



---

Tomás Vellani und Sabine Kuhlmann

---

# Vorreiter oder Nachzügler? Die digitale Trans- formation der Verwaltung in der Mittelstadt

---

Governance-Arrangements im Vergleich

---

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen stellt eine der größten Herausforderungen für die deutsche Kommunalverwaltung dar. Effektive Governance-Strukturen zur Umsetzung der digitalen Transformation erweisen sich dabei als ein Schlüsselfaktor, der jedoch aufgrund einer stark technikzentrierten Sichtweise in der bisherigen Forschung vernachlässigt wurde. Dies gilt vor allem für die kommunale Ebene und speziell für Mittelstädte, die durch besondere Kontextbedingungen und Problemlagen gekennzeichnet sind. Kommunen mit 20.000 bis 50.000 Einwohnenden weisen im Vergleich zu größeren Städten aufgrund ihrer schmalen Bürokratieapparate und kürzeren Verwaltungswege einerseits sowie ihrer geringeren Ressourcenausstattung und Verwaltungskapazität andererseits Besonderheiten, Vorzüge und Nachteile auf, die bislang in der einschlägigen Literatur nicht systematisch untersucht worden sind. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Artikel auf der Grundlage von Fallstudien in drei deutschen Mittelstädten der Frage nachgegangen, welche Organisationsvarianten und Governance-Formen etabliert worden sind, um die digitale Transformation auf der kommunalen Ebene zu steuern, und als wie funktionsfähig sich diese erwiesen haben. Die Fallstudienresultate werden zu vorliegenden Forschungsbefunden über die digitale Transformation auf kommunaler Ebene in Bezug gesetzt, um sie in den breiteren Kontext der verwaltungswissenschaftlichen Stadt- und Digitalforschung einzuordnen.

Tomás Vellani, Stipendiat im Graduiertenkolleg Mittelstadt als Mitmachstadt, Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation der Universität Potsdam. Er erforscht die Governance der Digitalisierung in Kommunalverwaltungen.

Prof. Dr. Sabine Kuhlmann leitet den Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation der Universität Potsdam. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Nationalen Normenkontrollrats der Bundesregierung (NKR). Sie forscht unter anderem zu Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung auf der kommunalen Ebene in vergleichender Perspektive.

- digitale Transformation
- kleine Mittelstädte
- Governance
- Organisationsstrukturen
- Organisationstypen

## Die Rolle der Mittelstadt bei der digitalen Transformation

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ist eine der größten Herausforderungen für Kommunalverwaltungen in Deutschland. Zwar hat die Reformdynamik in den Städten durch das 2017 verabschiedete Onlinezugangsgesetz (OZG), welches die Digitalisierung der 575 wichtigsten Verwaltungsleistungen für die Bürger:innen bis zum Jahre 2022 vorsah, etwas zugenommen. Jedoch konnten maßgebliche Umsetzungshürden dadurch nicht behoben werden (vgl. Nationaler Normenkontrollrat 2022). Nach wie vor kommt die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland nur schleppend voran (Kuhlmann und Heuberger 2021; Kuhlmann et al. 2020 und Bogumil und Kuhlmann 2021).

Die Kommunen stehen in diesem Zusammenhang unter erheblichem Druck: Zum einen übernehmen sie den Löwenanteil des Gesetzesvollzugs und der öffentlichen Aufgabenerledigung im Verhältnis zu den Bürger:innen. Zum anderen ist der Reform- und Handlungsdruck auf der kommunalen Ebene besonders ausgeprägt (vgl. DIFU 2020; 2021; 2022), weil staatliches Handeln für die Bevölkerung zuallererst kommunal sichtbar und wahrnehmbar wird. Dies ist für die Akzeptanz der öffentlichen Aufgabenerfüllung, aber auch für mögliche Politik- (und Verwaltungs-)Verdrossenheit entscheidend (vgl. Bouckaert und Kuhlmann 2016).

Mittelstädten (zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnenden) kommt in diesem Zusammenhang eine herausragende Bedeutung zu. Dies ist nicht nur deshalb der Fall, weil 26,5 Prozent der deutschen Bevölkerung dort leben (Destatis 2021; siehe Einleitungskapitel in diesem Band). Vielmehr bestehen gerade im Reformbereich der digitalen Transformation bei Mittelstädten – in Abgrenzung zu Großstädten einerseits und zu Kleinstädten andererseits – besondere Chancen und Potenziale, aber auch spezifische Restriktionen und Hindernisse, die es im Kontext der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung zu beachten gilt. Vor diesem Hintergrund muss es erstaunen, dass sich die bisher verfügbare Literatur zur Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland weit überwiegend auf Großstädte konzentriert (zum Beispiel Schwab

und Danken 2017; Thapa und Schwab 2018; Schuppan 2009 und Rienaß 2010), wohin gegen den Mittelstädten bisher kaum Beachtung geschenkt wurde. Wichtige Eigenheiten der Mittelstädte, die mutmaßlich direkten Einfluss auf Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung haben, wurden somit bisher nicht systematisch untersucht.

Der vorliegende Aufsatz soll einen Beitrag dazu leisten, dieses Forschungsdesiderat zu beheben. Es soll untersucht werden, welche Merkmale sogenannte kleine Mittelstädte (zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnenden) im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung aufweisen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die lokalen Governance-Strukturen der Digitalisierung gelegt, da diese entscheidende Stellschrauben bei der Koordination und Umsetzung entsprechender Maßnahmen darstellen. So wurde in vorliegenden Studien zur kommunalen Verwaltungsdigitalisierung unter anderem nachgewiesen, dass governance-bezogenen Hemmnissen in der Verwaltungsdigitalisierung von Seiten der kommunalen Akteure teilweise ein größeres Gewicht beigemessen wird als technischen, finanziellen oder politischen Faktoren (vgl. Schwab et al. 2019 und Kuhlmann und Heuberger 2021). Vieles spricht dafür, dass die bislang ernüchternde Umsetzungs- und Wirkungsbilanz der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland auch auf Governance-Probleme sowohl zwischen Verwaltungsebenen als auch innerhalb (kommunaler) Verwaltungsorganisationen zurückzuführen ist. Dabei ist entscheidend, dass die Kommunen über eine erhebliche Gestaltungsfreiheit im Hinblick auf die organisatorischen und prozessualen Faktoren der lokalen Verwaltungsdigitalisierung verfügen und diese zum großen Teil (im Rahmen kommunaler Selbstverwaltungshoheit) selbst bestimmen können. Allerdings gibt es bisher keine empirisch gesicherten Erkenntnisse über verschiedene lokale, speziell mittelstädtische, Governance-Varianten der Verwaltungsdigitalisierung. Somit können auf Basis der bisherigen Forschung keine Aussagen darüber getroffen werden, in welcher Weise die potenziellen Vorzüge und Nachteile von Mittelstädten im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung zur Geltung kommen und wie sich dies speziell anhand unterschiedlicher Governance-Optionen empirisch belegen lässt. Hier setzt der vorliegende Beitrag an, indem er der Frage nachgeht, inwieweit die theoretisch vermuteten besonderen Vorzüge bzw. Nachteile

von Mittelstädten in der lokalen Verwaltungsdigitalisierung zum Tragen kommen. Dabei liegt der spezifische Fokus auf der Governance der Digitalisierung, die unter diesen entscheidenden Rahmenbedingungen untersucht wird, sowie den Governance-Formen, die sich zur Umsetzung der Digitalisierungspolitik von Mittelstädten herausgebildet haben. Die empirische Grundlage der Arbeit bilden drei kommunale Fallstudien und eine Web-Recherche in 473 Mittelstädten. Hierbei wurde auf einen sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz zurückgegriffen, der es erlaubt, qualitative und quantitative Daten zu kombinieren und dadurch die Validität der Untersuchungsergebnisse zu erhöhen. Im Rahmen des qualitativen Vorgehens wurden drei Mittelstädte ausgewählt, die eine möglichst große Brandbreite von Governance-Strukturen lokaler Digitalpolitik aufweisen sollten (most dissimilar systems design; vgl. Seawright und Gerring 2008). In diesen drei Kommunen wurden im Zeitraum 2021/2022 insgesamt 15 Expert:inneninterviews mit Akteur:innen aus der kommunalen Verwaltungsspitze, Abteilungsleitung, Ratsmitgliedern und Sachbearbeitenden durchgeführt, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015) ausgewertet. Diese wurden durch umfangreiche Dokumentenanalysen (Strategiepapiere, Webseiten der Kommunen, Presseveröffentlichungen, interne Dokumente; insg. 192 Dokumente) ergänzt. Die quantitative Analyse der Gemeinde-Webseiten (N=473) erfolgte mit dem Ziel, die Häufigkeit der qualitativ ermittelten Governance-Typen in der Gesamtheit der kleinen Mittelstädte zu bestimmen. Hierzu wurde ein manuelles Web Scraping der Organigramme aller Webseiten von Gemeinden zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnenden durchgeführt. Die Datenerhebung fand zwischen November 2022 und März 2023 statt.

Im Folgenden werden zunächst drei konkurrierende Thesen zu Mittelstädten und Verwaltungsdigitalisierung vorgestellt. Anschließend wird das Konzept der Governance-Arrangements anhand von drei Dimensionen operationalisiert: organisatorische Ansiedlung, Institutionalisierungsgrad und Personalstärke. Im Abschnitt „Governance-Arrangements der Digitalisierung im Städte- und Zeitvergleich“ wird dieses analytische Modell auf drei Fallstudien im Zeitverlauf angewandt, um eine Typologie von vier Governance-Arrangements für die Verwaltungsdigitalisierung in Mittelstädten zu erstellen.

Der Abschnitt „Ergebnisse der Internet-Recherche: das Gesamtbild“ stellt die Ergebnisse der Web-Scraping vor, mit der beobachtet wird, inwieweit diese vier Typen in der Gesamtheit der Mittelstädte vertreten sind. Anschließend werden die drei konkurrierenden Thesen auf der Grundlage der Ergebnisse der Fallstudien und der Web-Recherche diskutiert.

### Mittelstädte und Verwaltungsdigitalisierung: konkurrierende Thesen

Zum Zusammenhang von städtischer Verwaltungsgröße und Reformfähigkeit lassen sich drei Argumentationsstränge feststellen. Diese teils konkurrierenden Argumentationslinien sollen im Folgenden, vor allem mit Blick auf die Verwaltungsdigitalisierung als mittelstädtisches Reformprojekt, etwas näher ausgeführt und begründet werden.

#### Reformfähige und agile Bürokratien: die „Vorreiter-These“

Auf der einen Seite wird argumentiert, dass Mittelstädte aufgrund ihrer schmalen Bürokratieapparate und kürzeren Verwaltungswege klare Vorzüge im Vergleich zu Großstädten bei der Anbahnung, Koordination und Implementation von Modernisierungsprojekten haben (vgl. Wollmann et al. 1985, diskutiert in Bogumil et al. 2007). So könnte flexibler und pragmatischer gehandelt werden, was solche Projekte beschleunigt und vereinfacht. Deshalb könnten Mittelstädte Vorreiter von Modernisierungsprojekten sein, weil sie weniger schwerfällige Verwaltungen, flachere Hierarchien und agilere Strukturen haben als Großstädte. Zugleich verfügen sie über mehr Ressourcen als Kleinstädte und sind dadurch eher in der Lage, sich, über die tägliche Aufgabenerfüllung hinaus, verwaltungspolitisch zu engagieren (Bogumil et al. 2007). Außerdem profitieren sie von kurzen Wegen in der Verwaltung und überschaubaren Akteurslandschaften sowie einer engeren Vernetzung von Bevölkerung, Politik und Verwaltung (Pätzold 2018; Rüdiger 2012 und Holtkamp 2007). Für die Digitalisierungspolitik bedeutet dies, dass sich Mittelstädte schneller an kommunalpolitische Vorgaben, aber auch an Gesetze wie das OZG anpassen könnten.

Gleichzeitig können Pilotprojekte in kleineren Verwaltungen leichter umgesetzt werden, was Mittelstädte für Leuchtturmprojekte attraktiv machen könnte. Es ist anzunehmen, dass die Hürden für die Schaffung institutionalisierter und professioneller Governance-Strukturen mit ausreichenden Kapazitäten vergleichsweise niedrig sind. Infolgedessen ist zu erwarten, dass in Mittelstädten professionelle Governance-Strukturen, ein hoher Grad an Institutionalisierung (siehe unten) und eine gute Personalausstattung zu finden sind.

#### Kapazitätsengpässe und Governance-Probleme: die „Nachzügler-These“

Auf der anderen Seite wird darauf verwiesen, dass Mittelstädte über eine geringere Ressourcenausstattung und Verwaltungskapazität verfügen, worin eine Hürde für strategisch ausgerichtete Reformaktivitäten und ein möglicher Nachteil gegenüber städtischen Großbürokratien zu sehen ist (Schwab et al. 2019 und Ammons 1991). Sie könnten somit eher zu den Nachzüglern von Modernisierungstrends, wie der Digitalisierung, gehören, weil ihnen im Vergleich zu Großstädten die finanziellen und personellen Ressourcen fehlen, um strategische Organisationsreformen anzugehen. Diese Konfiguration führt dann – so die Vermutung – zu einem größeren Handlungsdruck bei zugleich weniger Ressourcen, was eher inkrementelle Reformschritte und (personalisierte) Ad-hoc-Maßnahmen zur Folge hat anstelle einer nachhaltigen Modernisierung. So wurde in einigen quantitativen Studien festgestellt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe von Kommunen bzw. ihrer Verwaltungsapparate und dem Ausmaß der Digitalisierung gibt (Ho und Ya Ni 2004; Holden et al. 2003; Manoharan 2013; Moon 2002; Feeney und Brown 2017; Reddick 2009; Summermatter 2006; Opiela et al. 2017; Opiela et al. 2019 und Hölscher et al. 2021). Allerdings werden die weiteren erklärenden Faktoren, die diesen Wirkungszusammenhang beeinflussen, zumeist nicht in den Blick genommen. Die Befunde stützen insoweit die These, wonach Mittelstädten (im Vergleich zu Großstädten) die Kapazitäten für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten fehlen, was für einen geringeren Reformfortschritt spricht. Es wäre somit zu erwarten, dass die Governance-Arrangements der Digitalisierung eher rudimentär und unterkomplex sind (geringer Institutionalisierungsgrad, Ad-hoc-Lösungen, wenig Personal, siehe Seite 60).

#### Vielgestaltige Governance-Modelle: die „Varianz-These“

Eine dritte theoretische Perspektive geht davon aus, dass Mittelstädte eine erhebliche Varianz im Hinblick auf ihre Reformfähigkeit aufweisen (Pätzold 2018; Markscheffel und Graef 2021). In Abhängigkeit von zahlreichen Kontextfaktoren (historischer, institutioneller und wirtschaftlicher Art) können mittelgroße Kommunen von ihrer Größe profitieren oder auch nicht. Demnach können günstige Kombinationen aus ausreichenden Ressourcen, kleineren Akteurskonstellationen und weiteren Umweltvariablen in einigen Mittelstädten reformförderlich wirken und zur Folge haben, dass sich professionelle und robuste Governance-Arrangements für die Verwaltungsdigitalisierung etablieren. In anderen Kommunen dagegen können Ressourcenmangel und weitere hinderliche Faktoren den Spielraum für strategische Reformen begrenzen, so dass sich neben den alltäglichen Aufgaben keine größeren Digitalisierungsprojekte durchführen lassen. So zeigt der deutsche Digitalisierungsindex (Opiela et al. 2017; Opiela et al. 2019 und Hölscher et al. 2021) grundsätzlich einen höheren Entwicklungsstand der Digitalisierungspolitik in größeren Kommunen. Es gibt jedoch auch hoch bewertete Kommunen kleinerer und mittlerer Größe, was angesichts der hier vorgetragenen Argumente zumindest erklärungsbedürftig ist. Für die Governance-Arrangements ergibt sich hieraus die These, dass Mittelstädte eine große Varianz aufweisen und die konkrete Ausformung der digitalisierungsbezogenen Governance-Systeme von näher zu spezifizierenden Kontextvariablen und Einflussfaktoren abhängt.

#### Governance der Digitalisierung: Analysemodell und Operationalisierung

Um sich der Frage zu nähern, welche Governance-Arrangements der Verwaltungsdigitalisierung in Mittelstädten zu finden sind, ist eine nähere Bestimmung der Begriffe „Verwaltungsdigitalisierung“ und „Digitalisierungspolitik“ nötig. Mergel et al. (2019: 12) schlagen drei Unterscheidungen zum Konzept der Verwaltungsdigitalisierung vor.



Digitization bezieht sich auf den 1:1-Übergang von analogen zu digitalen Dienstleistungen, Digitalization beschreibt prozessuale Veränderungen, die über den einfachen Übergang zu digitalen Mitteln hinausgehen, während die digitale Transformation den Schwerpunkt auf die mit diesem Prozess verbundenen kulturellen, organisatorischen und relationalen Veränderungen legt. Digitalisierungspolitik bezieht sich auf zielgerichtete Entscheidungen und konkrete Maßnahmen zur Digitalisierung der Verwaltung und – idealerweise – zur Umsetzung der digitalen Transformation. Konzeptionell lässt sie sich als ein Subtyp von Verwaltungspolitik bezeichnen, welche auf eine zielgerichtete Reform von Strukturen, Prozessen und Akteuren der öffentlichen Verwaltung gerichtet ist und die polity des politisch-administrativen System verändern soll, weshalb auch von polity-policy die Rede ist (vgl. Kuhlmann und Wollmann 2019; Kuhlmann und Heuberger 2021). Digitalisierungspolitik in der Kommunalverwaltung bezieht sich somit auf jenen Teilbereich von Verwaltungspolitik (als polity-policy), der die Digitalisierung in und von Verwaltungsorganisationen zum Gegenstand hat. Im vorliegenden Beitrag werden als Elemente und Zieldimensionen der Verwaltungsdigitalisierung vor allem die Online-Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen sowie die digitale Kommunikation und Interaktion von Bürger:innen (u. a. in Smart-City-Projekten) mit der Kommunalverwaltung in den Blick genommen. Um die Governance-Arrangements in den Städten vergleichend untersuchen und auf ihre fördernde oder hemmende Wirkung im Hinblick auf die interne Digitalisierungspolitik zu analysieren, werden die folgenden drei Governance-Dimensionen näher betrachtet:

① Organisatorische Ansiedlung: Digitalisierung kann als Querschnittsaufgabe konzipiert werden, die einer übergreifenden Verwaltungseinheit zuzuordnen ist. Diese ist in der Lage, verschiedene Bereiche zu koordinieren und den Wandel ressortübergreifend voranzutreiben. Alternativ kann sie auch als Aufgabe in einem Fachressort angesiedelt werden. Beispielsweise sind Digitalisierungsbeauftragte, die direkt dem oder der Bürgermeister:in unterstellt sind, im Sinne einer Institutionalisierung als Querschnittsaufgabe zu interpretieren, während ein Digitalisierungsteam in der Abteilung Zentrale Dienste ein Beispiel für eine Linienorganisation darstellt.

② Institutionalisierungsgrad: Diese Dimension von Governance-Arrangements adressiert die Robustheit und Dauerhaftigkeit der institutionellen Verankerung von Digitalisierungsaufgaben in der Stadtverwaltung. Dabei können stark institutionalisierte Strukturen, die trotz veränderter Umweltbedingungen erhalten bleiben, längere Zeitphasen überdauern und von schwach institutionalisierten Formen unterschieden werden, wie sie etwa auf Ad-hoc-Aufgabenzuweisungen (und möglichen Ad-hoc-Aufgabenzug) zutreffen. So würden beispielsweise Projektmanager:innen, die ad hoc mit einem Digitalisierungsprojekt beauftragt werden, einem niedrigen Institutionalisierungsgrad entsprechen, während Digitalisierungsbeauftragten mit einem dauerhaften und formal abgesicherten Auftrag eher einen hohen Institutionalisierungsgrad widerspiegeln.

③ Personalstärke: Die Anzahl der Personen, die an verwaltungsinternen Digitalisierungsaufgaben beteiligt sind, hängt zwar stark mit dem Institutionalisierungsgrad zusammen. Sie soll jedoch in diesem Beitrag als eigenständige Dimension betrachtet werden, um die Bedeutsamkeit der personellen Komponente bei digitalisierungsbezogenen Governance-Arrangements besonders herauszustellen. Hier sind zwischen den zwei Polen, wonach einerseits eine einzelne Person oder andererseits ein großes Team mit der Digitalisierung betraut sein können, vielfältige Zwischenformen denkbar.

### Governance-Arrangements der Digitalisierung im Städte- und Zeitvergleich

Im Folgenden soll das empirische Material aus den Fallstudien und der Web-Scraping anhand dieser drei Analysedimensionen ausgewertet und es sollen einige vergleichende Schlüsse im Hinblick auf Potenziale und Restriktionen der Mittelstädte in der Verwaltungsdigitalisierung abgeleitet werden. Die Städtenamen wurden durch Pseudonyme ersetzt.

Fächerübergreifender Entwicklungspfad:  
Von der Stelle des:der Online-  
Managers:in zum Digitalisierungsamt –  
das Beispiel Erlanbach

2001 – 2010: die Position  
des:der Online-Managers:in

Die Stadt Erlanbach begann 2001 mit der Entwicklung ihrer Digitalisierungspolitik, indem sie die Stelle eines:r Online-Managers:in schuf, der:die direkt dem Oberbürgermeister unterstellt war, um „die Chancen und Potenziale, die sich aus der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ergeben, für die Verwaltung zu nutzen“ (Engelhardt 2019: 2). Es lag ein Verständnis von Digitalisierung als ein von der IT getrenntes Aufgabenfeld zugrunde.

Während die IT-Abteilung für die Netzwerke und Ausrüstung in der gesamten Stadtverwaltung zuständig war, wurde die Stelle des:der Online-Managers:in zur Nutzung neuer Technologien konzipiert, um die Stadtverwaltung zu verbessern. In diesem Zusammenhang war die Position des:der Online-Managers:in für Maßnahmen wie der Ausarbeitung eines E-Government-Masterplans und eines E-Partizipations-Pilotprojekts verantwortlich.

2010 – 2019: die Stabsstelle für E-Government  
und Verwaltungsmodernisierung

Im Jahr 2010 wurde die Stelle des:der Online-Managers:in im Zuge der Erweiterung des Aufgabenbereichs zur Stabsstelle „E-Government und Verwaltungsmodernisierung“ aufgestockt. Die neu geschaffene Stabsstelle behielt ihren Querschnittscharakter und vergrößerte sich von einer Vollzeitkraft auf drei Vollzeitkräfte und eine:n Auszubildende:n. Die Trennung zwischen IT- und Digitalisierungsaufgaben wurde beibehalten und die Leistungen des Bereichs auf die Entwicklung von E-Government und / beziehungsweise E-Partizipation, die Optimierung von Verwaltungsprozessen und die strategische Planung der Digitalisierungspolitik institutionalisiert.

2020 – 2022: das Amt für Digitalisierung  
und Kommunikation sowie die Stelle  
für Innovation und Projektentwicklung

Aufgrund der steigenden Anforderungen durch das Onlinezugangsgesetz sowie der Ergebnisse zweier Organisationsuntersuchungen wurde die

Digitalisierungspolitik in Erlanbach deutlich reformiert. Im Januar 2020 wurde die Stabsstelle E-Government und Verwaltungsmodernisierung in das Amt für Digitalisierung und Kommunikation umgewandelt.

Die neue Abteilung umfasste acht Stellen, von denen zwei hauptamtlich in der Digitalisierungspolitik tätig waren. Zu ihren Aufgaben gehörten die Planung und Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, die Entwicklung der Website der Stadtverwaltung und die Modernisierung von Verwaltungsprozessen.

Im Gegensatz zu früheren Organisationsstrukturen wurde die Abteilung für Digitalisierung und Kommunikation als Linienabteilung positioniert. Zusätzlich wurde eine Stelle für Innovation und Projektentwicklung geschaffen, diese soll Projekte im Zusammenhang mit E-Partizipation übernehmen und sich bietende Chancen neuer Technologien nutzen. Infolgedessen wurde die Verantwortung für die Digitalisierungspolitik in diesem Zeitraum auf zwei Verwaltungseinheiten verteilt.

Das Amt für Digitalisierung und Kommunikation übernahm die meisten Verantwortlichkeiten für die Pflichtaufgaben, während die Stelle für Innovation und Projektentwicklung für die freiwilligen Aufgaben, insbesondere im Bereich E-Partizipation, zuständig war. Beide wiesen ein institutionalisiertes Mandat für die Digitalisierungspolitik auf, während die Digitalisierungspolitik in dieser Zeit entlang einer Trennung zwischen verpflichtenden und freiwilligen kommunalen Aufgaben geregelt wurde.

Fragmentierter Entwicklungspfad:  
Von der IT-Abteilung zur Organisations-  
vielfalt – das Beispiel Neustadt

1998 – 2011: die IT-Abteilung

Die Zuständigkeit für Digitalisierungsaufgaben war in der Stadt zunächst bei der IT-Abteilung angesiedelt. Eine Unterscheidung zwischen IT-Aufgaben wie der Einrichtung von Hardware innerhalb der Stadtverwaltung und der Digitalisierung von Prozessen gab es nicht, so dass ein Szenario mit geringer Institutionalisierung entstand. Die IT-Abteilung wurde in diesem Zeitraum aufgrund der technologischen Entwicklung und der gestiegenen Nachfrage von zwei auf vier Mitarbeitende erweitert.

### 2012 – 2018: die IT-Abteilung und das Fachgebiet Multimedia

Nach den Ergebnissen einer Organisationsstudie, die die Notwendigkeit einer personellen Aufstockung und Spezialisierung innerhalb der IT-Abteilung aufzeigte, beschloss ein neu gewählter Bürgermeister, die Zahl der IT-Mitarbeitenden von vier auf acht zu erhöhen und förderte eine Aufgabenteilung innerhalb der Abteilung. Darüber hinaus wurde eine Multimedia-Stelle geschaffen, die direkt dem Bürgermeister unterstellt ist und für die Aufgaben der E-Partizipation und Online-Kommunikation zuständig ist. Die Multimedia-Stelle war für die Programmierung, das Hosting und die Gestaltung der Website der Gemeinde sowie für die Durchführung von E-Partizipationsinitiativen zuständig, während die IT-Abteilung für interne Aspekte in Bezug auf die Hardware in der Gemeinde und technische Aufgaben verantwortlich war. Diese neu geschaffene Multimedia-Stelle brachte eine Fragmentierung der Aufgabenverteilung für die Digitalisierungspolitik mit sich, da die E-Government-Aufgaben in der Verantwortung der IT-Abteilung verblieben, während die E-Partizipationsaufgaben der neuen Struktur zugewiesen wurden. Die Multimedia-Stelle wurde in den folgenden Jahren zu einem Fachgebiet mit drei Mitarbeitenden ausgebaut. Die Reform der IT-Abteilung und die Schaffung der Multimedia-Stelle sowie deren spätere Erweiterung zum Fachgebiet Multimedia stellten ein Szenario mit hoher Institutionalisierung der Digitalisierungspolitik dar. Die Spezialisierung der IT-Abteilung brachte eine klarere Aufgabenzuweisung innerhalb des Teams mit sich, und auch die Multimedia-Stelle hatte ein klar definiertes Aufgabenprofil.

### Ende 2018 – 2022: der persönliche Referent des Bürgermeisters, die IT-Abteilung und der Fachbereich Multimedia

Ende 2018 begann Neustadt mit der Vorbereitung eines Antrags auf eine Smart City-Förderung. Zu diesem Zweck wurde eine Arbeitsgruppe mit verschiedenen Akteur:innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung gegründet. Die Vision für die Smart City Neustadt umfasste sowohl E-Government- als auch E-Partizipations-Elemente und war damit ein zentraler Aspekt der Digitalisierungspolitik der Stadt. Geleitet wurde die Arbeitsgruppe vom persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters.

Formal wurden dieser Stelle keine digitalisierungspolitischen Aufgaben zugewiesen. Die Querschnittsfunktion des persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters und sein direkter Zugang zum Oberbürgermeister führten jedoch dazu, dass er häufig Projekte von hoher Bedeutung für die Verwaltungssagenda der Kommune betreute. Nachdem es Neustadt gelungen war, die Mittel für das Smart-City-Projekt zu erhalten, leitete der persönliche Referent des Bürgermeisters das Projekt.

Die Governance der Digitalisierungspolitik war in dieser Zeit fragmentiert. Die IT-Abteilung blieb für die meisten E-Government-Aufgaben zuständig und der Fachbereich Multimedia, welcher damals auf sechs Mitarbeitende erweitert wurde, war für die E-Partizipation verantwortlich. Darüber hinaus übernahm der persönliche Referent des Bürgermeisters bestimmte E-Government- und E-Partizipationsaufgaben, die in der Verwaltungssagenda als vorrangig angesehen wurden. In Bezug auf die Institutionalisierung war das Szenario gemischt.

Während die IT-Abteilung und der Fachbereich Multimedia einen klar definierten Auftrag für Digitalisierungsaufgaben hatten, war der persönliche Referent des Bürgermeisters formal nicht für die Digitalisierung zuständig. Stattdessen war die Zuständigkeit für Smart Cities ad hoc verbunden mit dem Querschnittscharakter der Position und dem direkten Zugang zum Bürgermeister.

### Linearer Entwicklungspfad: Von der Stelle des:der E-Government-Beauftragten zur Digitalisierungsabteilung – das Beispiel Nauenreuth

#### 2017: Der:die E-Government-Beauftragte

Die Gemeinde schuf 2017 die Stelle eines:er E-Government-Beauftragten in der Abteilung für Personal und Organisation. Die Stelle hatte ein formalisiertes Mandat für die Förderung der Digitalisierungspolitik und wies somit einen hohen Institutionalisierungsgrad auf.

#### 2018 – 2020: das Projektteam

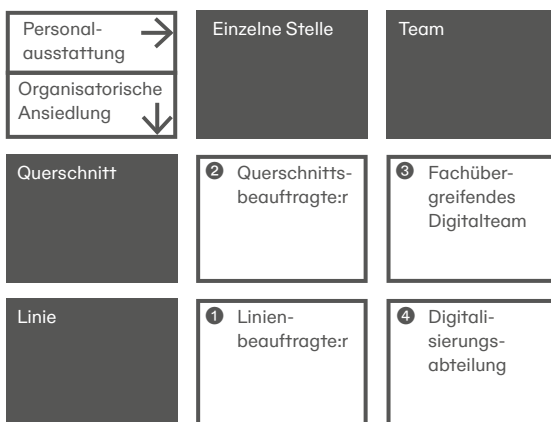
Im Jahr 2018 erhielt die Gemeinde Mittel für ein Pilotprojekt zur Digitalisierung. Zur Durchführung des Projekts wurden ein Projektteam und die Stelle eines „Chief Digital Officer“ (CDO) geschaffen.



Das Projektteam war für die Durchführung des Digitalisierungspilotprojekts verantwortlich und berichtete direkt an den:die CDO, der:die das Projekt überwachte. Das Projektteam bestand anfangs aus einer Stelle, die später erweitert wurde. Darüber hinaus blieb der:die E-Government-Beauftragte in die Digitalisierungspolitik eingebunden, ebenso wie der:die Leiter:in der Abteilung für Personal und Organisation. Formal waren das Projektteam und die E-Government-Stelle in getrennten Bereichen angesiedelt. In der Praxis fand jedoch eine intensive Zusammenarbeit über eine eigens dafür eingerichtete digitale Arbeitsgruppe statt. Auf diese Weise wurde ein Szenario der formalen Fragmentierung, aber der praktischen Zusammenarbeit zwischen stark institutionalisierten Linienstellen geschaffen. Bis 2020 wuchs die Zahl der an der Steuerung der Digitalisierungspolitik beteiligten Stellen von vier auf neun.

#### 2021 – 2022: die Abteilung für Digitalisierung

2021 waren über zwölf Stellen mit der Digitalisierungspolitik befasst. Der Ausbau des Personals für digitalisierungspolitische Aufgaben führte zu Reformen in der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung. Es wurde eine Digitalisierungsabteilung geschaffen, in der ein Großteil der Stellen für die Digitalisierung angesiedelt ist. Die übrigen Stellen wurden in der IT-Abteilung und in der Abteilung für Personal und Organisation angesiedelt. Die Governance der Digitalisierungspolitik blieb formal fragmentiert mit einem hohen Maß an Kooperation durch das Digitalteam.



**Abb. 01** Typologie von Governance-Arrangements mittelstädtischer Digitalisierungspolitik. Eigene Datenerhebung und Darstellung.

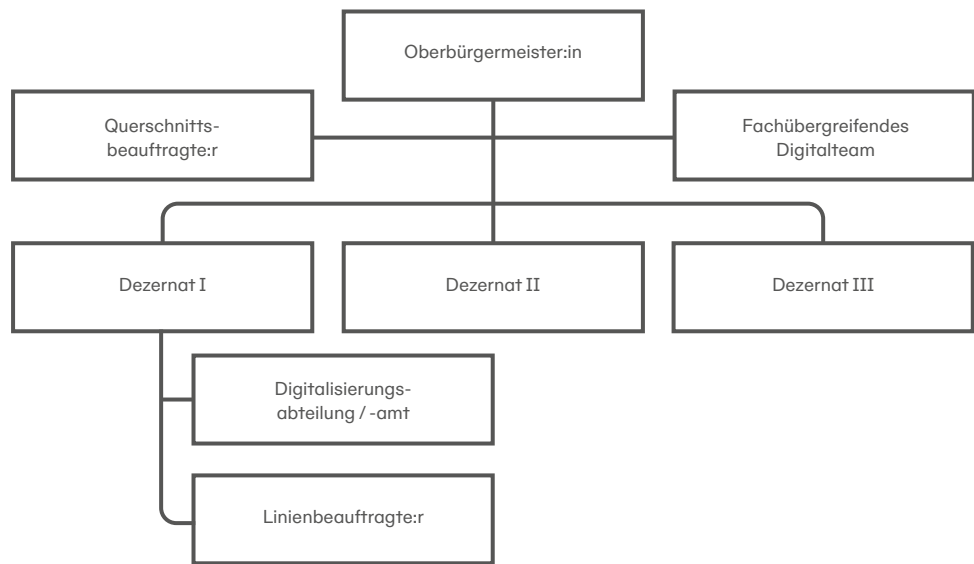
### Typologie der Governance-Arrangements mittelstädtischer Digitalisierungspolitik

Die zeitvergleichende Analyse der drei Fallkommunen hat gezeigt, dass sich vier Institutionalierungsvarianten zur Steuerung der Digitalisierung identifizieren lassen, worin die Vielfalt und Varianz der mittelstädtischen Governance-Arrangements in diesem Bereich sichtbar wird (siehe Abb. 01). Die Tabelle zeigt vier Formen von Governance-Arrangements mit einem hohen Grad an Institutionalisierung. Governance-Arrangements mit niedrigem Institutionalierungsgrad sind nicht typisiert, da sie aufgrund ihres informellen Charakters für eine Erhebung durch Web Scraping ungeeignet sind.

① Der oder die Linienbeauftragte entspricht einer Person einer Linienposition mit einem hohen institutionalisierten Auftrag zur Durchführung der Digitalisierungspolitik. Das heißt, ein eindeutiges Mandat, für die Digitalisierungspolitik verantwortlich zu sein. Der:die E-Government-Beauftragte von Nauenreuth ist ein Beispiel dafür.

② Der oder die Querschnittsbeauftragte entspricht einer einzigen Stelle mit direktem Zugang zur Verwaltungsspitze und einer institutionalisierten Verantwortung für die Digitalisierungspolitik. Die Stelle zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich mit einer Vielzahl von Akteur:innen abstimmen muss, um ihren institutionalisierten Auftrag zur Durchführung von Digitalisierungspolitik ausfüllen zu können. Der Online-Manager und später die Innovations- und Projektmanagementstelle der Stadt Erlanbach entsprechen diesem Typus.

③ Fachübergreifende Digitalisierungs-Teams arbeiten ebenfalls querschnittsorientiert auf der Grundlage eines institutionalisierten Auftrags für Verwaltungsdigitalisierung. Ähnlich wie Querschnittsbeauftragte werden solche Strukturen bevorzugt, wenn die Digitalisierung als Koordinationsaufgabe für eine Vielzahl von Akteur:innen konzipiert ist. Die Stabsstelle E-Government und Verwaltungsmodernisierung in Erlanbach und der Fachbereich Multimedia in Neustadt sind diesem Typus zuzuordnen.



**Abb. 02** Beispiele für Governance-Arrangements in einem Organigramm. Eigene Datenerhebung und Darstellung.

④ Digitalisierungsabteilungen sind Einheiten der Linienorganisation, in denen größere Personalstäbe mit einem institutionalisierten Auftrag für die Durchführung der Verwaltungsdigitalisierung betraut sind. Beispiele für diese Form finden sich in Erlanbach und Nauenreuth.

Die vier identifizierten Typen spiegeln nicht nur eine hohe Varianz möglicher Governance-Arrangements von Digitalisierung in mittelstädtischen Verwaltungen wider, sondern auch den Wandel im Zeitverlauf, dem diese Institutionalierungsvarianten unterliegen. So lassen sich die hier betrachteten Kommunen im Laufe der Zeit jeweils unterschiedlichen Typen von Governance-Arrangements zuordnen, worin sich die Dynamik des Prozesses zeigt. Darüber hinaus können, wie die Fallstudien zeigen, verschiedene Governance-Arrangements der Digitalisierung gleichzeitig nebeneinander bestehen, wenngleich jeweils eine Verwaltungseinheit den Großteil der personellen und finanziellen Ressourcen bündelt. Insgesamt kann für alle drei Kommunen festgestellt werden, dass der Institutionalisierungsgrad der städtischen Digitalpolitik im Zeitverlauf zugenommen hat

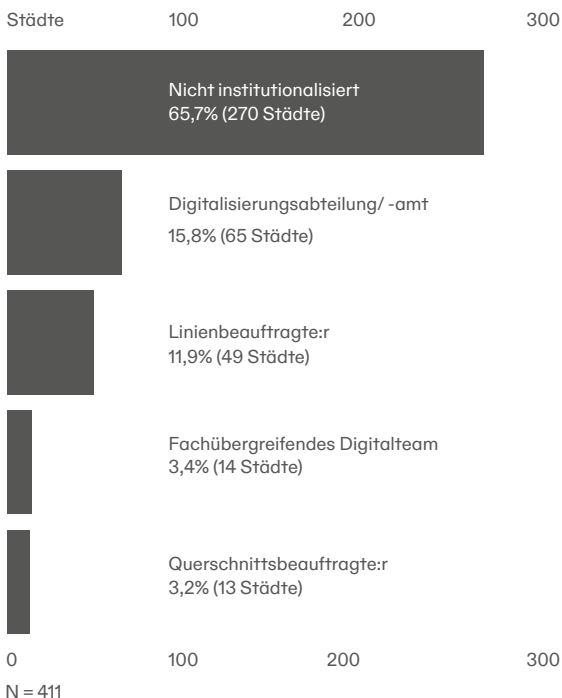
und es einen klaren Trend von schwach zu stark institutionalisierten Governance-Formen gibt, die einen höheren Komplexitätsgrad, aber auch eine größere organisatorische Robustheit und Handlungskapazität aufweisen.

### Ergebnisse der Web-Recherche: das Gesamtbild

Um die vorgestellten Fallbefunde in einen größeren Zusammenhang einzubetten und zu prüfen, in welcher Häufigkeit sich bestimmte Governance-Typen in der Fläche der deutschen Mittelstädte wiederfinden, ist es notwendig, eine größere Grundgesamtheit an Mittelstädten zu betrachten. Daher sollen im Folgenden die Ergebnisse der quantitativen Web-Recherche hinzugezogen werden, welche auf einer Analyse der Online-Organigramme von den 473 Mittelstädten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnenden beruht, die wiederum 80,7 Prozent aller Mittelstädte ausmachen.

Hierzu wurden die aus den Fallstudien abgeleiteten Typen im Hinblick auf ihre Vorkommenshäufigkeit in der Grundgesamtheit deutscher Mittelstädte untersucht. Gemeinden, die über keine formalisierte Verwaltungsstruktur für die Digitalisierungspolitik verfügen, wurden als niedrige Institutionalisierung kodiert. Darüber hinaus verfolgen einige Gemeinden einen fragmentierten Ansatz in der Digitalisierungspolitik mit mehr als einer Verwaltungsstruktur, wie die drei Fallstudien zeigen. In diesen Fällen wurde die Gemeinde nach der personell größten Einheit mit einem expliziten Mandat für Digitalisierungspolitik kodiert. Die Gemeinden, zu denen keine ausreichenden Informationen für eine Klassifizierung vorlagen, wurden ausgeschlossen. Die Mehrheit (65,7 Prozent) der untersuchten Mittelstädte verfügt über niedrige institutionalisierten Strukturen für die Governance der Digitalisierungspolitik. Das Argument, dass sie in einer besonders vorteilhaften Situation seien, wenn es darum geht, Digitalisierungsprojekte organisatorisch umzusetzen, wird daher durch die vorliegenden Befunde eher nicht bestätigt.

Nur 34,3 Prozent der beobachteten Kommunen verfügen über stark institutionalisierte Strukturen für die Governance der Digitalisierungspolitik,



**Abb. 03** Governance-Arrangements in Mittelstädten. Eigene Datenerhebung und Darstellung.

was einerseits zeigt, dass dieser Reformbereich in den Mittelstädten bisher generell organisatorisch eher schwach aufgestellt ist und entsprechende Handlungskapazitäten gering sind. Andererseits widerlegt das Vorhandensein einer signifikanten Anzahl von Mittelstädten mit entsprechenden Governance-Arrangements die Annahme, dass diese nicht in der Lage seien, robuste Strukturen für die Governance ihrer Digitalisierungspolitik zu schaffen. Es zeigt sich eine hohe Varianz von Governance-Arrangements bei denjenigen Mittelstädten, die sich für eine der oben genannten Institutionalisierungsformen entschieden haben. Dabei sind Linienstrukturen deutlich stärker verbreitet als Querschnittsansätze. Digitalisierungsabteilungen und Digitalisierungsbeauftragte in der Linienorganisation machen 27,7 Prozent der gefundenen Governance-Arrangements in den untersuchten Mittelstädten aus, während Querschnittsansätze nur in 6,6 Prozent aller Fälle vorkommen. Insgesamt überwiegen aber die Fälle ohne institutionalisierte Governance-Arrangements.

Mit Blick auf die drei zuvor diskutierten (kontroversen) theoretischen Argumente lässt sich festhalten, dass die Varianz-These, wonach die lokalen Kontext- und Rahmenbedingungen der Digitalisierung den konkreten Wirkungszusammenhang zwischen Verwaltungsgröße und Reformfähigkeit beeinflussen und erklären, am stärksten Zuspruch durch das empirische Material erhält. Weder die idealtypische „Vorreiter-These“ noch die „Nachzügler-These“ findet ausweislich der hier präsentierten Befunde hinreichend Unterstützung.

Vielmehr ist zu beobachten, dass es durchaus Mittelstädte mit robusten und hoch institutionalisierten Governance-Arrangements gibt, welche sich als förderlich für die lokale Digitalisierungspolitik erweisen. Dies trifft etwa auf Erlanbach, Nauenreuth und die späteren Phasen der Digitalisierung in Neustadt zu. Diese koexistieren mit Gemeinden, die keine oder weniger robuste Governance-Arrangements haben, so dass dort die Digitalisierung eine eher schwache institutionelle Basis hat und die Reformintensität geringer ausfällt, wie in der ersten Phase in Neustadt. Generell ist zu schlussfolgern, dass der gewählte Governance-Typus für die Digitalisierung und die sich daran anknüpfende digitalisierungsbezogene Reformfähigkeit der Stadt nicht allein durch die Verwaltungsgröße erklärt werden können. Vielmehr ist die Einbeziehung weiterer Kontextvariablen und

Rahmenbedingungen (wie etwa Finanzen, politische Unterstützung, Bundesland, Zugang zu Fördermitteln) notwendig, um diesen Wirkungszusammenhang aufzuhellen.

### Mittelstädte sind sowohl Vorreiter als auch Nachzügler bei der digitalen Transformation

In diesem Artikel wurde untersucht, welche unterschiedlichen Arrangements für die Governance der Digitalisierungspolitik in Mittelstädten zu finden sind. Ausgehend von der Beobachtung der historischen Entwicklung der Digitalisierungspolitik dreier Kommunen wurden vier Typen von Governance-Arrangements in Mittelstädten beschrieben. Diese Typen weisen alle einen hohen Institutionalisierungsgrad auf, unterscheiden sich aber in ihrer Personalstärke und organisatorischen Ansiedlung in Querschnittsbeauftragten, fachübergreifendes Digitalteam, Linienbeauftragten und Digitalisierungsabteilung/-amt. Der zeitliche Vergleich der Städte zeigt mehrere Entwicklungspfade, die den dynamischen Charakter der Governance-Arrangements in den Kommunen belegen. Trotz aller Unterschiede weisen die Kommunen einen gemeinsamen Verlauf der zunehmenden Institutionalisierung und des Wachstums des Politikbereichs im Laufe der Zeit auf. Es wird gezeigt, wie ein günstiges Umfeld für die Digitalisierungspolitik dazu führt, dass die Governance-Arrangements im Laufe der Zeit wachsen und stärker institutionalisiert werden. Bei diesem Entwicklungspfad scheinen politisches Engagement und das Vorhandensein engagierter Verwaltungsakteure entscheidend zu sein.

Allerdings hat die Web-Recherche in deutschen Mittelstädten gezeigt, dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Kommunen gibt. Zwei Drittel der Mittelstädte verfügen über keine oder niedrige institutionalisierten Arrangements für die Digitalisierungspolitik. Im anderen Drittel sind alle vier Typen vertreten, wobei Linienorganisationen und Teams stärker vertreten sind als Beauftragte und Querschnittsarrangements. Dies wirft die Frage auf, ob in Gemeinden dieser Größe günstige Bedingungen für die Entwicklung einer Digitalisierungspolitik bestehen.

Bei der Frage nach dem Transformationspotenzial und den Vor- und Nachteilen von Mittelstädten scheint die Größe als Rahmenbedingung entscheidend dafür zu sein, dass eine breite Palette an unterschiedlichen Governance-Arrangements möglich ist. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Mittelstädte nicht über professionelle, institutionalisierte Arrangements für die Digitalisierungspolitik verfügen, stellt die These von Mittelstädten als Vorreiter in der Digitalisierung in Frage. Gleichzeitig zeigt das Vorhandensein institutionalisierter, komplexer und professionalisierter Governance-Arrangements in einem Drittel der Kommunen, dass organisatorische Digitalisierungskapazitäten in dieser Größe vorhanden sein können, was gegen die „Nachzügler-These“ spricht. Die Varianz-These ist am treffendsten, da sie die Grenzen der Größe als alleinige Erklärungsvariable für die Entwicklung von Governance-Arrangements aufzeigt.

Daher spricht sich die These für einen differenzierteren Ansatz aus, bei dem institutionelle Faktoren wie das Bundesland, finanzielle Stärke, rechtliche Rahmenbedingungen und akteurszentrierte Faktoren wie die Rolle der Führung sowohl auf politischer als auch auf administrativer Ebene berücksichtigt werden, um die Entwicklungspfade bei dieser Größe zu erklären. Aspekte des soziologischen Institutionalismus, wie zum Beispiel die Rolle des verwaltungskulturellen Handlungsrahmens (siehe Graef et al. und Markscheffel in diesem Band), müssen ebenfalls als Erklärungsfaktor für die Bevorzugung bestimmter Governance-Arrangements in Betracht gezogen werden. Darüber hinaus muss der Zusammenhang zwischen Governance-Arrangements und Digitalisierungsooutput genauer erforscht werden, um die Beziehung zwischen dem Throughput und dem Output der Digitalisierung besser zu verstehen. Die Erforschung von Erklärungsfaktoren und Outputs hat das Potenzial, die Zusammenhänge zwischen Governance-Arrangements und Transformationspotenzialen in Mittelstädten weiter zu beleuchten.

- Ammons, David N. (1991): *Reputational Leaders in Local Government Productivity and Innovation*. *Public Productivity & Management Review*, 15 (1), 19. <https://doi.org/10.2307/3380664>
- Bogumil, Jörg und Kuhlmann, Sabine (2021): *Digitale Transformation in deutschen Kommunen. Das Beispiel der Bürgerämter und was man daraus lernen kann*. In: *Die Verwaltung*, 54 (1), 1–27.
- Bogumil, Jörg; Grohs, Stephan; Kuhlmann, Sabine und Ohm, Anna K. (2007): *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell: Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. Berlin: Sigma.
- Bouckaert, Geert und Kuhlmann, Sabine (2016): *Conclusion: Tensions, Challenges, and Future „Flags“ of Local Public Sector Reforms and Comparative Research*. In: Kuhlmann, Sabine und Bouckaert, Geert (Hg.): *Local Public Sector Reforms in Times of Crisis. Governance and Public Management*. London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-52548-2\\_20](https://doi.org/10.1057/978-1-137-52548-2_20)
- Destatis (2021): *Städte in Deutschland nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2020*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/05-staedte.html>, Zugriff am 01.08.2023.
- DIFU – Deutsches Institut für Urbanistik (2020): *OB Barometer 2020*. ORLIS/DIFU.
- DIFU – Deutsches Institut für Urbanistik (2021): *OB Barometer 2021*. ORLIS/DIFU.
- DIFU – Deutsches Institut für Urbanistik (2022): *OB Barometer 2022*. ORLIS/DIFU.
- Engelhardt, Karin (2019): *E-Government, die Stadt und ihre Bürger: Praxisbeispiele im G2C*. In: Stember, Jürgen; Eixelsberger, Wolfgang; Spichiger, Andreas; Neuron, Alessia; Habel, Franz-Reinhard und Wundara, Manfred (Hg.): *Handbuch E-Government*, 1–25. Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21596-5\\_25-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21596-5_25-1)
- Feeney, Mary K. und Brown, Adrian (2017): *Are Small Cities Online? Content, Ranking, and Variation of US Municipal Websites*. In: *Government Information Quarterly* 34 (1), 62–74.
- Ho, Alfred T. K., und Ya Ni, Anna (2004): *Explaining the Adoption of E-government Features: A Case Study of Iowa County Treasurers' Offices*. In: *The American Review of Public Administration* 34 (2), 164–180.
- Holden, Stephen H., Norris, Donald F. und Fletcher, Patrice D. (2003): *Electronic government at the local level: Progress to date and future issues*. In: *Public Performance & Management Review*, 26 (4), 325–344.
- Hölscher, Ines; Opiela, Nicole; Tiemann, Jens; Gumz, Jan D.; Goldacker, Gabriele; Thapa, Basanta und Weber, Mike (2021): *Deutschland Index der Digitalisierung 2021*. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT.
- Holtkamp, Lars (2007): *Local Governance*. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe und Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH.
- Kuhlmann, Sabine und Heuberger, Moritz (2021): *Digital transformation going local: Implementation, impacts and constraints from a German perspective*. In: *Public Money & Management*, 43 (2), 1–9.
- Kuhlmann, Sabine; Kühn, Hannes und Danken, Thomas (2020): *Digitale Governance im Bundesstaat: föderale Architektur, kommunale Umsetzung und Perspektiven einer neuen Staatskunst*. In: Lühr, Henning (Hg.): *Digitale Daseinsvorsorge. Bremer Gespräche zur digitalen Staatskunst*. Bremen: Kellner Verlag, 131–140.
- Kuhlmann, Sabine und Wollmann, Hellmut (2019): *Introduction to Comparative Public Administration. Administrative Systems and Reforms in Europe*. Second Edition. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Manoharan, Aroon (2013): *A Study of the Determinants of County E-government in the United States*. In: *The American Review of Public Administration* 43 (2), 159–178.
- Markscheffel, Florian und Graef, Marie (2021): *Großes Potential in kleinen Mittelstädten? Kommunale Beteiligungspraxis zwischen gewachsenen Ansprüchen und begonnenen Aufbrüchen*. *Netzwerk Bürgerbeteiligung* 02/2021.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mergel, Ines; Edelman, Noella und Haug, Nathalie (2019): *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. In: *Government Information Quarterly*, 36 (4), 1–16.
- Moon, Jae M. (2002): *The Evolution of E-government Among Municipalities: Rhetoric or Reality? Public Administration Review* 62 (4), 424–433.
- Nationaler Normenkontrollrat (2022): *Bürokratieabbau in der Zeitenwende: Bürger, Wirtschaft und Verwaltung jetzt entlasten*. [https://www.normenkontrollrat.bund.de/Web/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresberichte/2022-jahresbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Web/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresberichte/2022-jahresbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=6), Zugriff am 01.08.2023.
- Opiela, Nicole; Tiemann, Jens; Gumz, Jan D.; Goldacker, Gabriele; Bieker, Lisa und Weber, Mike (2017): *Deutschland-Index der Digitalisierung 2017*. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT.
- Opiela, Nicole; Tiemann, Jens; Gumz, Jan D.; Goldacker, Gabriele; Thapa, Basanta und Weber, Mike (2019): *Deutschland-Index der Digitalisierung 2019*. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT.
- Pätzold, Ricarda (2018): *Wie anders denken kleine Städte? In: Reimann, Bettina; Kirchhoff, Gudrun; Pätzold, Ricarda und Strauss, Wolf-Christian (Hg.): Vielfalt gestalten: Integration und Stadtentwicklung in Klein- und Mittelstädten*. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, 75–87.
- Reddick, Christopher G. (2009): *The Adoption of Centralized Customer Service Systems: A Survey of Local Governments*. In: *Government Information Quarterly* 26 (1), 219–226.
- Rienaß, Udo (2010): *Kein Best-practice ohne Strategie – E-Government-Lösungen in der „ServiceStadt Berlin“*. In: Wirtz, Bernd W. (Hg.): *E-Government*. Wiesbaden: Gabler, 411–430.
- Rüdiger, Andrea (2012): *Lokale Entscheidungsprozesse in kleinen, peripheren Städten*. In: Engel, Alexandra; Harteisen, Ulrich und Kaschlik, Anke (Hg.): *Kleine Städte in peripheren Regionen. Prozesse. Teilhabe und Handlungsbefähigung. Integriertes Stadtentwicklungsmanagement*. Detmold: Rohn, 111–126.
- Schuppan, Tino (2009): *Kooperationsanforderungen für E-Government: Ist die Verwaltung ausreichend netzwerkfähig? In: eGov Präsenz* 9 (2), 34–37.
- Schwab, Christian und Danken, Thomas (2017): *Characteristics and Implementation of Multilevel Joined-Up Government. The Example of the One Stop City Berlin*. In: Bjørnå, Hilde; Leixnering, Stephan und Polzer, Tobias (Hg.): *„Joined-up“ Local Governments? Restructuring and Reorganizing Internal Management*. Wien: Facultas, 71–98.
- Schwab, Christian; Kuhlmann, Sabine; Bogumil, Jörg und Gerber, Sascha (2019): *Digitalisierung der Bürgerämter in Deutschland*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007292/p\\_study\\_hbs\\_427.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007292/p_study_hbs_427.pdf), Zugriff am 03.10.2023.
- Seawright, Jason und Gerring, John (2008): *Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options*. In: *Political Research Quarterly* 61 (2), 294–308.
- Summermatter, Lukas (2006): *Einflussfaktoren der E-Government-Entwicklung. Eine Panelanalyse auf der kommunalen Ebene der Schweiz*. Bern: Haupt.
- Thapa, Basanta, E-P. und Schwab, Christian (2018): *Herausforderung E-Government Integration: Hindernisse von E-Government-Reformen im Berliner Mehrebenensystem*. In: Ziekow, Jan (Hg.): *Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft*. Band 41. Baden-Baden: Nomos, 171–206.



