

STRATEGIE//WERKSTATT

DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG

NIEDERSACHSEN



Themen- und Herausforderungsfindung

Interviewprotokolle



Prof. Dr. Steven Ney

Professor of Design Thinking and Social Innovation

Im Kontext der Strategiewerkstatt Niedersachsen wurde von November 2025 bis Dezember 2025 eine kurze, explorative Nutzendenforschung mit 5 Stakeholdern in der Digitalisierung der kommunalen Verwaltung durchgeführt.

Im Folgenden werden Ziele, Methoden und erste Erkenntnisse dieser Forschung dargestellt.

Ziele der Interviews

Ziel der Interviews war es ausdrücklich, eine tragfähige und stakeholder-fundierte Themenbasis für die Design Challenges des Co-Creation-Prozesses zu schaffen. Sie sollten helfen, die Bedarfe und Bedürfnisse der niedersächsischen Kommunen systematisch zu erfassen und als Grundlage für die Gestaltung der Strategiewerkstatt nutzbar zu machen. Gleichzeitig dienten die Gespräche dazu, Einschätzungen zu den bestehenden Chancen und Hürden der Digitalisierung zu sammeln und damit ein differenziertes Bild der aktuellen Situation zu zeichnen. Ein weiterer Zweck der Interviews bestand darin, erste Dialogräume zu öffnen und potenzielle Teilnehmende bereits frühzeitig mit dem Vorhaben vertraut zu machen. Durch die Gespräche wurden sowohl inhaltliche Impulse als auch ein erstes Interesse an einer aktiven Mitwirkung am späteren Co-Creation-Prozess erzeugt.

Wichtig ist jedoch zu betonen, dass die Interviews keinen Anspruch auf eine umfassende Abbildung der gesamten Meinungslandschaft zur kommunalen Digitalisierung in Niedersachsen erheben. Ebenso wenig handelt es sich um wissenschaftlich belastbare empirische Erhebungen im engeren Sinne. Vielmehr standen praxisnahe Orientierung, inhaltliche Inspiration und der Aufbau eines tragfähigen Stakeholderdialogs im Mittelpunkt. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden damit eine qualitative und partizipative Grundlage, auf der die weitere Konzeption und Durchführung der Strategiewerkstatt aufbauen kann.

Methode und Vorgehensweise

Im Rahmen der Vorbereitung der Strategiewerkstatt zur kommunalen Digitalisierung in Niedersachsen wurden zwischen dem 10. November und dem 11. Dezember 2025 insgesamt fünf qualitative, semi-strukturierte Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus der kommunalen Verwaltung durchgeführt. Die Interviews wurden virtuell anhand von Videokonferenzen durchgeführt.

Die gewählte Interviewmethode ermöglichte es, einerseits einen konsistenten thematischen Rahmen sicherzustellen und andererseits genügend Flexibilität zu

bewahren, um auf individuelle Perspektiven, lokale Kontexte und spezifische Erfahrungswerte der Teilnehmenden einzugehen. Dieser offene und zugleich strukturierte Ansatz war entscheidend, da sich die thematischen Schwerpunkte der Gespräche je nach Person und kommunaler Situation teils deutlich unterschieden.

Die Stichprobe der Interviewten umfasste zehn sogenannte Leads, die aus dem Kundenkreis von Computacenter stammten. Diese Auswahl beruhte auf der Annahme, dass diese Personen aufgrund ihrer Rolle und ihres Erfahrungshintergrunds über besonders fundierte und praxisnahe Einblicke in den Stand der Digitalisierung in ihren Kommunen verfügen. Die Bandbreite der Kommunen reichte von großen Städten wie Hannover, Langenhagen und Hildesheim bis hin zu kleineren, geografisch spezifischen Einheiten wie der Inselkommune Borkum. Diese Diversität war bewusst gewählt, um unterschiedliche Kontexte, Herausforderungen und Prioritäten der kommunalen Digitalisierung innerhalb Niedersachsens zu erfassen. Jedes Interview dauerte zwischen 45 und 60 Minuten und bot ausreichend Raum, um sowohl übergeordnete strategische Fragen als auch konkrete operative Aspekte vertieft zu beleuchten. Die Interviewpartner stammten aus folgenden Kommunen in Niedersachsen:

- Borkum
- Stadt Hannover
- Hildesheim
- Langenhagen
- Peine (kein Protokoll)
- Wolfsburg

Alle Interviewpartner waren in Leitungs- und Führungspositionen in der IT, bzw. der Digitalisierungsbestrebungen der betreffenden Kommune. Sie waren daher in eine Position, qualifizierte Auskünfte über Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung der Kommunen zu treffen.

Inhaltlich konzentrierten sich die Interviews auf mehrere Themenfelder, die für den weiteren Co-Creation-Prozess von zentraler Bedeutung sind. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage, wie die Digitalisierung aus Sicht der jeweiligen Kommune den Standort stärkt und welche strukturellen Veränderungen daraus bereits entstanden oder künftig zu erwarten sind. Darüber hinaus wurden Chancen und Herausforderungen der kommunalen

Digitalisierung intensiv diskutiert – von organisatorischen, technischen und finanziellen Aspekten bis hin zu Fragen der politischen Steuerung, Bürgerkommunikation und Personalentwicklung. Ein weiterer Themenblock betraf die Erwartungen der Interviewten an die Strategiewerkstatt selbst: Welche Ergebnisse erhoffen sich die Kommunen?

Welche Formate oder Arbeitsweisen erscheinen sinnvoll? Welche Rolle sollten Politik, Verwaltung, regionale IT-Dienstleister oder weitere Stakeholder darin einnehmen?

Besonders wichtig war zudem die Identifikation zentraler Akteursgruppen, die aus Sicht der Befragten an der Strategiewerkstatt teilnehmen sollten. Dieser Aspekt diente nicht nur der inhaltlichen Planung, sondern auch der strategischen Zusammensetzung eines späteren Co-Creation-Ökosystems. Die Interviews trugen so wesentlich dazu bei, relevante Stakeholdergruppen sichtbar zu machen, ihre jeweiligen Perspektiven zu verstehen und erste Impulse für ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen abzuleiten.

Die Interviews wurden unmittelbar nach der Erstellung protokolliert. Den Teilnehmenden wurde, wie in der qualitativen Forschung üblich, Anonymität versichert.



Interview 1 (Langenhagen, 11.11.2025)

Es besteht ein großes Interesse an der Strategiewerkstatt, da die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen als zentral für die Zukunftsfähigkeit der kommunalen Digitalisierung betrachtet wird. Langenhagen weist dabei eine besondere Ausgangslage auf: Die Stadt ist „nicht klein“. Rund 30 Personen arbeiten dort in IT und Digitalisierung – Ressourcen, über die viele andere Kommunen gar nicht verfügen. Gerade deshalb wird die Frage drängend, wie technische Aufwände in den Kommunen insgesamt reduziert werden können.

In Langenhagen hat sich hierfür ein strategisches Leitbild etabliert: **Die Stadt wird als Plattform verstanden.** Diese Plattform soll Bürgerinnen und Bürgern ebenso wie den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Anliegen möglichst effektiv und effizient umzusetzen. Diese Perspektive führt zu der Einsicht, dass das Land eine eigene übergeordnete Strategie entwickeln muss. Es geht darum, digitale Kapazitäten so auszubauen oder zu zentralisieren, dass Kommunen landesweit besser unterstützt werden können. Die Strategiewerkstatt sollte sich daher vor allem auf dieser überregionalen Ebene verorten: Wie kann das Land digitale Ressourcen, Dienstleistungen und Kapazitäten zentral bereitstellen, um Kommunen zu entlasten und Prozesse zu vereinfachen?

Das Strategiepapier der Stadt Langenhagen formuliert hierzu sechs Leitprinzipien.

1. Radikale Vereinfachung.

Die Devise lautet: „digital und präzise“ – ein Prinzip, das alle Bereiche durchzieht. Im Innenverhältnis bedeutet es: Wie können Prozesse technisch so gestaltet werden, dass Abläufe vereinfacht und beschleunigt werden? An der Schnittstelle zum Bürger stellt sich die Frage, wie Dienstleistungen möglichst leicht beantragt werden können. Langenhagen arbeitet dafür mit einem Modell, das vorsieht, so viele Prozesse wie möglich zu routinisieren und zu digitalisieren. Ein Beispiel ist der Untersuchungsberechtigungsschein für Auszubildende, der perspektivisch vollständig digital – etwa per Online-Ausweis – beantragt und unterschrieben werden können soll.

2. Automatisierung und KI als Entlastung.

Ziel ist der weitgehende Verzicht auf repetitive Tätigkeiten. Automatisierung und KI sollen eine digitale Vorprüfung übernehmen, sodass Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter nur noch den finalen Entscheidungsprozess freigeben. Die frei-werdenden Ressourcen können dann für komplexere, menschlich geprägte Aufgaben eingesetzt werden.



3. Experimentieren für die Digitalisierung.

Digitalisierung verlangt Erproben: schnelles Prototyping und Testen neuer digitaler Produkte. Die digitale Signatur wird als exemplarisches Thema genannt – ein Service, der idealerweise vom Land zentral bereitgestellt werden könnte, statt dass jede Kommune eigene Lösungen entwickelt.

4. Digitale Humanität.

Digitalisierung soll dem Menschen dienen. Dazu gehören Teilhabe, Inklusion, soziale Innovation und ökologische Verantwortung. Technologie wird als Mittel verstanden, nicht als Selbstzweck.

5. Digitalisierung als Stärkung der Attraktivität der Verwaltung.

Digitalisierung soll nicht nur Prozesse verbessern, sondern auch die Verwaltung als Arbeitgeberin moderner, attraktiver und effizienter machen.

6. Verwaltung als Plattform.

In Langenhagen wird die Idee der „Verwaltung as a service“ verfolgt: zentrale Kernservices und spezialisierte Teams, die als gemeinsame Infrastruktur wirken. **Für die Strategiewerkstatt bedeutet dies, die Metapher der „Stadt als Plattform“ auf Landesebene zu heben: Wie kann das Land selbst zu einer digitalen Plattform werden, die Kommunen effektive und erleichterte Arbeit ermöglicht?** Der Handlungsdruck wird weiter steigen, wenn die Auswirkungen des demografischen Wandels voll durchschlagen.

Zur Frage des Outputs der Strategiewerkstatt zeigt sich ein deutliches Bedürfnis des Landes nach Orientierung: Wo soll die Reise hingehen, und wie kann Digitalisierung künftig besser gestaltet werden? Ein möglicher Ansatz ist ein **Bausteinprinzip digitaler Dienste**, bei dem das Land modulare digitale Komponenten bereitstellt, die die Kommunen bedarfsgerecht kombinieren können. Das Ticketsystem Langenhagens gilt hier als besonders geeigneter Use Case, weil es viele relevante Dimensionen vereint: KI, Automatisierung, Bürgerschnittstelle, Fachverfahren, Input- und Outputmanagement – und damit ein Beispiel echter Ende-zu-Ende-Digitalisierung illustriert.

Schließlich wird betont, wie wichtig die Zusammensetzung der beteiligten Akteure ist. Der Austausch muss auf Augenhöhe stattfinden, was nicht selbstverständlich ist, wenn größere Kommunen wie Langenhagen mit kleineren zusammenarbeiten. Auch der Austausch ausschließlich unter großen Städten ist nicht immer konfliktfrei. Klar ist aber: **Braunschweig und Hannover müssen beteiligt sein.**



Interview 2 (Stadt Hildesheim, 14.11.2025)

Die zentrale Ausgangslage ist durch eine deutliche **Zweiteilung zwischen operativen Notwendigkeiten und strategischen Fragestellungen** gekennzeichnet. Während der operative Alltag kommunaler IT-Abteilungen permanent dringliche Aktivitäten erzeugt, bleiben übergreifende strategische Überlegungen häufig randständig oder unverbindlich. Dies führt zu einer grundlegenden Herausforderung, die viele Beteiligte offen benennen: **„Strategie ist nicht ernst gemeint.“**

Tatsächlich entwickelt sich die kommunale IT und Digitalisierung oftmals **opportunistisch**. Strategische Dokumente dienen selten als richtungsweisende Orientierung, sondern enthalten überwiegend allgemeine Wünsche und unverbindliche Absichtserklärungen. Verstärkt wird dieser Zustand durch die strukturelle **Knappheit kommunaler Haushaltsmittel**, die strategisches Handeln nicht nur erschwert, sondern aus Sicht vieler Akteure nahezu unmöglich macht.

Gleichzeitig besteht jedoch ein deutlicher Wunsch nach **strategischer Klarheit**: Die Verwaltung sollte wissen, „wo die Reise hingehet“. Doch selbst wenn eine solche Zielrichtung definiert wäre, bliebe unklar, ob die finanziellen Rahmenbedingungen deren Umsetzung überhaupt zuließen. In vielen Fällen wird daher das, was man unter den gegebenen Umständen als „strategisches Handeln“ bezeichnen kann, auf ein **verbindliches Prioritätenmanagement** reduziert.

Erschwerend kommt hinzu, dass die IT in vielen kommunalen Entscheidungsprozessen **erst spät einbezogen** wird. Sie erscheint dann als nachgelagerte technische Komponente eines bereits festgelegten Vorhabens – und nicht als gestaltende Instanz, die frühzeitig Anforderungen, Risiken und Potenziale einbringen könnte.

Auch innerhalb der IT-Abteilungen selbst stellen sich strategische Fragen. Besonders **Künstliche Intelligenz** wird als Zukunftsthema wahrgenommen: Wie soll man damit umgehen? Wie kann KI Entlastung, Automatisierung und Vereinfachung schaffen? Aufgrund der Unsicherheit über Technologien und Ressourcen bleibt der Investitionshorizont jedoch kurz – meist ein bis zwei Jahre.

Ähnlich stellt sich die Frage der **Make-or-Buy-Entscheidungen**: Was kann oder sollte man selbst entwickeln, und welche Leistungen bezieht man über externe Anbieter und SaaS-Dienste? Zwar hat sich die früher weit verbreitete Skepsis gegenüber Cloud-Lösungen abgeschwächt, doch deuten die Gespräche darauf hin, dass **Zögerlichkeit, Zurückhaltung und kulturelle Vorbehalte** weiterhin eine Rolle spielen. Unausgesprochen steht hinter diesen Fragen auch das Selbstverständnis kommunaler IT: **„Kann und will ich solche Themen überhaupt selbst bearbeiten?“**



Ein weiteres zentrales Thema ist die **IT-Sicherheit**, die von den befragten Akteuren als absolute Kernaufgabe beschrieben wird. Einer der Verantwortlichen berichtet, dass er KI erstmals gezielt zur Stärkung der Cybersicherheit eingesetzt habe. Gleichzeitig sei klar, dass moderne Cybersecurity-Praktiken spezialisierte Expertise benötigen, die intern oft nicht vorhanden ist und daher durch externe Dienstleistungen ergänzt werden muss.

Obwohl diese Herausforderungen auf den ersten Blick technisch erscheinen, handelt es sich in Wahrheit um **organisationsbezogene Fragestellungen**. Im Kern geht es darum, wie kommunale Verwaltungen und ihre Akteure befähigt werden können, neue Technologien anzuwenden, organisatorische Routinen zu verändern und Entscheidungswege zu verkürzen.

Eine zentrale Rolle spielen dabei **Pilotprojekte**, die zunehmend als strategisches Instrument verstanden werden. Innovation lasse sich nicht zugleich „in der Fläche“ realisieren; vielmehr brauche es lokale Experimentierräume. Die strategische Frage laute daher: *Wie können wir durch Pilotprojekte Innovationen in die Fläche bringen?* Und weiter: *Wie müssen diese Projekte gestaltet sein, damit Erfahrungen und Erkenntnisse schnell verbreitet und in Regelstrukturen überführt werden können?*

Die insgesamt größte strategische Herausforderung liegt jedoch **in der Organisation selbst**. Die ausgeprägte Arbeitsteilung kommunaler Verwaltungen führt zu langen, schwerfälligen Entscheidungsprozessen. Dadurch wird die strategische Ausrichtung der Digitalisierung als „**strukturell und kulturell schwierig**“ beschrieben. Die Frage, wie man in einer Verwaltung eigentlich strategisch arbeiten kann, ist alles andere als trivial. Kommunale Organisationen verfügen nicht über die klar erkennbaren strategischen Zielgrößen privatwirtschaftlicher Unternehmen – sie müssen keine Marktsegmente erobern, keine Gewinne maximieren, und nur selten lassen sich Erfolge unmittelbar messen.

So entsteht ein Spannungsfeld, in dem operativer Druck, strukturelle Beschränkungen und strategischer Anspruch miteinander konkurrieren. Die kommunale IT steht damit vor der doppelten Aufgabe, einerseits verlässliche technische Dienstleistungen bereitzustellen, und andererseits eine strategische Perspektive zu entwickeln, die innerhalb der organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen überhaupt realisierbar ist.



Interview 3 (Stadt Borkum, 25.11.2025)

Einer der beiden Interviewteilnehmenden ist in seiner Kommune sowohl für Personal als auch für IT zuständig. Wie er beschreibt, bedeutet IT-Arbeit in einer kleinen Kommune, „für alles verantwortlich zu sein“. Insgesamt gibt es lediglich zwei IT-Stellen; mit einem auszubildenden Nachwuchs wären es drei. Die gesamte Verwaltung umfasst rund 110 Mitarbeitende – eine Größenordnung, die die Belastung der IT besonders spürbar macht.

Ein zentrales Thema für ihn ist die **interkommunale Zusammenarbeit**. Der Austausch zwischen den Kommunen funktioniert gut, doch kleine Kommunen hätten große Schwierigkeiten, eigenständig Projekte aufzusetzen. Daher stellt sich die Frage, wie eine stärkere Bündelung auf Ebene des Landkreises gelingen könnte und wie man Herausforderungen gemeinsam bewältigen kann. Er betont, dass die finanzielle Unterstützung durch das Land bei weitem nicht ausreicht.

Inhaltlich beschäftigen ihn mehrere große Themenfelder. Beim Thema **Künstliche Intelligenz** geht es um Chatbots, denen Bürgerinnen und Bürger ihre Daten sicher anvertrauen können, um Prozessautomatisierung sowie um Avatare, mit denen Bürger sogar interagieren könnten. Verschiedene Lösungen hat er sich bereits angesehen, doch sein Fazit ist deutlich: „Die kosten einen Koffervoll Geld.“ KI sei hervorragend, aber für kleine Kommunen kaum finanzierbar.

Ein weiteres Handlungsfeld betrifft die Einführung eines **neuen Dokumentenmanagementsystems (DMS)**. Die Kommune benötigt weiterhin Unterstützung; momentan orientiert man sich neu, möglicherweise aufgrund von Lizenzproblemen. Die bestehenden Workflows seien rudimentär und visuell nicht darstellbar, sodass auch hierfür eine neue Lösung gesucht wird.

Auch die **Serverinfrastruktur** soll – aus Sicherheitsgründen – in die Cloud beziehungsweise in Rechenzentren ausgelagert werden. Angebote werden aktuell verglichen, doch auch hier gilt: Die Kosten sind enorm. Im Bereich **Cybersicherheit** sieht er externe Expertise als unverzichtbar an. Die Arbeitsplätze sollen perspektivisch ebenfalls cloudbasiert betrieben werden, doch angesichts der knappen Personalressourcen könne dies intern kaum zuverlässig gewährleistet werden.

Beim Thema **Smart City** ist seine Einschätzung nüchtern: „Smart-City-Gedöns“ sei aus Verwaltungslogik zwar interessant – etwa zur Erhebung von Daten zu Luftqualität oder Verkehr – aber schlicht unrealistisch, da die personellen Kapazitäten dafür fehlten. Ähnlich herausfordernd sei die Frage, wie der Insel-Tourismus digital gemanagt werden könne. In der Hochsaison kommen bis zu 30.000 Menschen auf die Insel, deutlich mehr,



als die rund 5.000 Einwohner vermuten lassen. Es gebe zwar eine Tochtergesellschaft für den Tourismus, aber der Aufwand bleibe dennoch erheblich.

Die **Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger** steige derweil weiter: Dienstleistungen sollen „rund um die Uhr und vom Sofa aus“ verfügbar sein – idealerweise mehrsprachig.

Er thematisiert außerdem die Frage der **Rollenverteilung und Kostenmodelle**. Teilnehmende Kommunen zahlen eine Grundgebühr, die besonders attraktiv wird, wenn Lösungen auf Landkreisebene organisiert sind – etwa über Rahmenverträge, die Ausschreibungen überflüssig machen. Ob dies über Städte oder über den Landkreis laufe, sei letztlich egal: „Man muss das Rad nicht neu erfinden.“

Schließlich weist er darauf hin, dass ein **Katalog bestehender Lösungen für die Digitalisierung von Kommunen** äußerst hilfreich wäre. Viele Kommunen wüssten schlicht nicht, welche Systeme und Angebote es bereits gibt. Es fehle die Zeit, sich in all diese Möglichkeiten einzuarbeiten.



Interview 4 (Wolfsburg, 28.11.2025)

Der Interviewpartner ist in Wolfsburg für die Digitalisierung der Schulen verantwortlich – ein Bereich, der vollständig getrennt von der Digitalisierung der allgemeinen Verwaltung organisiert ist. Er beschreibt dieses Verhältnis pointiert als Gegensatz zwischen „grauer Verwaltungs-IT“ und „bunter Schul-IT“. Innerhalb der Wolfsburger Bildungslandschaft (WOBILA) verfolgt er den Ansatz, Schul-IT grundsätzlich neu zu denken. Wenn digitale Lösungen für Schulen entstehen, sollten sie idealerweise auch in der Verwaltung einsetzbar sein. Dabei gilt für ihn ein zentrales Prinzip: **so viel Open Source wie möglich**, getragen von einem tiefen Misstrauen gegenüber großen Tech-Konzernen.

Ein übergreifendes Thema ist die digitale Souveränität und die Vermeidung technologischer Abhängigkeiten. Die gegenwärtige Abhängigkeit von Microsoft bewertet er als „völlig unerträglich“. Gleichzeitig geht es darum, digitales Arbeiten überhaupt erst sinnvoll zu ermöglichen. Dazu gehören digitale Werkzeuge für kollaborative Protokolle ebenso wie ein einheitliches Login: ein Nutzernamen und ein Passwort für alle digitalen Aktivitäten. Die bestehende E-Akte sieht er kritisch – sie fungiere lediglich als Archiv, während sämtliche Verwaltungsprozesse selbst digitalisiert und beschleunigt werden müssten. Die Realität seien jedoch komplizierte, langsame Abläufe unter proprietären Bedingungen: „Das ist so ein Wahnsinn“, formuliert er frustriert.

Auch die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen beschreibt er als unzureichend. Lösungen müssten grundsätzlich wiederverwendbar sein, stattdessen entstehen Doppelstrukturen. Ein Beispiel ist „Moin Schule“, das über ein eigenes ID- und Log-in-System verfügt – ein Konflikt zwischen Landeslösungen und den Systemen der Schulträger. Letztere seien jedoch die entscheidende Schnittstelle zwischen Schule und Land, weshalb ihre Rolle stärker berücksichtigt werden müsste. Die Finanzierung bleibe dabei weit hinter den Ambitionen zurück. Der First-Level-Support sei extrem knapp bemessen; die wenigen dafür vorgesehenen Lehrerwochenstunden seien „katastrophal“. Insgesamt zahle das Land den Schulträgern zu wenig, um Digitalisierungsziele realistisch umzusetzen.

Zudem seien viele Kommunen schwach aufgestellt – auch Wolfsburg könne aufgrund der finanziellen Lage keine neuen Stellen schaffen, weshalb Aufgaben zunehmend an externe Firmen vergeben werden müssten.

Für die strategische Ausrichtung der Schul-IT ist die enge Zusammenarbeit mit den Schulen zentral. Gemeinsam mit Lehrkräften und externen Beraterinnen und Beratern werden Medienentwicklungspläne erstellt. Der Prozess ist aufwendig, aber er schafft Klarheit: Alle Beteiligten wissen, was ihre Aufgabe ist, und unnötige Diskussionen werden vermieden. Insgesamt verfolgt Wolfsburg eine **bedürfnisorientierte Schul-IT**, die



anerkennt, dass Schulen und Nutzende unterschiedlich sind. Um dies zu integrieren, braucht es gemeinsame Schnittstellen, etwa ein einheitliches Identity-Management, Interoperabilität und langfristig die Vision eines einzigen digitalen Accounts für ganz Wolfsburg.

Von der Strategiewerkstatt erwartet er vor allem Antworten auf die Frage: Wie soll Digitalisierung gelingen? Es gehe darum, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, die nicht von Produkten her gedacht ist, sondern von Zielen und Bedürfnissen. Ebenso müsse die Vereinfachung von Prozessen im Fokus stehen.

Seine langfristige Vision reicht über Wolfsburg hinaus: Er wünscht sich eine bundesweite digitale Architektur – und perspektivisch eine „Deutschland-ID“, die Systeme vereinheitlicht und digitale Abläufe für alle Ebenen erleichtert.



Interview 5 (Hannover, 11.12.2025)

Seit Februar 2025 arbeitet der Interviewpartner in der Taskforce Digitalisierung, genauer gesagt im KI-Kompetenzzentrum, das derzeit aus zwei Personen besteht. Ihr beruflicher Hintergrund liegt nicht in der IT oder Digitalisierung, sondern in der Erziehungspflege und sozialen Arbeit. Sie hat unter anderem in einer Kita gearbeitet und dadurch verschiedene Stationen der Verwaltung kennengelernt – jeweils mit sehr unterschiedlich ausgeprägten Digitalisierungsgraden.

Die Taskforce beschäftigt sich ausschließlich mit Themen rund um Künstliche Intelligenz und arbeitet selbst vollständig digital, im Gegensatz zu vielen anderen Bereichen der Verwaltung, in denen papierbasierte Abläufe noch üblich sind. Da die Taskforce keinen direkten Bürgerkontakt hat, sondern von Kolleginnen und Kollegen mit Digitalisierungsbedarfen und -problemen angesprochen wird, treten dort weniger Medienbrüche auf als in klassischen Verwaltungsabteilungen.

Das persönliche Interesse an Digitalisierung entwickelte sich während der Corona-Zeit. In der damaligen Tätigkeit in der sozialen Arbeit konnten viele Aufgaben nicht mehr wie gewohnt ausgeführt werden. Diese Erfahrung führte schließlich zu einem Masterstudium im öffentlichen Digitalisierungsmanagement an der Niedersächsischen Bildungsakademie. Der Interviewpartner betont, dass KI und Digitalisierung nicht primär technische, sondern vor allem organisatorische Themen sind.

Ein Kernelement der Arbeit besteht darin, KI-Kompetenz innerhalb der Verwaltung aufzubauen. Dazu gehören Befähigung, Kompetenzentwicklung und eine Basisschulung, die beide Aspekte abdeckt. Die Wissensstände der Kolleginnen und Kollegen sind heterogen: Viele nutzen KI bereits, ohne jedoch zu verstehen, wie diese Systeme funktionieren. Ziel ist es daher, Mitarbeitende zu befähigen, KI kompetent und kritisch einzusetzen.

Ein weiterer Aufgabenbereich ist die Erfassung und Entwicklung von Use-Cases in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Zentral ist dabei die Frage, welche Bedarfe existieren und welche Lösungen tatsächlich benötigt werden. Ein wiederkehrender Bedarf betrifft das Wissensmanagement. Angesichts des demografischen Wandels und dem bevorstehenden Ausscheiden vieler Mitarbeitenden droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen. Zwar existieren organisatorische Maßnahmen wie Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitenden, doch bleibt das Grundproblem bestehen: „Wir haben so viele Daten, aber niemand weiß, wo etwas zu finden ist.“ Die Taskforce arbeitet deshalb daran, aktuelles Wissen durchsuchbar und zugänglich zu machen und nutzt hierfür MS Co-Pilot, das schrittweise an Datenbanken und Schnittstellen angebunden wird.



Ein zweiter zentraler Bedarf betrifft Entlastung und Zeitersparnis in allen Verwaltungsbereichen. Wo immer es möglich ist, sollen Prozesse vereinfacht und beschleunigt werden. So wird beispielsweise eine Protokollierungslösung eingeführt, und es werden Use-Cases identifiziert, in denen sich Effizienzpotenziale heben lassen. Ein Beispiel ist die Wohngeldbearbeitung, bei der KI die Prüfung eingereicherter Unterlagen unterstützt, um lange Wartezeiten – aktuell oft drei bis vier Wochen, bevor ein Antrag überhaupt angesehen wird – zu reduzieren.

Ein dritter Bedarfsbereich umfasst spezifische Use-Cases, die häufig in das Thema Wissensmanagement hineinreichen. Dazu gehören Chatbots und Voicebots, die interne Prozesse unterstützen können. Die Taskforce sucht aktiv nach Fällen, in denen digitale Assistenten sinnvoll eingesetzt werden können.

Neben den Potenzialen benennt sie auch Herausforderungen. Ein großes Problem besteht darin, dass es keine Kennzahlen gibt, mit denen sich Effizienzgewinne durch KI messen ließen. Das Erheben solcher Daten wird von Personalräten oft abgelehnt. Ohne Messung bleibt unklar, welche Einsparungen tatsächlich erzielt werden. Hinzu kommen personelle Herausforderungen: Zwei Personen betreuen 12.500 Mitarbeitende. Auch die Datenbasis stellt eine Hürde dar, da relevante Daten identifiziert, redundante Daten entfernt und Mitarbeitende für Themen wie „garbage in, garbage out“ sensibilisiert werden müssen – ein Prozess, der bereits durch interne Schulungen unterstützt wird und häufig zu echten Aha-Momenten führt. Ein Austausch mit einer Kollegin aus einer kleinen Kommune zeigte beispielsweise, wie stark schlechte Datenqualität die Leistungsfähigkeit eines Chatbots beeinträchtigen kann.

Gleichzeitig sieht sie in der KI eine große Chance. Vieles wurde bereits „nach vorne digitalisiert“, etwa Formulare, die jedoch intern noch nicht effizient weiterverarbeitet werden können. KI fungiert hier als Türöffner: Sie schafft Akzeptanz und bietet einen Einstiegspunkt für umfassendere Digitalisierung und bessere Verwaltungspraktiken.

Ihr persönliches Netzwerk in Niedersachsen ist noch klein; bundesweit ist sie jedoch gut vernetzt – und stellt fest, dass überall ähnliche Herausforderungen bestehen. Sie nimmt zudem wahr, dass sich innerhalb der digitalen Community etwas verändert: Viele Akteure sind jünger, digitale Natives und weniger durch traditionelle Hierarchien geprägt. Für sie ist nicht ersichtlich, weshalb Themen wie KI und Digitalisierung bundeslandspezifisch organisiert werden müssten.

Eine attraktive Strategiewerkstatt würde aus ihrer Sicht drei Dinge benötigen: eine klare Organisation, einen geeigneten Ort und eine sinnvolle Struktur. Diese sollte Werkstattcharakter haben – kein Vortragsmarathon von 9 bis 17 Uhr, sondern ein Raum für Austausch und gemeinsame Arbeit. Design Thinking biete hierfür die passende



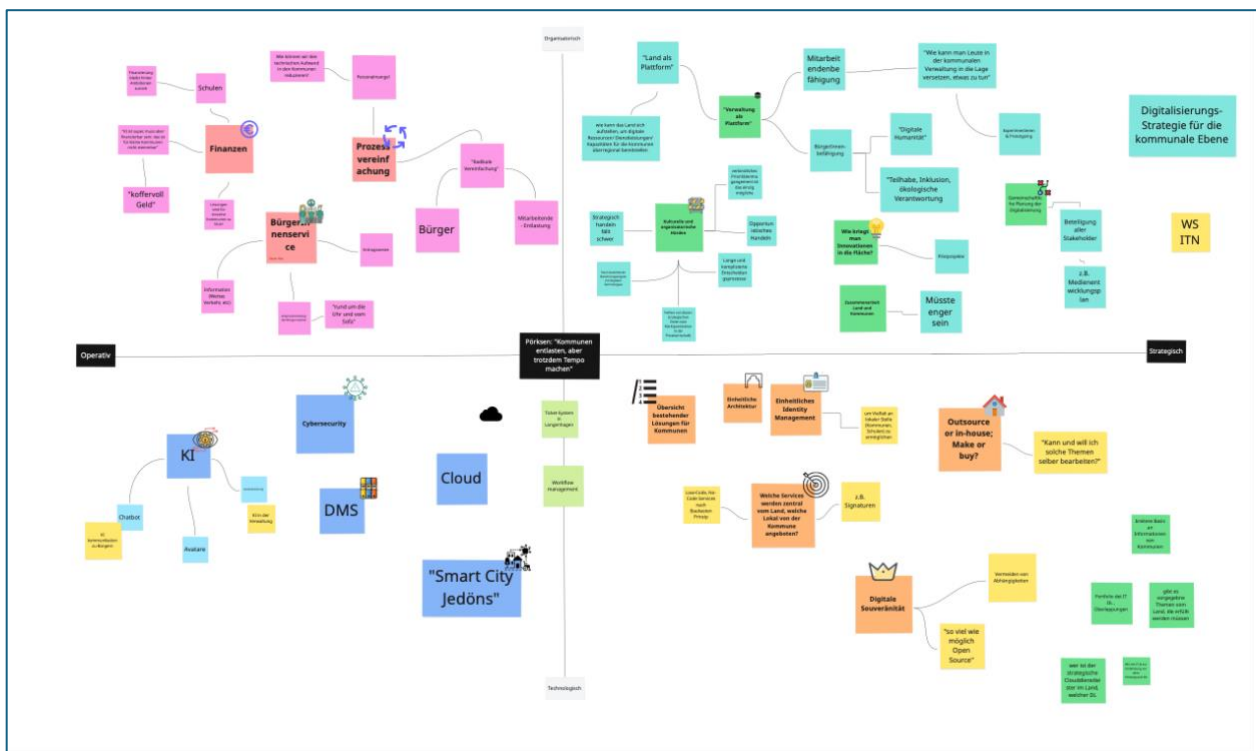
Methode: klare Zielsetzung, gute Moderation und echtes gemeinsames Erarbeiten von Lösungen.

Im bundesweiten Netzwerk gibt es zudem die Idee, einen „AI-Mai“ zu veranstalten. Der Interviewpartner erwähnt Bestrebungen bei GovTech Deutschland, einen kommunalen Ableger zu etablieren, der Kommunen gezielt unterstützen soll.

Mit IT Niedersachsen hat der Interviewpartner bislang keine Erfahrungen gemacht; mit HannIT jedoch nur schlechte – schlechte Kommunikation, schlechter Service.

Analyse und Schlussfolgerungen

Die Erkenntnisse aus den Interviews lassen sich entlang zwei zentraler Dimensionen strukturieren: einerseits der Achse strategisch – operativ, andererseits der Achse technologisch – organisatorisch. Aus dieser Kombination ergibt sich eine 2x2-Matrix mit vier Feldern, in denen sich die genannten Themen, Bedürfnisse und Erwartungen systematisch verorten lassen.



Grafik: Darstellung der ersten Erkenntnisse aus der vorbereitenden Phase des Co-Creationsprozesses

Im Feld **technologisch – operativ** finden sich Aussagen, in denen konkrete Bedarfe für Technologien im Verwaltungsalltag sichtbar werden. Hierzu zählen unter anderem das

häufig etwas ironisch als „Smart City Gedöns“ bezeichnete Themenfeld, der Einsatz von Cloud-Infrastrukturen, Fragen der Cyber- bzw. IT-Sicherheit sowie vielfältige Anwendungen Künstlicher Intelligenz. Genannt wurden insbesondere Chatbots für die Kommunikation mit Bürger:innen, Avatare als digitale Schnittstellen und Automatisierungslösungen, in denen KI zur Unterstützung oder teilweisen Übernahme von Verwaltungsprozessen eingesetzt wird. Hinzu kommen Anforderungen an leistungsfähige Dokumentenmanagementsysteme, die medienbruchfreie und effizientere Arbeitsabläufe ermöglichen sollen.

Im Quadranten **technologisch – strategisch** rücken weniger einzelne Tools als vielmehr die übergeordneten technologischen Weichenstellungen in den Blick. Die Interviewten thematisieren hier vorrangig, welche Probleme die Digitalisierung überhaupt adressieren soll und wie technologische Lösungen strategisch eingebettet werden können. Zentrale Themen sind ein einheitliches Identity Management, das gleichzeitig Vielfalt und Autonomie auf lokaler Ebene (z. B. in Kommunen und Schulen) ermöglicht, die Rollenverteilung zwischen Land und Kommunen bei der Bereitstellung digitaler Services (etwa bei Signaturlösungen oder modularen Low-Code-/No-Code-Diensten nach Baukastenprinzip) sowie die Notwendigkeit einer einheitlichen IT-Architektur. Hinzu kommt die Grundsatzfrage „Make or buy?“ bzw. „Kann und will ich solche Themen selber bearbeiten?“, also die Abwägung zwischen Eigenentwicklung und Auslagerung. Immer wieder wird zudem der Bedarf nach einem besseren Überblick über bestehende IT- und Digitalisierungslösungen für Kommunen betont – einschließlich einer breiteren Informationsbasis, die aus der kommunalen Praxis gespeist wird.

Im Feld **organisatorisch – operativ** stehen IT-relevante Fragen der Organisationsentwicklung und des Verwaltungsalltags im Zentrum. Besonders hervorgehoben wird der Bedarf an Prozessvereinfachung, der in einem Leitmotiv der „radikalen Vereinfachung“ kulminiert – zugunsten der Entlastung der Mitarbeitenden wie auch der Bürger:innen. Vor dem Hintergrund des Personalmangels stellt sich die Frage, wie der technische und administrative Aufwand in den Kommunen reduziert werden kann. Finanzielle Engpässe in allen Kommunen Niedersachsens bilden einen weiteren zentralen Rahmen: Viele Lösungen sind für einzelne Kommunen schlicht zu teuer, „KI ist super, muss aber finanzierbar sein“ – ansonsten bleibt sie für kleinere Kommunen „nicht stemmbar“ und „kostet einen koffervoll Geld“. Im schulischen Bereich bleibt die Finanzierung häufig hinter den ambitionierten Digitalisierungszielen zurück. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Bevölkerung: Bürger:innen wünschen sich kommunale Dienstleistungen „rund um die Uhr und vom Sofa“, etwa im Antragswesen oder bei Informationsangeboten etwa zu Wetter- oder Verkehrslage.

Das Feld **organisatorisch – strategisch** bündelt Aussagen, die die strategische Positionierung und Zusammenarbeit der für die Digitalisierung relevanten Akteure betreffen. Hier werden kulturelle und organisatorische Hürden deutlich: Strategisches Handeln fällt vielen Verwaltungen schwer, Berührungsängste gegenüber digitaler Technologie bestehen fort, klare strategische Ziele – wie etwa Marktanteile in der Privatwirtschaft – fehlen, Entscheidungsprozesse sind lang und kompliziert, und nicht selten dominiert opportunistisches Handeln. Unter diesen Bedingungen erscheint ein verbindliches Prioritätenmanagement häufig als einzig praktikabler Ansatz.

Gleichzeitig wird eine neue Leitmetapher sichtbar: **„Verwaltung als Plattform“**. Auf strategischer Ebene stellt sich die Frage, wie sich das Land als Plattform organisieren

kann, um digitale Ressourcen, Dienstleistungen und Kapazitäten überregional für die Kommunen bereitzustellen. Damit verbunden sind Anliegen der Mitarbeitendenbefähigung („Wie kann man Leute in der kommunalen Verwaltung in die Lage versetzen, etwas zu tun?“ – etwa durch Experimentieren und Prototyping) sowie der Bürger:innenbefähigung im Sinne einer „digitalen Humanität“, die Teilhabe, Inklusion, ökologische Verantwortung und soziale Innovation einschließt. Eine wichtige Rolle spielen Pilotprojekte als Vehikel, um Innovationen „in die Fläche“ zu bringen. Immer wieder wird betont, dass die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen deutlich enger werden müsse und dass die Planung der Digitalisierung gemeinschaftlich mit allen relevanten Stakeholdern erfolgen sollte – exemplarisch genannt wurden Medienentwicklungspläne im schulischen Bereich.

Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass für fast alle Gesprächspartner:innen die **strategische Dimension** – sowohl mit Blick auf Technologieentwicklung als auch auf Organisationsentwicklung – als besonders bedeutsam wahrgenommen wird. Diese strategische Ebene muss daher in einer Strategiewerkstatt zwingend thematisiert und im Rahmen eines Co-Creation-Prozesses aktiv bearbeitet werden.