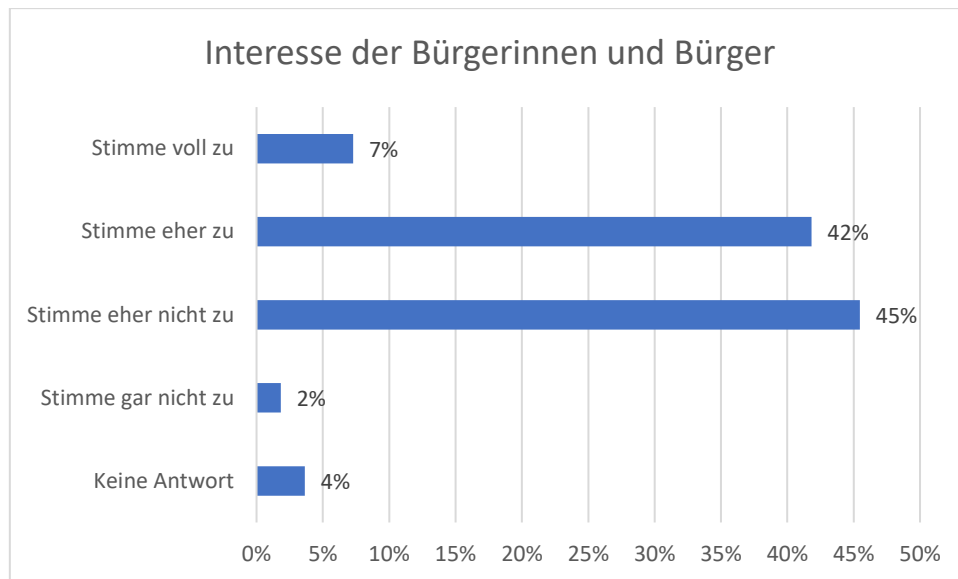


Abb. 48: Interesse der Bürgerinnen und Bürger, eigene Darstellung

Von jenen 27% der befragten Kommunen, die die Nutzerzahlen ihrer Gemeindef Webseite regelmäßig evaluieren, können 80% eine Zunahme in der Nutzung in den letzten drei Jahren feststellen. Lediglich 13% können keine Entwicklung der Nutzerzahlen feststellen. Keine Gemeinde kann eine abnehmende Nutzung verzeichnen. Damit sind zumindest jene Gemeinden, die ihre Nutzerzahlen erheben, einem Bürgerdruck ausgesetzt, der ihre Digitalisierung vorantreibt.

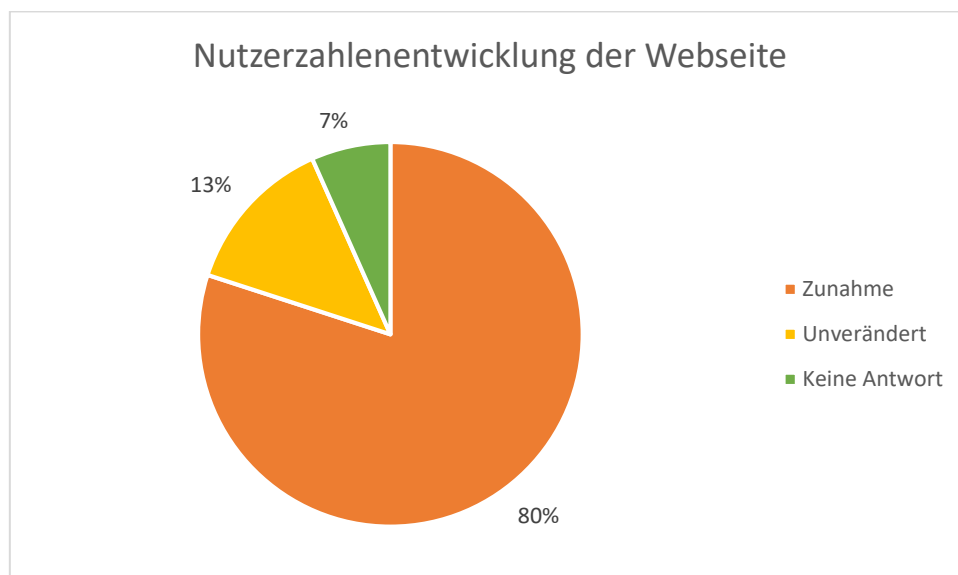


Abb. 49: Nutzerzahlenentwicklung der Webseite, eigene Darstellung

### 3.5 Hypothesenüberprüfung

**Hypothese 1:** Die Größe der Gemeinde wirkt sich auf ihren Digitalisierungsgrad aus.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit steigender Einwohnerzahl und damit steigenden Ressourcen, der Digitalisierungsgrad steigt (vgl. dazu Abb. 28). Ein Korrelationskoeffizient von 0,23 belegt den gleichsinnigen Zusammenhang von Gemeindegröße und Digitalisierungsgrad.

**Hypothese 2:** Gemeinden, in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen, haben einen höheren Digitalisierungsgrad, als Gemeinden, in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine geringe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen.

Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad aller befragten Kommunen liegt bei 2,21 Punkten. Gemeinden in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen, haben einen überdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,35; während Gemeinden in denen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eine geringe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierung aufweisen, nur einen unterdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 1,81 erreichen. Das zeigt den positiven Zusammenhang der Umsetzungsbereitschaft der politischen Führung mit dem Digitalisierungsgrad der Kommunen und unterstreicht die Notwendigkeit, dass sich die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister mit der Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen am Gemeindeamt befassen und deren Umsetzung fördern.

**Hypothese 3a:** Die persönlichen IT-Fähigkeiten der Amtsleitung wirken sich auf den Digitalisierungsgrad aus.

Auch diese Hypothese kann angenommen werden. Jene Gemeinden, in denen die Amtsleitung ihre IT-Fähigkeiten als ‚Fortgeschritten‘ bezeichnet, weisen einen überdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,35 auf. Gemeinden, in denen die Amtsleitung ihre IT-Fähigkeiten als ‚Grundwissen‘ einstuft, weisen hingegen nur einen unterdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,06 auf. Das veranschaulicht, die Auswirkung der persönlichen IT-Kenntnisse des Leaderships auf die digitale Performance der gesamten Verwaltungsbehörde.

**Hypothese 3b:** Gemeinden, in denen die Amtsleitung die Digitalisierungsangelegenheiten ausführt, haben einen höheren Digitalisierungsgrad, als Gemeinden, in denen diese andere Bedienstete ausführen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung belegen, dass diese Hypothese angenommen werden kann. Führt die Amtsleitung die Digitalisierungsangelegenheiten aus, gibt es einen überdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,25. Führen andere Bedienstete oder Externe diese Tätigkeit aus, gibt es nur einen unterdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,12. Dieses Ergebnis veranschaulicht, dass die Ausführung von Digitalisierungsangelegenheiten in jeder Kommune zum Aufgabenkatalog der Amtsleitung gehören sollte.

**Hypothese 4:** Gemeinden, in denen es eine bzw. einen Digitalisierungsbeauftragte/n gibt, weisen einen höheren Digitalisierungsgrad auf, als Gemeinden, in denen es keine eigens zuständige Person für die Digitalisierung gibt.

Hypothese 4 wird angenommen. Gemeinden, mit einer eigens zuständigen Person für die Digitalisierung, zeigen mit einem weit über dem Durchschnitt liegenden Digitalisierungsgrad von 2,52 auf, wobei Gemeinden ohne Digitalisierungsbeauftragte/n nur einen Digitalisierungsgrad von 2,17 erzielen. Das führt zu der Erkenntnis, dass die Digitalisierung und alle mit ihr zusammenhängenden Aufgaben in einer Person gebündelt werden sollte, da eine Allgemeinzuständigkeit der Bediensteten am Gemeindeamt zu kollektiver Unverantwortlichkeit führt.

**Hypothese 5:** Gemeinden, in denen das Weiterbildungsangebot zum Thema Digitalisierung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stark oder oft in Anspruch genommen wird, weisen einen höheren Digitalisierungsgrad auf, als Gemeinden, in denen das Weiterbildungsangebot wenig oder gar nicht in Anspruch genommen wird.

Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme des Weiterbildungsangebotes zum Thema Digitalisierung und dem Digitalisierungsgrad der Gemeinde. Der durchschnittliche Grad aller Gemeinden liegt bei 2,21 Punkten; werden Weiterbildungsangebote zur Digitalisierung stark bzw. oft von den Bediensteten in Anspruch genommen, steigt deren Digitalisierungsgrad auf 2,39. Gemeinden, die die

Weiterbildungsmöglichkeiten wenig bis gar nicht in Anspruch nehmen, weisen nur einen Digitalisierungsgrad von 2,16 auf. Da die Kärntner Verwaltungsakademie ein umfassendes Weiterbildungsangebot zu Digitalisierungsthemen anbietet, kann den Bediensteten der Kärntner Gemeinden nur dringend empfohlen werden, dieses auch zu nutzen.

**Hypothese 6:** Gemeinden, die ihren Digitalisierungsgrad im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden als eher nicht bzw. überhaupt nicht digitalisiert einschätzen, nutzen häufiger interkommunale Kommunikation bzw. Kooperation, als Gemeinden, die ihren Digitalisierungsgrad als eher digitalisiert einschätzen.

Diese Hypothese wird verworfen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass nur 14% der Gemeinden, die sich im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden, als eher nicht bzw. überhaupt nicht digitalisiert einschätzen, interkommunale Kommunikation bzw. Kooperation nutzen, um Digitalisierungsgagenden zu begegnen. 22% der Gemeinden, die sich als eher digitalisiert einschätzen, nutzen interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Die Annahme, dass der Vergleichsdruck unter den Gemeinden im Hinblick auf die Digitalisierung die IKZ fördert, ist damit widerlegt.

Der Frage nachgehend, warum eher nicht bzw. überhaupt nicht digitalisierte Gemeinden nur in derart geringem Ausmaß Vergleichsgemeinden zu Rate ziehen, konnten aus den Ergebnissen erstaunliche Erkenntnisse abgeleitet werden. Von jenen 23 Gemeinden, deren Digitalisierungsgrad über dem Durchschnitt liegt, hat sich nur eine einzige Gemeinde fälschlicherweise als eher nicht digitalisiert proklamiert. Von jenen 34 Gemeinden, deren Digitalisierungsgrad hingegen unterdurchschnittlich ist, haben sich 18 falsch eingeschätzt, indem sie sich als ‚eher digitalisiert‘ bezeichnet haben. Der fehlende Vergleichsdruck einhergehend mit der fehlenden Suche nach Unterstützung sind somit eine Folge des verabsäumten Measurements und Benchmarkings in Kärntner Gemeinden.

**Hypothese 7:** Das Interesse der Bürgerinnen und Bürger am digitalen Leistungsangebot der Gemeinde wirkt sich positiv auf den Digitalisierungsgrad aus.

Der positive Zusammenhang von bürgerlichem Interesse und Digitalisierungsgrad kann nicht nachgewiesen werden. Die Hypothese wird verworfen.

## 4 Zusammenfassung und Implikationen

Die Digitalisierung der kommunalen Kernaktivitäten erlaubt eine effizientere und effektivere Gestaltung der Verwaltungsdienstleistungen. Durch die Bereitstellung von Services für die Bürgerinnen und Bürger über digitale Medien steigt die Produktivität, Flexibilität und Transparenz der Gemeinde. Ein gänzlich digitalisiertes Leistungsangebot umfasst neben der digitalen Informationsbereitstellung, auch die digitale Kommunikation und Transaktion mit den Stakeholdern sowie die aktive Partizipation der Gemeindebevölkerung (vgl. Wirtz/Daiser 2018, S. 981 f.; Jürgens et al. 2018, S. 243).

Die Herausforderung hinsichtlich der Digitalisierung der Leistungserbringung der Gemeinden ist die dafür notwendige, umfassende Assimilation der Organisation. Die kommunalen Verwaltungsbehörden sind bürokratisch organisiert. Diese Merkmale bürokratischer Organisationen stehen im Widerspruch zu den Merkmalen eines digitalen Leistungsangebots (vgl. Mergel et al. 2013, S. 47).

Inwiefern die Kommunen im Bundesland Kärnten es dennoch geschafft haben sich zu innovieren, ermittle ich im Rahmen dieser Masterarbeit. Ziel der Arbeit ist es, den Einzug von Digitalisierung in Kärntner Gemeinden zu evaluieren. Es werden die Unterschiede des E-Government-Angebots zwischen kleineren und größeren Gemeinden erfasst und untersucht. Die Erhebung zeigt, ob die Ressourcen maßgeblich die digitale Entwicklung einer Gemeinde beeinflussen und ob es andere entscheidende Einflussfaktoren gibt.

Diese Arbeit basiert auf folgenden Forschungsfragen: Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad in Kärntner Gemeinden? Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Ressourcen der Gemeinde und ihrem Digitalisierungsgrad? Welche Treiber bzw. Barrieren können identifiziert werden?

Um dieses Themenfeld zu untersuchen, wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt, der auf dem theoretischen Teil der Masterarbeit basiert. Da die gewünschten Daten für die 132 Kärntner Gemeinden nicht zur Verfügung stehen, wurden Primärdaten erhoben. Diese Daten ergeben einen durchschnittlichen Digitalisierungsgrad der Kärntner Gemeinden von 2,21 Punkten auf einer Skala von null bis fünf, wobei null für überhaupt nicht digitalisiert und fünf für voll und ganz digitalisiert steht. Für deren Ermittlung wurden unter anderem die Einhaltung der Konzepte des One-Stop-Shops, des Lebenslagenansatzes, des Multikanalansatzes, des Akzeptanzfaktors Mobile Devices, der

Barrierefreiheit sowie der Service- und Funktionsorientierung abgefragt. Es konnte belegt werden, dass es einen leichten, gleichsinnigen Zusammenhang zwischen den Einwohnerzahlen (und damit den Ressourcen) der Gemeinde und ihrem Digitalisierungsgrad gibt. Des Weiteren konnten eine Reihe von Einflussfaktoren für die digitale Entwicklung von Kommunen identifiziert werden. Dazu zählen die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger, das Leadership, die bzw. der Digitalisierungsbeauftragte, die digitale Organisationskultur sowie die Netzwerke und das Measurement. Weitere Treiber bzw. Barrieren sind die Digitalisierungsstrategie, die Userorientierung sowie die gesetzlichen Regelungen und der Datenschutz.

Für Gemeinden, die ihre digitale Entwicklung vorantreiben wollen, werden im Folgenden einige Handlungsempfehlungen abgegeben:

- Die politische Führung hat finanzielle Mittel für die Digitalisierung zur Verfügung zu stellen, die Bürgerinnen und Bürgern sowie ansässigen Unternehmen zu Gute kommt.
- Die Bediensteten am Gemeindeamt sind weiterzubilden. Das ist viel ressourcenschonender, als Externe für Digitalisierungsangelegenheiten zu beauftragen. Dafür muss dem Personal ein zeitliches Polster eingeräumt werden, um sich mit den neuen Technologien vertraut machen zu können.
- Die Amtsleiterinnen und -leiter haben sich im Hinblick auf die Digitalisierung weiterzubilden. Die persönlichen IT-Fähigkeiten wirken sich auf den Digitalisierungsgrad der Gemeinde aus.
- Politische Entscheidungsträgerinnen und -träger sollen den Nutzen der Digitalisierung erkennen. Sie bietet enormes Potenzial für die Kommunalpolitik, das fördert wiederum die Digitalisierung der Verwaltungsservices des Gemeindeamts.
- Die Amtsleitung soll als Treiber Politik, Personal und Stakeholder vom digitalen Zukunftsbild überzeugen.
- Eine hochprofessionelle Amtsleitung, die innovationsaffin ist und offene Kommunikationspolitik betreibt, fördert die Digitalisierung der Kommune.
- Es ist eine eigens zuständige Person für die Digitalisierung, aus dem Personalbestand am Gemeindeamt, zu ernennen. Diese Position wird Chief Digital Community Officer genannt und verlangt die Freigabe zeitlicher Ressourcen. Im

besten Fall übernimmt die Amtsleitung selbst die Position als Digitalisierungsbeauftragte/r.

- Für die Schaffung einer digitalen Organisationskultur, ist eine verschriftlichte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Diese Strategie ist in die Gesamtstrategie einzubinden und vom Gemeinderat absegnen zu lassen, um einen Verbindlichkeitscharakter zu schaffen.
- Zur Förderung der digitalisierten Organisation ist zu einer fehlertoleranten, offenen und risikofreudigen Kultur zu ermutigen, die Leidenschaft für Neues weckt.
- Interkommunale Kommunikation und Kooperation viel stärker nutzen. In diesem Sinne sollen die Bediensteten unterschiedlicher Gemeinden, ihre Erfahrungen austauschen und voneinander lernen. Für kleine Gemeinden ist die gemeinsame Weiterentwicklung ihres digitalen Serviceangebots, im Rahmen einer Netzwerkstrategie von großem Vorteil. Andere Gemeinden können aber auch als Vergleichsgröße zum Benchmarking herangezogen werden, was besonders empfehlenswert ist, da ein Drittel der Kommunen ihren Digitalisierungsgrad im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden zu hoch einschätzt.
- Regelmäßig die digitale Performance messen. Das Feedback der Bürgerinnen und Bürger sowie die Nutzerzahlenevaluierung, sollen wichtige Maßstäbe für die kontinuierliche Weiterentwicklung des kommunalen Webauftritts sein.
- Entsprechend der Userorientierung sind die Konzepte der digitalen öffentlichen Leistungen zu berücksichtigen. Die Gemeinde soll immer am Nutzen der Bürgerinnen und Bürger interessiert sein und in diesem Sinne einfache, schnelle, strukturierte, zuverlässige und vertrauliche Services anbieten. Zusätzlich ist Hilfe bei Schwierigkeiten anzubieten. Das sorgt für eine stabile Basis, auf der die Partizipation der Gemeindebevölkerung fußt.
- Um für die Umsetzung der DSGVO gerüstet zu sein, haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortbildungen zur IT-Sicherheit zu besuchen. Sicherheitslücken kann nicht nur die IT-Abteilung oder die zuständige Mitarbeiterin bzw. der zuständige Mitarbeiter vermeiden. Diese Gefahren muss jede/r Bedienstete am Gemeindeamt abzuwenden wissen.
- Dokumente und vertrauliche Informationen sind digital generell nur über sichere Kanäle, wie über ein digitales Bürgerkonto zu übermitteln. Dieses verlangt nach einer Identifikation mittels Handysignatur oder Bürgerkarte.



## Literaturverzeichnis

Amt der Kärntner Landesregierung (2018): 15. Sitzung der Kärntner Landesregierung. Online verfügbar unter: <https://www.ktn.gv.at/Service/News?nid=29213> [06.06.2019].

Amt der Kärntner Landesregierung (o.J.): KÄRNTEN.digital. Online verfügbar unter: <https://www.kaernten-digital.at/> [05.06.2019].

Attard, Judie; Orlandi, Fabrizio; Scerri, Simon; Auer, Sören (2015): A systematic review of open government data initiatives. In: *Government Information Quarterly* 32, 4, S. 399.

Battaglio, R. Paul; Belardinelli, Paolo; Bellé, Nicola; Cantarelli, Paola (2019): Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. In: *Public Administration Review* 79, 3, S. 304.

Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2009): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 136-138, 186-187.

Bouckaert, Geert/van Dooren, Wouter (2004): Performance measurement and management in public sector organizations. In: Bovaird, Tony/Löffler, Elke (Hrsg.): *Public management and governance*. 2. Auflage. London: Routledge, S. 135 Kapitel 10.

Brode, Tatjana (2008): Online-Videos in der politischen Kommunikation. In: Habel, Franz-Reinhard/Huber, Andreas (Hrsg.): *Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger*. 1. Auflage. Boizenburg: vwh Verlag Werner Hülsbusch, S. 20-23 Kapitel 1.

Broussine, Mike (2004): Public leadership. In: Bovaird, Tony/Löffler, Elke (Hrsg.): *Public management and governance*. 2. Auflage. London: Routledge, S. 180 Kapitel 14.

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2016): Gemeinsame Leitprinzipien. Online verfügbar unter: <https://www.digitalroadmap.gv.at/> [05.06.2019].

Bundesrechenzentrum (2018): Amtssignatur. Online verfügbar unter: <https://amtssignatur.brz.gv.at/> [12.07.2019].

Business Beat (2018): Digitalisierungsgrad der Kommunen. Auszug aus dem Ergebnisbericht. Online verfügbar unter: <https://www.kommunalforum-alpenraum.eu/2018-2/> [12.04.2019], S. 5-6.

Calista, Donald J.; Melitski, James; Holzer, Marc; Manoharan, Aroon (2010): Digitized Government in Worldwide Municipalities between 2003 and 2007. In: *International Journal of Public Administration*, 33, 12-13, S. 598-599.

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 398.

Engel, Andreas (2018): Die gewandelte Rolle des CIOs. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen*. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 24-25, 27-28 Kapitel 2.

European Commission (2018): EU budget for the future. Online verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-june2018-digital-transformation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-june2018-digital-transformation_en.pdf) [05.06.2019].

fortiss gemeinnützige GmbH/Initiative D21 e.V. (2018): eGovernment Monitor 2018. Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote - Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich. Online verfügbar unter: <https://www.egovernment-monitor.de/die-studie/2018.html> [01.06.2019], S. 8, 13-14, 16-17, 19-20, 22-23, 28, 30-31.

Fromm, Jens; Welzel, Christian; Nentwig, Lutz; Weber, Mike (2015): E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg. ÖFIT-Whitepaper auf der Grundlage des Gutachtens "Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung" im Auftrag des Nationalen Normenkontrollrats. Online verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-414977.html> [12.05.2019], S. 12.

Frumkin, Peter/Galaskiewicz, Joseph (2004): Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 3, S. 283-288.

Gilbert, David; Balestrini, Pierre; Littleboy, Darren (2004): Barriers and benefits in the adoption of e-government. In: *International Journal of Public Sector Management*, 17, 4, S. 291.

Happel, Franz-Reinhard/Huber, Andreas (2008): Einführung: Web 2.0 - Bürger gestalten Kommunalpolitik. Einbindung der Bürger in Arbeitsabläufe der Kommune. In: Happel, Franz-Reinhard; Huber, Andreas (Hrsg.): Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger. 1. Auflage. Boizenburg: vwh Verlag Werner Hülsbusch, S. 4.

Heuermann, Roland (2018a): Handlungsempfehlungen. Änderung von Regeln und Kultur. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 285-286 Kapitel 8.

Heuermann, Roland (2018b): Politische Veränderungen. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 251, 260 Kapitel 7.

Heuermann, Roland; Jürgens, Carsten; Adelskamp, Peter; Krins, Tanja (2018a): Digitalisierung auf kommunaler Ebene. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 59-60 Kapitel 3.

Heuermann, Roland; Engel, Andreas; von Lucke, Jörn (2018b): Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 9-12 Kapitel 2.

Höhn, Alfred; Hasse, Felix; Jahn, Michael; Bießenecker, Stefan; Kurrle, Dagmar; Maas, Helge; Güsken, Sarah; Zechel, Mareike; Wiegandt, Claus; Lobeck, Michael; Hackenberg, Katharina; Fritzsche-Sterr Yvonne (2015): Deutschlands Städte werden digital. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-studie-deutschlands-staedte-werden-digital.html> [12.04.2019], S. 18, 29, 32, 47.

Holden, Stephen H.; Norris, Donald F.; Fletcher, Patricia D. (2003): Electronic Government at the Local Level. In: *Public Performance & Management Review*, 26, 4, S. 339.

Horak, Christian/Bodenstorfer Martin (2017): Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung in Österreich. Online verfügbar unter: <https://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20171004-ey-studie-digitalisierung-verwaltung> [12.04.2019], S. 3, 6-9, 13.

Juchem, Denise (2013): Henry Ford - der Mobilisierer der Massen. Online verfügbar unter: <https://www.welt.de/motor/article118513807/Henry-Ford-der-Mobilisierer-der-Massen.html> [23.8.2019].

Jürgens, Carsten (2018): Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 243 Kapitel 7.

Kamal, M. M. (2006): IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors. In: *Journal of Enterprise Information Management*, 19, 2, S. 210.

Kane, Gerald C.; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Kiron, David; Buckley, Natasha (2015): Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. In: *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 2015, 7, S. 5, 9-10.

Kärntner Verwaltungsakademie (o.J.): Bildungsangebote. Katalog. Online verfügbar unter: <http://www.verwaltungsakademie.ktn.gv.at/bildungsangebote/katalog> [08.07.2019].

Lukas, Tobias (2018): Business Model Canvas. Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In: Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Berlin: Springer Gabler, S. 148, 151.

Meier, Kenneth/J. O'Toole, Laurence (2013): I Think (I Am Doing Well), Therefore I Am Assessing the Validity of Administrators' Self-Assessments of Performance. In: *International Public Management Journal*, 16, S. 2-3.

Mergel, Ines; Müller, Philipp S.; Parycek, Peter; Schulz, Sönke E. (2013): *Praxishandbuch Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 29-32, 47-49, 67, 137-138, 145-148.

Möltgen-Sicking, Katrin/Winter, Thorben (2018): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 149-156.

Neuhofer, Hans (1998): *Gemeinderecht. Organisation und Aufgaben der Gemeinden in Österreich*. 2. Auflage. Wien: Springer, S. 136-137, 225-226, 317-319.

Niehaves, Björn; Räckers, Michael (2008): E-Inklusion. Chancen für E-Government-Entscheider. In: Habel, Franz-Reinhard; Huber, Andreas (Hrsg.): *Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger*. 1. Auflage. Boizenburg: vwh Verlag Werner Hülsbusch, S. 57, 59-62 Kapitel 2.

Österreichischer Gemeindebund (o.J.): Woher kommt das Geld, das die Gemeinden brauchen. Online verfügbar unter: <https://gemeindebund.at/woher-kommt-das-geld/> [01.07.2019].

Peters, Rob M.; Janssen, Marijn; van Engers, Tom M. (2004): Measuring e-government impact. In: Janssen, Marijn; Sol, Henk G.; Wagenaar, René W. (Hrsg.): *Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce*. USA: ACM Press, S. 480.

Rentmeister, Heinrich (2018): BCG: *Verwaltung 4.0 - Mit Digitalisierung zur Service-Revolution. Konsequente Kundenorientierung*. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.): *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen*. 1. Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 183-184 Kapitel 6.

Saliterer, Iris (2011): Online-Fragebogen zur Gemeindeumfrage AL 6 - Gemeinde im Fokus (unveröffentlicht).

Sanchez, Aurora; Koh, Chang; Kappelman, Leon; Prybutok, Victor (2003): The Relationship between IT for Communication and E-Government Barriers. Online verfügbar unter: <https://aisel.aisnet.org/amcis2003/104/> [17.8.2019], S. 837, 842.

Schedler, Kuno; Summermatter, Lukas; Schmidt, Bernard (2003): *Electronic Government einführen und entwickeln. Von der Idee zur Praxis*. 1. Auflage. Bern: Haupt, S. 5-8, 25-44, 108, 135.

Statistik Austria (2018a): Einwohnerzahl 1.1.2018 nach Gemeinden mit Status. Gebietsstand 1.1.2018. Online verfügbar unter: [https://www.statistik.at/web\\_de/klassifikationen/regionale\\_gliederungen/gemeinden/index.html](https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/gemeinden/index.html) [04.06.2019].

Statistik Austria (2018b): Haushalte mit Internetzugang. Online verfügbar unter: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/022213.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/022213.html) [06.06.2019].

Tat-Kei Ho, Alfred (2002): Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. In: *Public Administration Review*, 62, 4, S. 434-437, 439-441.

United Nations (2018): United Nations E-Government Survey. Online verfügbar unter: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018> [23.8.2019].

Vassilakis, Costas; Lepouras, George; Fraser, John; Haston, Simon; Georgiadis, Panagiotis (2005): Barriers to Electronic Service Development. In: *e-Service Journal Indiana University Press*, 4, 1, S. 41.

von Lucke, Jörn (2016): Deutschland auf dem Weg zum Smart Government. In: *Verwaltung und Management*, 22, 4, S. 175.

Weiss, Christoph (2017): Wahlprogramm-Check: Digitalisierung. Online verfügbar unter: <https://fm4.orf.at/stories/2870716/> [01.07.2019].

Wirtz, Bernd W./Daiser, Peter (2017): *E-Government. Strategy process instruments*. 2. Auflage. Speyer: Deutsche Nationalbibliothek, S. 8-9, 51-54, 56-59, 62, 83-84, 86-87, 154-156, 186-188, 191, 203, 205-206, 210-215.

Wirtz, Bernd W./Daiser, Peter (2018): E-Government. In: Rüdiger Voigt (Hrsg.): *Handbuch Staat*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 981-984, 991 Kapitel 88.

Wirtz, Bernd W./Kurtz, Oliver Tuna (2016): Local e-government and user satisfaction with city portals - the citizens' service preference perspective. In: *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 3, S. 279.

Wirtz, Bernd W./Langer, Paul F. (2017): Public Multichannel Management - an Integrated Framework of Off- and Online Multichannel Government Services. In: *Public Organization Review*, 17, 4, S. 563-570, 575.

Wohlers, Tony E./Bernier, Lynne (2012): Innovative City Hall: A Comparative Case Study of Policy Adoption in the U.S. and France. In: *Journal of Information Technology & Politics*, 9, 4, S. 416-418, 429-430.

## Rechtsquellenverzeichnis

- K-AGO      Kärntner Allgemeine Gemeindeordnung - K-AGO StF: LGBL Nr 66/1998 (WV)
- B-VG        Bundes-Verfassungsgesetz - B-VG StF: BGBl. Nr. 1/1930 (WV) idF BGBl. I Nr. 194/1999 (DFB)

## Anhang

### Fragebogen

#### Digitalisierungsgrad Kärntner Gemeinden

Sehr geehrte/r Amtsleiter/in,

herzlichen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen.

Mit diesem Fragebogen wird der Einzug von Digitalisierung in den Kärntner Gemeinden evaluiert. Damit leisten Sie einen Beitrag zur Erfassung und Untersuchung von Unterschieden des E-Government-Angebots in kleineren und größeren Gemeinden. Dadurch werden wertvolle Erkenntnisse darüber gewonnen, ob die Ressourcen maßgeblich die digitale Entwicklung einer Gemeinde beeinflussen oder ob es andere entscheidende Einflussfaktoren gibt. In weiterer Folge wird implizit ermittelt werden, wo Aufholbedarf herrscht und somit können Handlungsempfehlungen für Politik und Führung abgeleitet werden.

Diese Umfrage wird im Rahmen meiner Masterarbeit an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt durchgeführt. Die Beantwortung der Fragen dauert acht bis zehn Minuten. Alle Daten werden vertraulich behandelt und ausschließlich für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet.

Vielen Dank im Voraus.

Ines Komar, BSc

In dieser Umfrage sind 28 Fragen enthalten.



Bitte beantworten Sie, ob folgende Aspekte der Digitalisierung in Ihrer Gemeinde bereits umgesetzt wurden:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja	Nein
Stellt Ihre Gemeinde Informationen zu Gemeinderatssitzungen online? (z.B. Sitzungsniederschrift)		
Stellt Ihre Gemeinde Livestreams online? (z.B. von Gemeinderatssitzungen)		
Können auf Ihrer Gemeindehomepage Formulare heruntergeladen werden?		
Können auf der Homepage Ihrer Gemeinde Formulare elektronisch ausgefüllt werden?		
Können behördliche Dokumente Ihrer Gemeinde online bestellt werden?		
Gibt es für die Bürgerinnen und Bürger Ihrer Gemeinde die Möglichkeit, sich behördliche Dokumente elektronisch zustellen zu lassen?		
Werden die Nutzerzahlen der Gemeindehomepage regelmäßig evaluiert?		
Können Termine mit GemeindemitarbeiterInnen bzw. mit dem/der BürgermeisterIn online vereinbart werden?		
Gibt es auf Ihrer Gemeindehomepage die Möglichkeit für Bürgerinnen und Bürger online ein Anliegen zu melden? (z.B. Missstand)		

	Ja	Nein
Bietet Ihre Gemeinde eine Informations- bzw. Service App an?		
Versendet Ihre Gemeinde „BürgerSMS“?		
Bietet Ihre Gemeinde den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit Ihre Meinungen elektronisch über eine Plattform bekannt zu geben? („E-Partizipation“)		
Stellt ihre Gemeinde im Internet Daten für Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung, die sie nutzen und weiterverwenden dürfen? („Open Data“)		
Verfügen die Haushalte in Ihrer Gemeinde bereits über einen Breitband-Anschluss von zumindest 80 Mbit/s? (mind. 90% aller Haushalte)		
Ist die Darstellung Ihrer Gemeindehomepage auf mobile Endgeräte ausgerichtet?		
Versendet Ihre Gemeinde Informationen an Bürgerinnen und Bürger per Mail? (z.B. Newsletter)		
Versendet Ihre Gemeinde Zahlungsvorschreibungen an Bürgerinnen und Bürger per Mail?		
Verfügt Ihre Gemeindehomepage über eine "digitale Amtstafel"?		
Ist Ihre Gemeindehomepage nach Lebenslagen strukturiert? (z.B. Wohnen, Familie, Tourismus)		

**Können auf der Homepage Ihrer Gemeinde Formulare mithilfe von Handysignatur bzw. Bürgerkarte elektronisch versendet werden?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [F0101]' (Bitte beantworten Sie, ob folgende Aspekte der Digitalisierung in Ihrer Gemeinde bereits umgesetzt wurden: (Können auf der Homepage Ihrer Gemeinde Formulare elektronisch ausgefüllt werden?)) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Kann der Status eingereichter Anträge von den Bürgerinnen und Bürgern online abgefragt werden? (z.B. "in Bearbeitung")**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '2 [F0201]' (Können auf der Homepage Ihrer Gemeinde Formulare mithilfe von Handysignatur bzw. Bürgerkarte elektronisch versendet werden? ) Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Welche Informationen bzw. Services bietet Ihre Gemeinde-App an?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [F0101]' (Bitte beantworten Sie, ob folgende Aspekte der Digitalisierung in Ihrer Gemeinde bereits umgesetzt wurden: (Bietet Ihre Gemeinde eine Informations- bzw. Service App an?)) Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Wie haben sich die Nutzerzahlen der Gemeindehomepage in den letzten 3 Jahren entwickelt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [F0101]' (Bitte beantworten Sie, ob folgende Aspekte der Digitalisierung in Ihrer Gemeinde bereits umgesetzt wurden: (Werden die Nutzerzahlen der Gemeindehomepage regelmäßig evaluiert?))

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Zunahme
- Unverändert
- Abnahme

**Wie regelmäßig wird die Gemeindehomepage gewartet?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Täglich
- Wöchentlich
- Monatlich
- Seltener
- Keine Antwort

**Hat Ihre Gemeinde eine Gemeindezeitung, die regelmäßig erscheint?**

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

Bitte wählen Sie zwischen 1 und 2 Antworten aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, in Papierform
- Ja, online
- Nein
- Keine Antwort

**Ist Ihre Gemeinde in den sozialen Medien präsent?**

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

Bitte wählen Sie zwischen 1 und 3 Antworten aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, Facebook
- Ja, Twitter
- Ja, Andere
- Nein
- Keine Antwort

**Welche Maßnahmen werden in Ihrer Gemeinde getroffen, um die digitale Spaltung der Gemeindebevölkerung ("Digital Divide") zu vermeiden bzw. zu überwinden?**

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

Bitte wählen Sie zwischen 1 und 5 Antworten aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Barrierefreie Gestaltung des Webauftritts für Menschen mit Behinderungen
- Computerkurse (z.B. für ältere Menschen)
- Computer am Gemeindeamt steht Bürgerinnen und Bürgern zur freien Verfügung
- Freies WLAN für Bürgerinnen und Bürger am Gemeindeamt
- Sonstige
- Keine Antwort

**Wie häufig wird das Weiterbildungsangebot zu Themen der Digitalisierung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Gemeindeamt in Anspruch genommen?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Stark in Anspruch genommen
- Oft in Anspruch genommen
- Wenig in Anspruch genommen
- Gar nicht in Anspruch genommen
- Keine Antwort

**Ist die Betreuung von Digitalisierungsagenden in Ihrer Gemeinde in einer Person gebündelt?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Wie viele Stunden pro Woche stehen dieser Person für die Betreuung von Digitalisierungsagenden zur Verfügung?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage '11 [F0302]' (Ist die Betreuung von Digitalisierungsagenden in Ihrer Gemeinde in einer Person gebündelt?)

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 5 Stunden
- 5-9 Stunden
- 10-19 Stunden
- 20-30 Stunden
- > 30 Stunden

**Von wem wird die Digitalisierung in Ihrer Gemeinde am ehesten vorangetrieben?**

Alle Ihre Antworten müssen unterschiedlich sein, und müssen zugeordnet sein. Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnen mit 1 bis 6

- BürgermeisterIn
- Gemeindevorstand/Gemeinderat
- Amtsleitung
- Sonstige Gemeindebedienstete
- Land Kärnten
- Andere

**Wer ist für die Ausführung von Digitalisierungsagenden in Ihrer Gemeinde zuständig?**

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:  
Bitte wählen Sie zwischen 1 und 6 Antworten aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Amtsleitung
- IT-Abteilung
- Digitalisierungsbeauftragte/r
- Sonstige Gemeindebedienstete
- Externe
- Andere
- Keine Antwort

**Hat Ihre Gemeinde eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Wie lange hat Ihre Gemeinde schon eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '15 [F0306]' (Hat Ihre Gemeinde eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Wurde die IT- bzw. Digitalisierungsstrategie vom Gemeinderat abgesegnet?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '15 [F0306]' (Hat Ihre Gemeinde eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Ist die IT- bzw. Digitalisierungsstrategie in die Gesamtstrategie der Gemeinde eingebunden?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '15 [F0306]' (Hat Ihre Gemeinde eine verschriftlichte IT- bzw. Digitalisierungsstrategie?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein



**Wie viel Prozent des heurigen Budgets sind für Digitalisierungsagenden vorgesehen?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 %
- < 5 %
- 5-9 %
- 10-15 %
- > 15 %
- Keine Antwort

**Wie oft nutzen Sie interkommunale Kommunikation bzw. Kooperation, um Digitalisierungsagenden zu bewältigen?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ständig
- Oft
- Selten
- Gar nicht
- Keine Antwort

**Wie wichtig ist Ihnen die Digitalisierung des Leistungsangebotes Ihrer Gemeinde?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Völlig unwichtig
- Keine Antwort

**Wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad Ihrer Gemeinde im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden ein?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Voll und ganz digitalisiert
- Eher digitalisiert
- Eher nicht digitalisiert
- Überhaupt nicht digitalisiert
- Keine Antwort

## Wie sehr treffen folgende Aussagen für Ihre Gemeinde zu?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
<b>Die/der BürgermeisterIn der Gemeinde weist eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen auf.</b>				
<b>Die BürgerInnen interessieren sich für das digitale Leistungsangebot der Gemeinde.</b>				
<b>Die MitarbeiterInnen am Gemeindeamt befürworten die Digitalisierung des kommunalen Leistungsangebots.</b>				

## Wie schätzen Sie Ihre persönlichen IT-Fähigkeiten ein?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Mangelnde Kenntnisse
- Grundwissen
- Fortgeschritten
- Experte/Expertin
- Keine Antwort

**Sehen Sie Schwierigkeiten im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen? Wenn ja, welche?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Welche Bevölkerungszahl hat Ihre Gemeinde?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 1 000
- 1 000 - 1 999
- 2 000 - 2 999
- 3 000 - 3 999
- 4 000 - 4 999
- 5 000 - 6 999
- 7 000 - 9 999
- > 10 000
- Keine Antwort

**Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind am Gemeindeamt beschäftigt (nur kommunale Kernverwaltung ohne Bauhof, Kindergarten etc.)**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis 4
- 5 - 6
- 7 - 8
- 9 - 10
- 11- 19
- 20 - 29
- über 30
- Keine Antwort

**Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gemeindeamt sind 1985 oder später geboren? (jünger als 35 Jahre)**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 10%
- 10 - 24 %
- 25 - 50 %
- > 50 %
- Keine Antwort

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens!

Sollten Sie Interesse an den Forschungsergebnissen haben, schicken Sie mir bitte eine Mail an: [inkomar@edu.aau.at](mailto:inkomar@edu.aau.at)

Ines Komar, BSc