

Digitalisierungsstrategien der deutschen Länder

Grundlage eines zukünftigen Digitalisierungskonzeptes der Landesebene

Timon Hölle

Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, auf welche Art und Weise die deutschen Länder den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung begegnen. Ausdruck des Engagements der Länder ist die Erstellung von landesspezifischen Digitalisierungsstrategien. Konkret soll geklärt werden, was eine Digitalisierungsstrategie auf Landesebene leisten soll, welche Themen abgedeckt werden sollen und wie der Aufbau einer solchen Strategie bestmöglich zu gestalten ist. Zudem werden Good-Practice-Beispiele ausgewertet, um weitere Hinweise zum Aufbau einer Digitalisierungsstrategie zu erhalten. Im Ergebnis werden Handlungsempfehlungen zur Verbreiterung der thematischen Vielfalt und zur Struktur der Strategie formuliert sowie Orientierungsmöglichkeiten aus der Praxis aufgezeigt. Durch deren Umsetzung kann ein echter Mehrwert für die schleswig-holsteinische Strategie erzeugt werden. Es ist zudem möglich, das erstellte Gesamtkonzept, beispielsweise im Zuge einer Evaluation, als Orientierung für andere Landesstrategien zu verwenden.

Einleitung

„Was müssen wir tun, damit die Menschen [...] von der Digitalisierung profitieren?“¹. Diese Frage nimmt in der aktuellen politischen Debatte auf Landesebene einen immer größeren Stellenwert ein. Es ist somit nicht verwunderlich, dass man sich in sämtlichen der 16 Landeshauptstädte auf die Fahne geschrieben hat, den globalen Trend der Digitalisierung aktiv

zu begleiten. Greifbarer Ausdruck dieses Bestrebens ist die Erstellung von landesspezifischen Digitalisierungsstrategien. Wird nun das Ziel verfolgt, die Strategieerstellung der Länder genauer zu betrachten und zu analysieren, so stellt sich die Frage, was eine Digitalisierungsstrategie auf Landesebene leisten soll. Es werden also Überlegungen zu den Themen und zur bestmöglichen Gestaltung des Aufbaus einer solchen Strategie angestellt.

Dieser Artikel verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Beantwortung dieser Frage zu leisten und dabei eine potenzielle Good-Practice-Strategie auf Grundlage der Digitalen Agenda aus Schleswig-Holstein zu kreieren. Zu Beginn wird, angelehnt an die Methode des branchenübergreifenden Benchmarkings², die These vertreten, dass bei der Erstellung einer Strategie eine Orientierung an den Digitalisierungsstrategi-

en anderer Länder, Ebenen oder Institutionen aufgrund von Schnittstellen möglich und sinnvoll ist, dass jedoch keine Blaupausen existieren, da eine reine Übertragung von erfolgreichen Vorgehensweisen in einer komplexen Welt nicht funktioniert.

Erstellung einer Good-Practice-Digitalisierungsstrategie für die Landesebene

Zunächst stellt sich die Frage, wozu Strategien aufgestellt werden. Die Schaffung einer Strategie stellt die Institutionalisierung eines ganzheitlichen und langfristigen Prozesses dar. In diesem ist festzulegen, welchen Weg eine Organisation einschlagen soll. Der Begriff der Strategie ist somit von dem Begriff der operativen Planung abzugrenzen. Unter den Strategiebegriff fallen Überlegungen zur Nutzung und Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Wahl von Maßnahmen. Untergliedert man den Prozess in verschiedene Schritte, so müssen zunächst strategische Ziele formuliert und das Planungsfeld, also die aktuelle strategische Situation mittels einer Umfeldanalyse beleuchtet werden. Sind diese beiden Schritte umgesetzt, kann eine Strategie für die gesamte Institution und für die einzelnen strategischen Einheiten erstellt und ab-



Timon Hölle

Mitarbeiter am Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

¹ Kramp-Karrenbauer 2016, S. 1.

² Es wird sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Branche nach Best-Practice-Beispielen gesucht. Diese sind im Anschluss auf den eigenen Sachverhalt anzupassen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln (vgl. Gründerszene, 2017, S. 1).

schließlich mit Maßnahmen ausgestattet werden³.

Für diesen Artikel dient die Situation Schleswig-Holsteins exemplarisch für alle Länder der Bundesrepublik Deutschland. Die Besonderheit von Schleswig-Holstein ist, dass die Digitale Agenda einerseits übergeordnete strategische Kernthemen definiert und andererseits die Einbeziehung der Ministerien in den Digitalisierungsprozess in der Strategie verankert wurde⁴. Nach einer ersten Umfeldanalyse, die sowohl allgemeine Rahmenbedingungen als auch verwaltungsinterne Aspekte berücksichtigt, folgt im zweiten Schritt die Formulierung allgemeiner Ziele einer Digitalisierungsstrategie für die Landesebene.

Wenn die Umfeldanalyse abgeschlossen und die allgemeinen Ziele erfasst worden sind, kann man sich mit der eigentlichen Strategie beschäftigen. Zuvor wird sich jedoch noch genauer mit den Besonderheiten der Strategie aus Schleswig-Holstein beschäftigt. Anschließend werden die wichtigsten Inhalte der Strategie knapp wiedergegeben.

In einem weiteren Schritt ergänzen Good-Practice-Impulse aus anderen Ländern die beschriebene Strategie, bevor der Fokus der Überlegungen auf die Bundesebenen Deutschlands und Österreichs verschoben wird. Abschließend gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse in einem Fazit zusammenzufassen und die zu Beginn aufgestellte These zu überprüfen.

Vorab ist festzuhalten, dass der Digitalisierungsprozess der einzelnen Länder keinen homogenen, sondern einen auf unterschiedlichen Wegen entstandenen Prozess darstellt. So weisen manche Länder, wie Bayern, Schleswig-Holstein und Hessen, bereits fertige Digitalisierungsstrategien oder ausführliche Beta-Versionen auf, während andere Länder ihre Strategien gerade erst skizziert haben (Rheinland-Pfalz) oder sich noch in einer ersten Findungsphase befinden (Saarland). Die Unterschiede bei der Strategieentwicklung sollen an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet werden und können eine Vielzahl von Ursachen haben. So gibt es in nahezu allen Digitalisierungsschwerpunkten große Unterschiede bezüglich des Grades

der Umsetzung in den einzelnen Ländern⁵. Zudem ist davon auszugehen, dass die Ziele in den verschiedenen Ländern nicht auf gleichem Wege erreicht werden und auch inhaltlich nicht zu 100 Prozent identisch sind. Trotzdem verfolgt der Artikel das Ziel, am Beispiel der Strategie aus Schleswig-Holstein eine Orientierungshilfe zu schaffen, um die wesentlichen Inhalte einer Digitalisierungsstrategie aufzuzeigen.

Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse wird an dieser Stelle nur sehr allgemein formuliert, da sie sonst

on nutzbringend gestalten und realisieren können⁶.

Das digitale Zeitalter führt, wie zuvor beschrieben, zu Veränderungen in allen Bereichen der Gesellschaft und betrifft somit auch die öffentliche Verwaltung und deren Kultur. Diese hat sich bisher nur langsam gewandelt, getrieben durch externe Einflüsse, wie beispielsweise Ressourcenknappheit oder die Europäisierung gewandelt. Durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden neuen und sich immer schneller verändernden Informations- und Kommunikationstechniken wird der Wandel der Verwaltung nicht

»Durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden neuen und sich immer schneller verändernden Informations- und Kommunikationstechniken wird der Wandel der Verwaltung nicht nur beschleunigt, sondern erstmals auch von innen heraus vorangetrieben.«

nicht auf alle Länder gleichermaßen angewendet werden kann. Zu Beginn der Strategie erscheint es sinnvoll, sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung zu befassen. Die Digitalisierung ist eine globale Entwicklung und beeinflusst nahezu alle Bereiche unseres Lebens. Sie setzt Impulse, generiert Fortschritt und führt damit zu einem Umbruch, der vergleichbar ist mit der ersten industriellen Revolution im 19. Jahrhundert.

Durch den Digitalisierungsprozess eröffnet sich die seltene Chance, den Bürgern ein erhöhtes Maß an Teilhabe zu ermöglichen, die Wirtschaft zu stärken, die Verwaltung zu modernisieren und den demografischen Wandel positiv zu gestalten. Diese Entwicklung impliziert gleichzeitig einen Wandel des staatlichen Handelns. Die zentrale Frage der Digitalisierung darf demnach nicht mehr lauten, ob die staatlichen Ebenen auf diesen Trend reagieren, sondern wie sie die digitale Transformation für ihre jeweilige Ebene oder Instituti-

nur beschleunigt, sondern erstmals auch von innen heraus vorangetrieben.

Dieser Prozess lässt sich sowohl am Wandel der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung als auch an einer veränderten Organisation und Denkweise verdeutlichen. Eine wichtige Funktion der öffentlichen Verwaltung lag und liegt immer noch in

3 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017, S. 1; Wirtschaftslexikon24 2017, S. 1.

4 So werden das Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume (MELUR), das Ministerium für Justiz, Kultur und Europa (MJKE), das Ministerium für Soziales Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung (MSGWG), das Ministerium für Inneres und Bundesangelegenheiten (MIB) sowie das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (MWAVT) und das Finanzministerium (FM) in der Strategie ausdrücklich genannt.

5 Vgl. Opiela et al. 2017, S. 5-33.

6 Vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2016, S. 3; Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft 2016, S. 4; Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein, 2016, S. 4; Cintellic 2015, S. 1).

der Verarbeitung von Informationen. Dieser Schritt wird durch moderne Technik und die damit einhergehende Fähigkeit des ort-, zeit- und personenunabhängigen Zugangs zu Informationen obsolet. Ein weiteres Beispiel ist die Beendigung der Trennung der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung. Diese resultiert daraus, dass Aufgaben nicht mehr sukzessive nach Zuständigkeit, sondern in Echtzeit, beispielsweise in der Cloud, bearbeitet werden. Dies führt einerseits zu einer erhöhten Geschwindigkeit bei der Aufgabenerledigung und somit zu Gewinnen bei der Steigerung der Effizienz und der Kundenzufriedenheit, andererseits aber auch zu wachsenden Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter⁷. Weitere Veränderungen entstehen für die Verwaltung durch die Entwicklung hin zu Open Government, durch dessen Implementierung sich die Organisationen für Externe öffnen, neue Perspektiven bei der Erledigung öffentlicher Aufgaben wahrnehmen und somit, bei korrekter Umsetzung, einen öffentlichen Mehrwert erzeugen. Dazu gesellt sich weiterhin ein Wandel der Organisationsformen der Verwaltungen hin zu Plattformen, wie es sie heute schon in manchen Branchen gibt und ein Paradigmenwechsel im Umgang mit dem Begriff des Datenschutzes, der nicht mehr länger als reiner Abwehrmechanismus verstanden werden darf⁸. Ergänzt wird diese Aufzählung durch Überlegungen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsmitarbeiter. Der Aspekt ist von besonderer Bedeutung, da die Mitarbeiter die disruptiven Umbrüche begleiten und dementsprechend auf diese vorbereitet werden müssen.

Betrachtet man die einzelnen Akteure einer Ebene als Konkurrenten, kommt zu den oben genannten Chancen zusätzlich der Aspekt der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zum Tragen, beispielsweise im Wettstreit um den Zuzug von Bürgern oder Unternehmen. Während auf Seiten der Unternehmen die Nutzung der digitalen Möglichkeiten als probates Mittel im Wettbewerb der verschiedensten Branchen anerkannt wird⁹, muss dieser Gedanke im öffentlichen Diskurs noch weiter an Bedeutung gewinnen, wie die in puncto Digitalisierung im europäischen Vergleich noch ausbaufähige Platzierung Deutschlands zeigt¹⁰.

Zwischen den bereits existierenden Strategien gibt es eine hohe Übereinstimmung im jeweiligen Kapitel. Die Strategien gehen, wie in der zuvor aufgezeigten Methode der Strategiebildung gefordert, auf die Chancen und die Herausforderungen der Digitalisierung, den Willen zur Gestaltung und auf die Entwicklung des digitalen Wandels und auf die jeweiligen Besonderheiten der Länder ein¹¹. Somit lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die Länder die Bedeutung und Tragweite der Digitalisierung wahrnehmen und sich vor der Erstellung ihrer Strategien Gedan-

der Digitalisierungsstrategien das Ziel, das jeweilige Bundesland im Zuge des: „digitalen Wandels zu einer der technologisch, wirtschaftlich und kulturell führenden Regionen in Europa und der Welt [zu entwickeln]“¹⁴ und es soll garantiert werden, dass die: „Menschen [...] auch in Zukunft Gewinner des Fortschritts mit gut bezahlten Arbeitsplätzen, sozialer Sicherheit und einer besonders hohen Lebensqualität [sind]“¹⁵. Diese Ziele werden dadurch bedingt, dass die Länder die zuvor aufgeführten Chancen der Digitalisierung konsequent ergreifen und durch die Schaffung

»Festhalten lässt sich, dass die Länder die Bedeutung und Tragweite der Digitalisierung wahrnehmen und sich vor der Erstellung ihrer Strategien Gedanken über die aktuelle Situation ihres Landes gemacht haben.«

ken über die aktuelle Situation ihres Landes gemacht haben.

Auch der innerdeutsche Konkurrenzgedanke scheint bei der Erstellung der Strategie eine Rolle zu spielen. So erhofft sich zum Beispiel Schleswig-Holstein eine Verminderung der geografischen Nachteile. Da das Land aus geografischer Perspektive eine Randlage innerhalb Deutschlands innehat und dadurch an Attraktivität für Arbeitgeber und -nehmer einbüßt, soll die aktuelle Spitzenposition beim Breitbandausbau und die hohe Lebensqualität in Schleswig-Holstein zu einer besseren Positionierung in der neuen „digitalen Geografie“ führen¹². Dieser Wunsch ist durchaus realistisch, da sich das Arbeiten in der digitalen Welt wesentlich flexibler und weniger ortsgebunden gestalten lässt als in der analogen Welt¹³.

Ziele

Die Beschreibung der allgemeinen Ziele wird anhand einer Aussage aus der sächsischen bzw. der bayerischen Strategie durchgeführt. Auf Landesebene verfolgen die Verantwortlichen durch das Aufsetzen

passender Rahmenbedingungen wie den Aufbau einer modernen und digital vernetzten Infrastruktur unterstützen. Darüber hinaus soll eine Digitalisierungsstrategie auch die Transparenz des staatlichen Handelns erhöhen und einen Überblick über Ziele, Methoden und Maßnahmen geben. Neben der Offenlegung ermöglicht die Strategie somit auch, dass sich interessierte und direkt betroffene Akteure von sich aus über das Vorgehen der Länder in-

7 Vgl. Hill 2014, S. 85-89.

8 Vgl. Hill 2016a, S. 9; Hill, 2016b, S. 53-58.

9 Vgl. PwC 2017, S. 1.

10 Vgl. eco 2017, S. 1; Deloitte 2017, S. 4-39; EU-Kommission 2016, S. 1.

11 Vgl. Hessische Landesregierung 2016, S. 2-5; Thüringer Ministerium für Wirtschaft 2016, S. 5-7; Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien 2015, S. 1-7.

12 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 6.

13 Vgl. BDA 2015, S. 3.

14 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft 2016, S. 4.

15 Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien 2015, S. 1.

formieren und sich gegebenenfalls in den Prozess einbringen können¹⁶.

Good Practice in Deutschland

Darstellung der Digitalisierungsstrategie von Schleswig-Holstein

Eine erste Besonderheit des Schleswig-Holsteiner Konzeptes liegt in dessen „Funktion“ als Tochterstrategie der Landesentwicklungsstrategie (LES) von Schleswig-Holstein. Die LES setzt sich mit den Megatrends der Zukunft auseinander und dient dem Land als Orientierungsrahmen, um Entwicklungspotenziale zu erkennen und auszunutzen¹⁷.

Ein weiterer Vorteil der Digitalen Agenda liegt in den verschiedenen Handlungsoptionen, die den Maßnahmen zu-

ständig Lösungen, Angebote und Systeme entwickelt¹⁸. Durch dieses transparente Vorgehen nimmt sich das Land bei der Art und Weise der Maßnahmenumsetzung selbst in die Pflicht und ermöglicht den beteiligten und betroffenen Akteuren somit ein hohes Maß an Planungssicherheit.

Des Weiteren spricht der Status einer BETA-Version für Schleswig-Holstein. Der Begriff ist hierbei nicht mit unvollständig, sondern vielmehr mit lebendig gleichzusetzen. Aus der Beschaffenheit eines lebenden Dokumentes resultiert die Möglichkeit, sich stetig weiterzuentwickeln und neue Impulse in die Strategie aufzunehmen.

Die Strategie ist in drei Abschnitte untergliedert. Der erste Teil wurde schon unter dem Punkt der Umfeldanalyse betrachtet. Im zweiten Abschnitt formuliert

»Der Begriff der BETA-Version ist nicht mit unvollständig, sondern vielmehr mit lebendig gleichzusetzen.«

geordnet werden. In der Digitalen Agenda wird unterschieden, ob das Land bei der jeweiligen Initiative kooperiert, fokussiert, fördert, pilotiert oder selbst als Betreiber auftritt.

Unter der Kooperation wird die Initiierung von gemeinsamen Vorhaben mit Partnern (Kommunen/Länder/Bund/Wirtschaft/Zivilgesellschaft) verstanden. Bei der Fokussierung hilft das Land bei der Vernetzung, also dem Aufbau von Koordinierungsstellen, von Netzwerken oder dem Zusammenbringen von fachlichen Themen. Unter den Punkt der Förderung fallen beratende Tätigkeiten ebenso wie die Unterstützung von Einzelmaßnahmen bzw. von kompletten Programmen. Die Pilotierung von Modellvorhaben dient dem Test innovativer Ideen und Angebote und soll einen positiven Lerneffekt für zukünftige Vorhaben erzeugen. Die letzte mögliche Funktion ist das Auftreten des Landes als Betreiber, wobei es eigen-

das Land insgesamt sieben strategische Kernthemen und stattet diese mit Zielen und dazugehörigen Maßnahmen aus. Die jeweiligen Maßnahmen werden einer der fünf Durchführungsarten zugeordnet.

1. Digitale Infrastruktur als essenzielle Voraussetzung: Das Land verfolgt die Ziele, bis zum Jahr 2030 eine flächendeckende Glasfaserinfrastruktur aufzubauen und eine mobile Breitbandversorgung sicherzustellen. Zur Zielerreichung existieren insgesamt acht Maßnahmen, wobei das Land eine Mischung aus Kooperation, Förderun-

gen, Pilotprojekten sowie des eigenständigen Betreibens verfolgt. Darunter fallen beispielsweise die Unterstützung regionaler Anbieter und die Schaffung eines flächendeckenden Glasfaser-Backbones¹⁹.

2. E-Government und Transparenz: Es werden mit der Implementierung von E-Government, der Etablierung eines Data-Driven-Government, der Förderung von Open Data und dem Ausbau der E-Justiz vier Ziele definiert, wobei Schleswig-Holstein hauptsächlich auf die Instrumente der Kooperation und des Betreibens zurückgreift. Das letzte Ziel treibt das Land beispielsweise durch die vollständige Einführung der E-Akte in allen Verfahrensbereichen voran²⁰.

3. Wirtschaft im digitalen Zeitalter: Die Schwerpunkte hierbei liegen bei der Digitalisierung der Wirtschaft im Zuge der vierten industriellen Revolution, bei der Erweiterung der Wirtschaftsförderung um innovative Förderungsmöglichkeiten sowie bei der Gestaltung der Arbeit in der digitalen Welt. Beim ersten Ziel verfolgt man insgesamt acht Maßnahmen, wobei der Fokus mit vier Initiativen auf der Förderung von Projekten liegt. Auch beim zweiten Ziel sieht sich das Land maßgeblich als Förderer, während es beim dritten Ziel jeweils einmal als Betreiber, Förderer und als Netzwerker in Erscheinung tritt²¹.

4. Medienkompetenz und Teilhabe: Das Land ordnet beiden Aspekten jeweils ein Ziel zu. Bei der Medienbildung bemüht sich das Land um eine Stärkung der Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Strukturen, während es die Verbesserung der Teilhabe und die damit verknüpften Hoffnungen beispielsweise durch die Kooperation des Landes mit engagierten Einrichtungen und Selbsthilfeorganisationen stärken will²².

16 Vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2016, S. 3; Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft 2016, S. 4; Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 4.

17 Vgl. Klein 2017, S. 1; Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016b, S. 6.

18 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 3.

19 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 9-11.

20 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 12-18.

21 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 19-24.

22 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 25-28.

5. Das Lernen in einer digitalen Welt – digitale Medien nutzen: Darunter fällt, neben der Entwicklung und Förderung des Lehrens und Lernens und der Implementierung der Digitalisierung in die duale Ausbildung, auch der Ausbau der schulischen IT-Infrastruktur²³.
6. Digitalisierung im Wissenschaftsbereich: Das Land ist bestrebt, das Lernen mit digitalen Mitteln auszubauen und vielfältiger einzusetzen. Zudem erstellt es Maßnahmen, um die Schüler durch die Stärkung der Vernetzung mit Schulen und Wirtschaft für die Hochschulwelt fit zu machen und um eine digitale Lernumgebung durch den Ausbau der digitalen Infrastruktur an Hochschulen zu schaffen. Des Weiteren treiben die Verantwortlichen die Ent-

den können, werden an dieser Stelle lediglich die Initiativen skizziert, um dadurch die Vielzahl der möglichen Anknüpfungspunkte und somit auch die Bedeutung der Digitalisierung für die Fachministerien aufzuzeigen.

Die Verantwortlichen im Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung (MELUR) legen ihren Fokus auf Pilotprojekte. Sie sprechen sich zum Beispiel für die Entstehung eines ersten Data Warehouse aus. Diese Maßnahme soll durch standardisierte Werkzeuge die Zusammenlegung und Ausarbeitung zentraler Daten ermöglichen. Daneben werden Maßnahmen zum elektronischen Antragsverfahren, zur Generierung von Mehrwert durch intelli-

dem Aufbau eines zentralen Portals zur Nutzung von Geodaten unter anderem auch die Bekämpfung von Cyberkriminalität durch Präventionsstrategien voran²⁹.

Die Verantwortlichen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (MWAVT) setzten beim Thema Tourismus auf die Bildung von Kooperationen und bei den Bestrebungen zur Stärkung des Verbraucherschutzes auf die Durchführung von Pilotprojekten³⁰.

Im Finanzministerium (FM) tritt das Land als Betreiber in Erscheinung und bündelt mehrere Maßnahmen zur Entbürokratisierung und zur Steigerung der Bürgerfreundlichkeit. So soll das Ministerium die E-Akte bis 2025 vollständig implementieren, die digitalen Kommunikationskanäle verbessern und eine Anlaufstelle zur Videokommunikation schaffen. Des Weiteren ist geplant, dass die Finanzverwaltung die Rolle des Vordenkers für den digitalen Arbeitsplatz einnimmt und dass das FM als Pilotbehörde für neue Arbeitsformen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dient³¹.

»Abgerundet wird die Digitalisierungsstrategie durch die Übertragung der Herausforderungen und Ziele der Digitalisierung auf konkrete Anwendungsfelder.«

wicklung zukunftsfähiger Hochschulbibliotheken im Sinne eines digitalen Lernortes bzw. eines lokalen Kernortes voran²⁴.

7. Governance und Wandel der Gesellschaft: Das letzte Kernthema nennt mit der Sicherung der staatlichen Souveränität und der Demokratie im Internetzeitalter sowie mit der Weiterentwicklung der demokratischen Gestaltung und der digitalen Ordnungspolitik zwei Ziele²⁵.

Abgerundet wird die Digitalisierungsstrategie durch die Übertragung der Herausforderungen und Ziele der Digitalisierung auf konkrete Anwendungsfelder. In der Strategie werden in diesem Kapitel zunächst die Herausforderungen für die einzelnen Ministerien aufgeführt und anschließend die Initiativen zu deren Bewältigung genannt.

Da sich die Herausforderungen zwischen den einzelnen Ländern unterschei-

gente Messsysteme und zu Smart Farming angestoßen²⁶.

Im Ministerium für Justiz, Kultur und Europa (MJKE) wird unter dem Schlagwort E-Kultur die Verknüpfung von Angeboten und die Schaffung von Schnittstellen gefördert. Zudem treibt das Land die Entwicklung der Justiz als Kernstück und Erprobungsraum einer modernen Arbeitsorganisation voran²⁷.

Die Berücksichtigung sozialer Aspekte wird im Ministerium für Soziales Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung (MSGWG) fokussiert. Im Zuge dessen setzt sich das Ministerium verstärkt mit assistierenden Systemen, einer IT-gestützten Versorgung und der damit verbundenen Entlastung durch E-Health auseinander²⁸.

Das Ministerium für Inneres und Bundesangelegenheiten (MIB) treibt neben

Optimierungsvorschläge für die Digitalisierungsstrategie Schleswig-Holsteins

Da es sich bei der Strategie aus Schleswig-Holstein bisher um eine vorläufige Version handelt, kann man auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. In einem weiteren Schritt werden deshalb, gestützt auf verschiedene Konzepte und Studien, potenzielle Ergänzungen vorgeschlagen.

23 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 29-32.

24 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 33-37.

25 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 38-40.

26 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 42-43.

27 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 44-45.

28 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 46-47.

29 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 48-49.

30 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 50-51.

31 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 52-53.

Ergänzungen aus weiteren Landesstrategien

Die ersten Vorschläge werden auf Grundlage eines Gutachtens des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung (FöV) und weiterer Länderstrategien formuliert.

Das Kapitel zur digitalen Infrastruktur spart das Thema des Ausbaus von offenen und kostenfreien WLAN-Hotspots vollständig aus. Dies ist für Schleswig-Holstein von Nachteil, da aktuell die Ausstattung mit WLAN an öffentlichen Gebäuden und Liegenschaften in anderen Ländern und Kommunen schon vorangetrieben wird³². Als mögliche Orientierung

schen Kommunikation“, bei dem sichere Kommunikationswege geschaffen werden³⁵.

Das Thema der Fortbildungen von Verwaltungsmitarbeiter findet sich in nahezu keiner der vorhandenen Länderstrategien in detaillierter Form. Der Schwerpunkt bei der Weiterentwicklung der digitalen Fähigkeiten steht meistens im Kontext der Schulbildung, der Hochschulen oder auf Seiten der Unternehmen. Die Fort- und Weiterbildung wird lediglich, wie beispielsweise in der Zukunftsstrategie „Bayern Digital“ im Zuge der Umsetzung der IT-Sicherheitsleitlinie, der IT-Sicherheitsrichtlinien und der IT-Sicherheitsmaßnah-

kooperation der bayerischen Wirtschaft und Forschungseinrichtungen zusammen³⁸.

Das Kapitel zur Wirtschaft im digitalen Zeitalter lässt die ausführliche Betrachtung der kleinen und mittleren Unternehmen vermissen. Insgesamt ist in der gesamten schleswig-holsteinischen Strategie nur ein einziges Mal die Rede von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In allen anderen Strategien nehmen die KMUs dagegen einen weit höheren Stellenwert ein. Der Mittelstand selbst wird neben dem Aufbau des Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrums ebenfalls nur zweimal erwähnt.

»Es ist empfehlenswert, das Thema der Weiterentwicklung der digitalen Fähigkeiten als eigenständigen Unterpunkt im Bereich des E-Government aufzuführen.«

kann hierbei die „Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft“ dienen. Diese setzt sich unter dem Punkt „Digitale Städte für Thüringen“ mit dem Ausbau von öffentlich verfügbarem WLAN auseinander und geht auf die erfolgreiche Umsetzung in der Stadt Weimar ein³³.

Im Kapitel zu E-Government und Transparenz schlägt das FöV vor, die Schwerpunkte „Sichere Kommunikation und Rechtsverkehr“, die Weiterbildung der Verwaltungsmitarbeiter bei der digitalen Verwaltungsarbeit und den Aufbau einer IT-Sicherheits-Infrastruktur in die Strategie zu integrieren³⁴. Als Vorbild beim Aufbau einer sicheren Kommunikation und eines sicheren Rechtsverkehrs kann die Digitalisierungsstrategie des Freistaates Sachsen dienen. Sie verfolgt unter dem strategischen Ziel „Digitalisierung der Verwaltung und öffentlicher Institutionen vorantreiben“ beispielsweise die Einführung und Umsetzung der De-Mail und ein Pilotprojekt zur „Elektroni-

men, als Teil eines Maßnahmenbündels genannt³⁶. Es ist jedoch empfehlenswert, das Thema der Weiterentwicklung der digitalen Fähigkeiten als eigenständigen Unterpunkt im Bereich des E-Government aufzuführen.

Gleiches gilt für den Aufbau einer IT-Sicherheitsinfrastruktur. Darunter sind der Aufbau eines Komplexes von Sicherheitsmaßnahmen und die Durchführung regelmäßiger Kontrollen zum Schutz der IT zu verstehen, wodurch insbesondere der Schutz der kritischen Infrastruktur zu gewährleisten ist³⁷. Auch hier bietet die bayerische Strategie eine gute Grundlage. Unter dem Punkt „Sicher im Netz – IT-Security“ setzt sie sich intensiv mit Cybergefahren und dem Schutz der kritischen Infrastruktur auseinander. Als Maßnahme wird der Aufbau einer Plattform für IT-Sicherheit vorgestellt. Diese setzt sich aus einem Sicherheitskompetenzzentrum, dem Kompetenzzentrum Cyber-Sicherheit und einer Forschungs- und Entwicklungs-

Die Bedeutung der Digitalisierung für KMUs ist jedoch nicht zu unterschätzen, da diese sowohl in der Fachliteratur als auch in der Beratungspraxis eine wichtige Rolle einnimmt. In diesem Feld bietet sich ein Blick in die hessische Strategie an. Diese spricht die Anforderungen und Möglichkeiten für den Mittelstand und KMUs bei den jeweiligen Themenschwerpunkten explizit an und unterfüttert sie mit Maßnahmen. Als passendes Beispiel dient die Bereitstellung des Leitfadens „Vertraulichkeitsschutz durch Verschlüsselung“, der, angesiedelt unter dem Oberthema IT-Sicherheit und Datenschutz, kleinen und mittleren Unternehmen den bestmöglichen Schutz der digitalen Daten näher bringen soll³⁹.

Zusätzlich zu den genannten Ergänzungen sollte auch noch der Punkt „Smarte Städte und Regionen“ in der Strategie integriert werden. Denn die Entwicklung von Konzepten für smarte Lebensräume bietet einen idealen Kontext, die verschiedenen Kernthemen der Strategien zu verknüpfen und dadurch einen Wand-

32 Vgl. Herr 2017, S. 5.

33 Vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft 2016, S. 21-23.

34 Vgl. Herr 2017, S. 4-6.

35 Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft 2016, S. 94-117.

36 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien 2015, S. 13.

37 Vgl. Herr 2017, S. 5.

38 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien 2015, S. 11-15.

39 Vgl. Hessische Landesregierung 2016, S. 50.

lungsprozess in Städten oder Regionen einzuleiten⁴⁰. Als Orientierung kann der Punkt 6.2, Strategien für „Smarte Städte und Regionen“, der hessischen Digitalisierungsstrategie dienen. Dieser beschreibt zunächst neue Entwicklungen in verschiedenen Sektoren wie beispielsweise Energie oder Wohnen, bevor er sich im Anschluss mit der Entwicklung von Smart-City-Strategien und dem digitalen ländlichen Raum beschäftigt⁴¹.

Bundesebene

In einem zweiten Schritt werden die Digitalisierungsbemühungen auf den Bundesebenen Deutschlands und Österreichs betrachtet, um zu überprüfen, ob eine Übertragung von Inhalten oder Methoden auf die Landesebene sinnvoll ist.

Bundesebene Deutschland

Die Digitale Agenda 2014-2017

In der Digitalen Agenda sind insgesamt sieben Schwerpunkte mit einer Reihe von Zielen aufgeführt, die wiederum mit konkreten Maßnahmen ausgestattet sind⁴².

1. Digitale Infrastrukturen: Als wichtige Ziele nennt die Agenda die Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Unterstützung des marktgetriebenen Ausbaus, die Verbesserung des digitalen Zugangs für ländliche Gebiete, die Förderung der Mobilität und die Unterstützung neuer Dienste sowie die Erschließung von Potentialen für das Gesundheitswesen.
2. Digitale Wirtschaft und digitales Arbeiten: Die Akteure verfolgen die Ziele, die Digitalisierung der Wirtschaft zu unterstützen und voranzutreiben, die junge digitale Wirtschaft zu unterstützen, einen zukunftsfähigen Ordnungsrahmen für die digitale Wirtschaft fortzuentwickeln, das Arbeiten in der digitalen Welt zu gestalten und die Energiewende und Green-IT voranzubringen.
3. Innovativer Staat: Die dabei zu beachtenden Themen erstrecken sich vom Angebot digitaler Dienstleistungen für Verwaltungen mit Nutzen für Bürger und Unternehmen, über die Bewahrung der Autonomie und Handlungsfähigkeit der IT des Staates, bis hin zur Gewährleistung einer sicheren Regierungskommunikation.

4. Digitale Lebenswelten in der Gesellschaft gestalten: Dabei drehen sich die Zielsetzungen um die Ausweitung des Dialogs mit gesellschaftlichen Gruppen, die Stärkung der digitalen Medienkompetenzen aller Generationen, die Umsetzung der digitalen Teilhabe, die Förderung des digitalen Engagements sowie die im Titel bereits erwähnte Gestaltung der Digitalen Lebenswelten, wobei der Schwerpunkt hierbei auf den Chancen für Familien und der Gleichstellung liegt.
5. Bildung, Forschung, Wissenschaft, Kultur und Medien: Die Agenda will den Digitalen Wandel in der Wissenschaft forcieren, den Zugang zu Wissen als Grundlage für Innovation sichern, eine Bildungsoffensive für die digitale Wissensgesellschaft starten, die Innovationspotenziale der Digitalisierung

Aspekte können auf Bundesebene wesentlich sinnvoller behandelt werden als auf Landesebene.

Handlungsempfehlungen aus der Digitalen Agenda

Aus der Agenda können einige Impulse für die Landesebene aufgenommen und den verschiedenen strategischen Kernthemen bzw. den Ministerien zugeteilt werden. Die Verbesserung des digitalen Zugangs für ländliche Gebiete wäre eine sinnvolle Ergänzung des ersten strategischen Ziels und würde zudem den Anspruch untermauern, „den ländlichen Raum neu zu beleben“⁴³.

Die Beschäftigung mit der Energiewende und Green-IT kann entweder dem dritten Themenblock zugeteilt oder in den

»Die Verbesserung des digitalen Zugangs für ländliche Gebiete wäre eine sinnvolle Ergänzung des ersten strategischen Ziels und würde zudem den Anspruch untermauern, den ländlichen Raum neu zu beleben.«

nutzen, den digitalen Wandel durch Forschung besser verstehen, Deutschland zu einem digitalen Kulturland weiterentwickeln und die aktuell vorhandenen Medienformate in das digitale Zeitalter übertragen.

6. Sicherheit, Schutz und Vertrauen für Gesellschaft und Wirtschaft: Hierbei fasst man die Erhöhung des Schutzes für Bürger und Unternehmen im Netz, die Modernisierung des Datenschutzes für den Eintritt ins Informationszeitalter, die Stärkung des Verbraucherschutzes in der digitalen Welt sowie die Stärkung der digitalen Infrastrukturen als Vertrauensraum und abschließend die Verbesserung der Sicherheit im Cyberspace ins Auge.

Der letzte Punkt der Agenda befasst sich mit der europäischen und internationalen Dimension der Digitalen Agenda. Diese

Maßnahmenkatalog des MELURs integriert werden. Dieser Schritt wäre wichtig, da die Strategie die Energiewende bisher nur beiläufig erwähnt und das Thema Green-IT vollständig ausspart⁴⁴.

Die Schaffung einer sicheren Regierungskommunikation spielt, wie zuvor schon in der sächsischen Strategie, auch in der Agenda des Bundes eine wichtige Rolle, was die Relevanz des Themas weiter unterstreicht.

⁴⁰ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2016, S. 1.

⁴¹ Vgl. Hessische Landesregierung 2016, S. 105-107.

⁴² Vgl. Bundesregierung 2014, S. 8ff.

⁴³ Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 6.

⁴⁴ Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 43.

Des Weiteren können zum einen die Gestaltung der Lebenswelten, mit dem Schwerpunkt auf den Chancen für Familien und der Gleichstellung dem MSGWG und zum anderen die Stärkung der digitalen Infrastrukturen als Vertrauensraum dem MWAVT zugeordnet werden.

Die Digitale Strategie 2025

Im Vergleich zu der eher kurzfristig orientierten Digitalen Agenda 2014-2017 enthält die Digitale Strategie 2025 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) zehn mittelfristige Ziel-

- die Modernisierung des Produktionsstandortes Deutschlands mittels der Industrie 4.0
- Forschung, Entwicklung und Innovationen bei digitalen Technologien
- die Realisierung der digitalen Bildung in allen Lebensphasen
- sowie die Gründung einer Digitalagentur als modernes Kompetenzzentrum⁴⁶

Der Wert dieses Papieres liegt darin, dass es dazu anregt, aktuelle Entwicklungen, die teilweise auch schon in der digitalen Agenda genannt werden, weiterzudenken

lohnt sich eine nähere Betrachtung des österreichischen Konzeptes.

Bundesebene Österreich

Auch in Österreich ist man sich bewusst, dass die Digitalisierung alle relevanten Handlungsfelder der Gesellschaft durchdringt. Dementsprechend sind diese in der Digital Roadmap Austria abgebildet und mit entsprechenden Maßnahmen ausgestattet⁴⁸. Zudem werden in der Digital Roadmap Austria zwölf Leitprinzipien festgelegt, die den Nutzen für den Bürger durch die Digitalisierung, die Stellung Österreichs im europäischen Digitalisierungsprozess sowie die aktive Rolle des Staates bei der Schaffung von digitalen Innovationen skizzieren⁴⁹.

Auch Österreich wagt den Ausblick in das Jahr 2025 und geht hier, im Unterschied zur Digitalen Strategie 2025, auf Distanz zu einer reinen Betrachtung der Herausforderungen für den Staat. In der Digital Roadmap werden zunächst wünschenswerte Zukunftsszenarien für verschiedene gesellschaftliche Akteure skizziert. Dabei wird beispielsweise auf die Rolle der Unternehmen für den Digitalisierungsprozess, die neuen Möglichkeiten junger Menschen in den Bereichen Bildung und Chancengleichheit oder den Einsatz digitaler Tools, zur Generierung eines Mehrwerts für Patienten eingegangen⁵⁰.

Zusätzlich beschäftigt sich das Papier mit neuen Entwicklungen wie dem 3D-Druck, intelligenten Materialien, offenem Wissen, Blockchain oder Smart Grids⁵¹. Dieses Vorgehen ist, besonders vor dem Hintergrund, dass der österreichische Staat sich selbst in der Rolle eines Innova-

»Als wichtiger Impuls ist die Gründung einer Digitalagentur anzusehen, dadurch würde Deutschland, sofern die Agentur für alle Aspekte der Digitalisierung zuständig wäre, eine Vorreiterrolle im internationalen Vergleich einnehmen.«

werte und bezieht sich sowohl auf die relevanten Trends als auch auf die zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Zielerreichung. Aufgrund des Visionscharakters des Papieres sind die zur Umsetzung der Ziele notwendigen Maßnahmen allerdings nur sehr allgemein formuliert.

Die zehn Schwerpunkte des vom BMWi entwickelten Konzeptes zeigen den mittelfristigen Handlungsbedarf aus Sicht des Ministeriums auf und wie es diesen zu decken gedenkt⁴⁵. Folgende Schwerpunkte sind dabei von Interesse:

- Der Aufbau eines Gigabits-Glasfasernetzes für Deutschland bis 2025
- die Einleitung einer neuen Gründerzeit
- die Schaffung eines Ordnungsrahmens für mehr Investitionen und Innovationen
- „Intelligente Vernetzung“ in zentralen Infrastrukturbereichen der Wirtschaft
- die Stärkung der Datensicherheit und die Entwicklung der Datensoveränität
- die Ermöglichung neuer Geschäftsmodelle für KMU, Handwerk und Dienstleistungen

und andererseits neue Impulse aufzugreifen und diese auf die Verwaltung zu übertragen.

Als solcher Impuls ist die Gründung einer Digitalagentur anzusehen. Durch deren Verwirklichung würde Deutschland, sofern die Agentur für alle Aspekte der Digitalisierung und nicht nur für den Bereich E-Government zuständig wäre, eine Vorreiterrolle im internationalen Vergleich einnehmen⁴⁷.

Die Kombination aus einer konkreten, kurzfristigen und mit Maßnahmen unterfütterten Digitalen Agenda und einer mittelfristig und allgemeiner gestalteten Digitalen Strategie erscheint bei gewissenhafter Umsetzung als gute Grundlage, um den Digitalisierungsprozess in Deutschland und speziell auch auf Länderebene erfolgreich zu gestalten.

Wird jedoch das Ziel verfolgt, durch das Papier ein möglichst innovatives Profil zu erstellen und eine breite Palette von Digitalisierungstrends aufzugreifen, so

45 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2016, S. 7.

46 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2016, S. 13ff.

47 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2016, S. 55.

48 Vgl. Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Wissenschaft 2016, S. 18ff.

49 Vgl. Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Wissenschaft 2016, S. 5.

50 Vgl. Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Wissenschaft 2016, S. 8-9.

51 Vgl. Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Wissenschaft 2016, S. 10-13.

tionsmotors sieht, als sinnvoll anzusehen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen sowohl Trends frühzeitig aufgegriffen als auch Ziele für die Entwicklung der Gesellschaft und deren verschiedene Akteure formuliert werden.

Vergleicht man nun das Vorgehen der deutschen und österreichischen Bundesebenen mit der schleswig-holsteinischen Strategie, fällt auf, dass eine mittelfristige Perspektive für das Jahr 2025 oder einen vergleichbaren Zeitraum in der norddeutschen Strategie fehlt. Die Digitale Agenda ist zwar in die LES integriert. Zum Thema Digitalisierung finden sich dort aber nur wenige konkrete Visionen. Als positives Beispiel ist auf die Fortschreibung des Krankenhausplans des Landes im Jahr 2017 zu verweisen. Durch diesen Schritt sollen unter anderem E-Health-Angebote ausgebaut und die Umwandlung erfolgreicher Pilotprojekte zum Regelbetrieb fortgeführt werden⁵². Innerhalb der Digitalen Agenda wird lediglich bei den Infrastrukturzielen und bei der flächendeckenden Einführung der E-Akte im Finanzministerium in diesen Zeiträumen gedacht⁵³.

Dass die beiden deutschen Papiere unterschiedlichen Ressorts entstammen und nicht als gegenseitige Ergänzung gedacht waren und sind, ist zu berücksichtigen. Die Kombination beider Ansätze erscheint für die Landesebene trotzdem als äußerst sinnvoll. Es muss natürlich die Frage gestellt werden, ob sich im Zuge eines solchen Ausblicks auf Landesebene, auch vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen eigenständig mit der Bewertung und Umsetzung von Trends beschäftigt werden kann oder soll. Vielleicht ist es bei diesem Punkt sinnvoller, die Ideen und Ergebnisse der Bundesebenen oder anderer Institutionen aufzugreifen und zu übernehmen.

Ein empfehlenswerter Schritt ist es, positive Zukunftsszenarien unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und neuer Trends aus dem Bereich der Digitalisierung für die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure auf Landesebene zu konstruieren und in der Digitalen Agenda zu verorten. Dadurch kann die Landesregierung, genauso wie sie es in der LES geplant und auch teilweise durchgeführt hat, Ziele formulieren, um diese Szenarien zu verwirklichen. Solche Visionen könnten

entweder gebündelt in der Umfeldanalyse zu Beginn der Digitalisierungsstrategie oder bei den einzelnen Ministerien verankert werden. Dadurch lässt sich zudem der Erfolg der Strategie einfach und transparent überprüfen.

Impulse zur Fortbildung von Verwaltungsmitarbeitern

Schließlich stellt sich die Frage nach einem zufriedenstellenden Konzept zur Fortbildung von Verwaltungsmitarbeitern. Dazu bietet sich ein Blick in das Papier „Gute Praxis Weiterbildung im digitalen Wandel“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an. Darin sind ver-

en auf Ältere und das Unternehmen PwC versucht, die Motivation für die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen durch spielerisches Lernen aufrecht zu erhalten⁵⁴.

Aufgrund dieser Vielseitigkeit kann das Dokument als eine gute Grundlage bei der Erstellung eines Fortbildungsangebots für die Verwaltungsmitarbeiter dienen. Es ist auch hier zu überlegen, ob die Fortbildungen im Kernthema E-Government und Transparenz aufgeführt werden oder ob die Verantwortlichen sie zwischen den verschiedenen Zielen bzw. Ministerien aufteilen. Letzteres birgt den Vorteil, dass die verschiedenen Wissensstände, Hinter-

»Ein empfehlenswerter Schritt ist es, positive Zukunftsszenarien unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und neuer Trends aus dem Bereich der Digitalisierung für die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure auf Landesebene zu konstruieren und in der Digitalen Agenda zu verorten.«

schiedene Good-Practice-Beispiele aus Unternehmen über den Aufbau von Fähigkeiten, die im Zuge der Digitalisierung notwendig sind, beschrieben.

Der Aufbau, nach dem die Fortbildungsansätze vorgestellt werden, ist einheitlich gestaltet und umfasst Kriterien wie beispielsweise das Unternehmensprofil, Digitalisierungsszenario, neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation und Weiterbildung in der Praxis. Dadurch ist es möglich, die Fälle zu vergleichen und ein auf die Anforderungen der eigenen Strategie passendes Konzept ausfindig zu machen. Miteinander verglichen, weisen die verschiedenen Beispiele große Unterschiede auf, wodurch eine weite Bandbreite an Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung steht. Während beispielsweise SAP die individuelle Qualifizierung durch cloudbasiertes Lernen vorantreibt, setzt das Klinikum Arnsberg GmbH den Fokus auf die Weiterbildung zum Thema Lernen mit digitalen Medi-

gründe und Altersstrukturen in den Ministerien berücksichtigt werden können.

Fazit

Zur Beantwortung der eingangs gestellten Frage, was eine Digitalisierungsstrategie auf Landesebene leisten soll, wurden anhand der gewonnenen Impulse Handlungsempfehlungen zur Verbreiterung der thematischen Vielfalt und zur Struktur der Strategie formuliert sowie Orientierungsmöglichkeiten aus der Praxis aufgezeigt. Durch deren Umsetzung kann ein echter Mehrwert für die Strategie aus Schleswig-Holstein erzeugt werden. Es ist zudem auch möglich, das erstellte Gesamtkonzept, beispielsweise im Zuge einer Evalu-

52 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016b, S. 58.

53 Vgl. Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein 2016, S. 10 und 53.

54 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016, S. 21ff.

Kapitel	Digitale Agenda SH aktuell	Empfohlene Ergänzungen (Herkunft)
1. Digitalisierung aus der Perspektive Schleswig-Holsteins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfeldanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulierung positiver Zukunftsszenarien unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und neuer Trends (Digital Roadmap Austria und Digitale Strategie 2025)
2.1 Digitale Infrastruktur als Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flächendeckende Glasfaserinfrastruktur bis 2030 ▪ Mobile Breitbandversorgung sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbau von offenen und kostenfreien WLAN-Hotspots (Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft) ▪ Verbesserung des digitalen Zugangs für ländliche Gebiete (Digitale Agenda 2014-2017)
2.2 E-Government und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Government implementieren ▪ Data Driven Government etablieren ▪ Open Data befördern ▪ E-Justiz ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau einer sicheren Kommunikation (Sachsen Digital) ▪ Aufbau einer IT-Sicherheits-Infrastruktur (Bayern Digital) ▪ Schaffung eines Fortbildungsangebots für Verwaltungsmitarbeiter (Gute Praxis-Weiterbildung im digitalen Wandel)
2.3 Wirtschaft im digitalen Zeitalter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung der Wirtschaft ▪ Wirtschaftsförderung ausbauen ▪ Arbeiten in der digitalen Welt gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hervorhebung der KMUs (Digitales Hessen)
2.8 Smart Konzepte		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Konzepten für smarte Lebensräume (Digitales Hessen)
3.1 MELUR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data Warehouse ▪ Elektronische Antragsverfahren ▪ Intelligente Messsysteme ▪ Smart Farming 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration der Energiewende und Green-IT (Digitale Agenda 2014-2017)
3.3 MSGWG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung sozialer Aspekte ▪ IT-gestützte Versorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltung der Digitalen Lebenswelten mit dem Schwerpunkt auf den Chancen für Familien und der Gleichstellung (Digitale Agenda 2014-2017)
3.5 MWAVT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzte Mobilität fördern ▪ Tourismus stärken ▪ Verbraucherschutz ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der digitalen Infrastrukturen als Vertrauensraum (Digitale Agenda 2014-2017)

Tab. 1: Auflistung und Einordnung der Handlungsempfehlungen

ation, als Orientierung für andere Landesstrategien zu verwenden.

Der Vergleich hat die zu Beginn verfasste These, dass die Orientierung an anderen Strategien von Vorteil und im Sinne eines Benchmarkings durchzuführen ist, bestätigt. Auch die Aussage, dass keine Blaupausen erstellt werden können, hat sich insbesondere beim Vergleich der Rahmenbedingungen der Länder und der Übertragung von Inhalten der beiden Bundesebenen auf die Landesebene bewährt.

Das Aufstellen einer umfassenden und detaillierten Digitalisierungsstrategie ist ein wichtiger Schritt für jegliche Institution, um im digitalen Zeitalter anzukommen. Dabei zählt nicht nur das Ergebnis, sprich die finale Strategie, sondern auch der Erstellungsprozess. Wird dieser korrekt durchgeführt, verfügt die Institution im Anschluss über ein umfassendes Wissen über die relevanten Kernthemen, die

zu verfolgenden Ziele, die Bemühungen und Initiativen der Mitstreiter, die neuen Aufgaben der Ministerien oder Abteilungen sowie die aktuellen und zukünftigen Problemstellungen der Bevölkerung respektive der Kunden. Darüber hinaus führt die Nennung und Einbindung aller (einschließlich nichtstaatlicher) betroffenen Akteure wie beispielsweise durch die Entwicklung positiver Zukunftsszenarien für Zielgruppen zu einer Steigerung der Akzeptanz gegenüber den verfolgten Zielen und Maßnahmen.

Dieser Zustand der Akzeptanz kann jedoch nur dann eintreten, wenn den beteiligten und betroffenen Akteuren der Eindruck vermittelt wird, dass die Strategie:

- kein Selbstzweck,
- umsetzbar,
- und als Gesamtkonzept konzipiert ist.

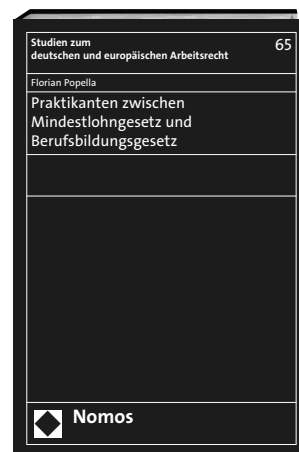
Die schleswig-holsteinische Strategie erfüllt alle drei Kriterien: Die Verantwortlichen haben durch die ausgeklügelte

Struktur, die Setzung der Kernthemen, der dazugehörigen Ziele und durch die Vielzahl an erstellten Maßnahmen die ersten beiden Aspekte durchdrungen. Beide Punkte kann man durch die inhaltlichen Handlungsempfehlungen und die praxisnahen Orientierungshilfen weiter spezifizieren. Die Einbindung der Ministerien und die Integration der Digitalen Agenda in das LES unterstreichen den Anspruch der Strategie, die gesamte Bandbreite der, von der Digitalisierung beeinflussten Bereiche zu erfassen. Um diesem Maßstab gerecht zu werden, empfiehlt sich die Formulierung der beschriebenen Zukunftsszenarien. Die Handlungsempfehlungen für die Digitalisierungsstrategie Schleswig-Holsteins sind abschließend in Tabelle 1 zusammengefasst.

Literatur

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien Energie und Technologie (2015): Zukunftsstrategie BAYERN DIGITAL, München.
- BDA (2015): Chancen der Digitalisierung nutzen, Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (2016): Digitales in Kommunen und Regionen, Gütersloh.
- Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016): Digital Roadmap Austria, Wien.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Gute Praxis Weiterbildung im digitalen Wandel, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Digitale Strategie 2025, Berlin.
- Bundesregierung (2014): Digitale Agenda 2014-2017, Berlin.
- Cintellic (2015): Digitalisierung – Wie ein Megatrend die Wirtschaft verändert, Bonn.
- Deloitte (2017): Digitale Wettbewerbsfähigkeit Wo steht der Standort Deutschland?, Düsseldorf. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/deloitte-analytics/Studie_Datenland_Deutschland_Digitale_Wettbewerbsfähigkeit_im_OECD_Vergleich.pdf [Zugegriffen Mai 22, 2017].
- eco (2017): EU-Digital-Index: Deutschland rutscht im digitalen Fortschrittsbericht ab. Available at: <https://www.eco.de/2017/versteckt/eu-digital-index-kommission-veroeffentlicht-digitalen-fortschrittsbericht.html> [Zugegriffen Mai 22, 2017].
- EU-Kommission (2016): Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft 2016 Länderprofil Deutschland, Brüssel.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Definition „Strategische Planung“. Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-planung.html> [Zugegriffen Mai 21, 2017].
- Gründerszene (2017): Benchmark Definition. Available at: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benchmark> [Zugegriffen Juni 1, 2017].
- Herr, M. (2017): Schriftliche Anhörung des Innen- und Rechtsausschusses zum Antrag Digitale Agenda für Schleswig-Holstein, Speyer.
- Hessische Landesregierung (2016): Strategie Digitales Hessen, Wiesbaden.
- Hill, H. (2016a): Die Passagiere tanzen auf der Titanic – während der Eisberg naht! Verwaltung & Management, S. 3-13.
- Hill, H. (2016b): Öffentliche Angelegenheiten im Wandel: Neue Herausforderungen für Regieren und Verwalten. In: Sommermann, K.P. (Hrsg.) Öffentliche Angelegenheiten – interdisziplinär betrachtet. Berlin, S. 49-59.
- Hill, H. (2014): Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen im digitalen Zeitalter. Deutsches Verwaltungsblatt, S. 85-93.
- Klein, M. (2017): Digitalisierung als Leitlinie in die Zukunft. Available at: <http://www.egovernment-computing.de/digitalisierung-als-leitlinie-in-die-zukunft-a-613821/> [Zugegriffen Juni 7, 2017].
- Kramp-Karrenbauer, A. (2016): Digitalisierungsrat konstituiert. Available at: http://www.saarland.de/6767_214895.htm [Zugegriffen Mai 26, 2017].
- Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (2016a): Digitale Agenda Schleswig-Holstein Beta-Version, Kiel.
- Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (2016b): Landesentwicklungsstrategie Schleswig-Holstein 2030, Kiel.
- Opiela, N. u. a. (2017): Deutschland-Index der Digitalisierung 2017, Berlin.
- PwC (2017): Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Available at: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html> [Zugegriffen Mai 22, 2017].
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr (2016): SACHSEN DIGITAL Die Digitalisierungsstrategie des Freistaates Sachsen, Dresden.
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2016): DER DIGITAL-DIALOG, Mainz.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2016): Grundlagenpapier Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft, Erfurt.
- Wirtschaftslexikon24 (2017): Strategische Planung. Available at: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategische-planung/strategische-planung.htm> [Zugegriffen Mai 21, 2017].

Rechtssicherheit im Praktikum



Praktikanten zwischen Mindestlohngesetz und Berufsbildungsgesetz

Von Dr. Florian Popella

2017, 407 S., brosch., 99,- €

ISBN 978-3-8487-4451-0

eISBN 978-3-8452-8700-3

(Studien zum deutschen und europäischen Arbeitsrecht, Bd. 65)

nomos-shop.de/30538

Das Werk gibt einen umfassenden Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen für Praktika. Es beschreibt die verschiedenen Erscheinungsformen, beantwortet die praxisrelevanten Auslegungsfragen zum Praktikantenmindestlohn und unterbreitet konkrete rechtspolitische Gestaltungsvorschläge.

Darüber hinaus setzt es sich kritisch mit der aktuellen Rechtslage auseinander und verdeutlicht die negativen Auswirkungen der bestehenden Vorschriften auf die Verbreitung von Praktika.