

Interkommunale Datenstrategie und Data Governance

Städte Fulda, Gießen, Offenbach am Main & Wetzlar

Juni 2024



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Die Strategie auf einen Blick	2
1 Einleitung und Ausgangslage	3
1.1 Warum wir eine Datenstrategie brauchen	3
1.2 Was der souveräne Umgang mit Daten bedeutet	5
1.3 Wie die Strategie ausgerichtet und aufgebaut ist	5
2 Vision für die datenorientierte Kommune	7
3 Fokusthemen	9
3.1 Data Governance	10
3.2 Datenmanagement	12
3.3 Infrastruktur und Tools	13
3.4 Anwendungsfälle und Innovation	15
3.5 Datenkompetenz	16
3.6 Datenkultur	18
4 Data Governance – Grundkonzept	20
4.1 Vier leitende Prinzipien	20
4.2 Aufbau des Rollenmodells	21
4.3 Wirksame Gestaltung der Umsetzung	23
5 Umsetzung und Fortschreibung der Strategie	26
Glossar	27
Anhang: Rollen- und Gremienprofile der Data Governance	31
Impressum	34

Die Strategie auf einen Blick

Als interkommunale Runde der Städte Fulda, Gießen, Offenbach am Main und Wetzlar haben wir eine Datenstrategie inkl. *Data Governance*¹ entwickelt, die wir als Grundstein und Kompass auf dem Weg zur einer datenorientierten Stadtverwaltung nutzen wollen. Wir verfolgen mit diesem Vorhaben das übergeordnete Ziel, gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden, Anwendungsfälle und Technologien besser umsetzen zu können und den alltäglichen Umgang mit Daten für unsere Mitarbeitenden einfacher und selbstverständlicher zu gestalten.

Die Bedeutung von Daten für ein modernes Verwaltungshandeln nehmen wir damit explizit wahr und wollen die Potenziale einer besseren Datennutzung für die Erreichung unserer gesamtstädtischen Ziele auf diese Weise verwirklichen. Primär wenden wir uns damit an unsere Kommunalverwaltungen und unsere Mitarbeitenden – darüber hinaus möchten wir damit auch eine Signalwirkung an weitere Akteure der Stadtgesellschaft, die Bürgerinnen und Bürger sowie andere Kommunen geben.

Unsere Datenstrategie setzt sich aus fünf Elementen zusammen (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Die fünf Bausteine der Datenstrategie

Sie beschreibt die Ausgangslage und die Herausforderungen, die uns zur Strategieentwicklung bewegt haben. **Eine Vision** für die datenorientierte Kommune ist für uns das Zielbild, an das wir unser strategisches Handeln ausrichten wollen. **Sechs Fokusthemen** beinhalten die inhaltlichen Schwerpunkte unserer strategischen Arbeit, die insgesamt **14 wirkungsorientierten Ziele**, die wir verfolgen, und das Portfolio von insgesamt **40 Maßnahmen für die Umsetzung**. **Data Governance** ist für uns ein wesentlicher Ermöglicher der Umsetzung und haben wir als Grundkonzept – mit **vier leitenden Prinzipien, einem Rollenmodell und einer Umsetzungsskizze** – für uns erschlossen. Die Strategiarbeit endet nicht mit diesem Dokument – vielmehr ist Umsetzung und regelmäßige Fortschreibung für unseren Weg zu einer datenorientierten Kommune unabdingbar.

¹ Kursiv dargestellte Begriffe werden im Glossar genauer definiert.

1 Einleitung und Ausgangslage

Als Kommune zeitgemäß zu handeln bedeutet auch: daten-geleitet zu handeln. Ähnlich wie bei einer auf Daten basierenden Wirtschaft, birgt ein solider Umgang mit Daten Potenziale für Kommunen, die es zu nutzen gilt: Daten bilden das Fundament, um Entscheidungen in der Kommune evidenzbasiert treffen und evaluieren zu können. Sie sind notwendig für effiziente und bürgerorientierte kommunale Services und ermöglichen neue nutzerzentrierte Angebote für Mitarbeitende sowie Bürgerinnen und Bürger. Sie machen das Handeln der Verwaltung gegenüber der Gesellschaft und sich selbst offener, nachvollziehbarer, transparenter. Daten schärfen das Verständnis der Wirklichkeit und machen Entscheidungen realitätsnäher – damit machen Daten die Planung und Umsetzung von Maßnahmen passgenauer für die Rahmenbedingungen, denen sich eine Kommune gegenübersteht. Daten sind somit integral, um Lösungen für Herausforderungen der Gegenwart zu finden und das Zusammenleben in der Gesellschaft konstruktiv zu gestalten.

Die Potenziale von Daten entfalten sich jedoch nicht von allein, sondern es braucht eine proaktive und strategische Herangehensweise, um diese zu verwirklichen. Immer mehr Kommunen haben diesen Umstand erkannt und machen sich auf dem Weg, die strategisch-organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, um das Potenzial ihrer Datenschätze besser nutzen zu können. Auch wir gehören dazu – Wir bedeutet die vier Kommunen Fulda, Gießen, Offenbach am Main und Wetzlar. Wir haben uns zusammengeschlossen, um unseren Umgang mit Daten strategischer, souveräner und wirkungsvoller zu gestalten.

Die Gelegenheit hierfür gaben uns die durch das Land Hessen geförderten Projekte „Total Digital“ und „Förderung smarterer Kommunen und Regionen im Programm Starke Heimat Hessen“, im Rahmen dessen wir seit einigen Jahren als interkommunale Gemeinschaft² zu Themen der Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung zusammenarbeiten. Als ein Teilelement dieser Kooperation haben wir seit 2023 daran gearbeitet eine Datenstrategie zu entwickeln. Der interkommunale Austausch ist für uns ein Erfolgsfaktor, um Erfahrungen und Wissen zu teilen, Gemeinsamkeiten und Synergien zu erkennen, ohne dabei unterschiedliche Ausgangslagen und Perspektiven aus den Augen zu verlieren. Das hat uns ermöglicht eine Datenstrategie zu erarbeiten, die erstens als gemeinsamer Kompass dient, um den Umgang mit unseren Daten ziel führend zu verbessern; und zweitens als Blaupause Spielraum für die individuelle Adaption und Umsetzung für die jeweilige Kommune bietet. Mit diesem Charakter der Datenstrategie richten wir uns nicht nur an uns selbst – an unsere Entscheidungsträger:innen, Mitarbeitenden und die Stadtgesellschaft – sondern auch an andere Kommunen, die wir einladen wollen, mit uns in den Dialog zu treten und sich inspirieren zu lassen.

1.1 Warum wir eine Datenstrategie brauchen

Der Entwicklung einer Strategie geht die Erkenntnis voraus, dass wir den Status Quo verändern müssen, um Herausforderungen und Rahmenbedingungen als Kommune besser gerecht zu werden. Für uns sind es drei hauptsächliche Handlungstreiber, die den Bedarf einer Datenstrategie deutlich machen.

Gesetzliche Vorgaben verpflichten uns dazu unsere Daten in hoher Qualität zu pflegen, zu teilen und zu schützen. Eine Auswahl wichtiger Vorgaben zeigt das:

² Neben den vier genannten Kommunen sind auch Limburg und Marburg Teil dieser interkommunalen Gemeinschaft. Diese beiden Kommunen sind für die Entwicklung der Datenstrategie Zuhörerinnen und Impulsgeberinnen gewesen, sind jedoch nicht aktive Akteure hinter der Datenstrategie.

- Das **Datennutzungsgesetz (DNG)** ist die Umsetzung der europäischen **PSI-Richtlinie**³ in deutsches Bundesrecht. Es regelt die Bereitstellung von Daten für alle öffentliche Stellen, Unternehmen der Daseinsvorsorge und Forschungseinrichtungen. Ziele des Gesetzes sind u.a. die Verbesserung der Datenbereitstellung sowie eine höhere Standardisierung und Interoperabilität. Mit Bezug zu hochwertigen Datensätzen werden hier nochmals weitreichendere Anforderungen an die Datenveröffentlichung gestellt (vgl. nachfolgender Punkt).
- Die **Durchführungsverordnung (EU) 2023/138** schreibt die offene Bereitstellung von *hochwertigen Datensätzen* („*high-value datasets*“) für öffentliche Einrichtungen vor. Es ist das erste Gesetz, das Kommunen zur Veröffentlichung von *Open Data* verpflichtet. Die Datensätze müssen in einem maschinenlesbaren Format, über *APIs*, mit einer offenen Lizenz⁴, mit Kennzeichnung als hochwertige Datensätze sowie der Nutzungsbedingungen bereitgestellt werden. Hierfür müssen wir hochwertige Datensätze in der Stadtverwaltung und in städtischen Beteiligungen identifizieren und die notwendigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen schaffen, um sie veröffentlichen zu können.
- Das **Registermodernisierungsgesetz (RegMoG)** soll einen reibungslosen Datenfluss innerhalb der öffentlichen Verwaltung ab, indem 19 priorisierte Register modernisiert, miteinander vernetzt und behördenübergreifend verfügbar gemacht werden sollen. Das Vorhaben zielt damit darauf ab, im Kontext des *E-Government* einen Beitrag zur verwaltungsinternen Ende-zu-Ende-Digitalisierung zu leisten und das *Once-Only-Prinzip* für Bürgerinnen und Bürger zu ermöglichen. Register sind eine für die Verwaltungsarbeit wichtige Datengrundlage, deren Nutzung im Rahmen des RegMoG ein modernes Stammdatenmanagement erfordert – und damit organisatorische und technische Voraussetzungen als Teil eines souveränen Umgangs mit Daten.
- Die **Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)** verpflichtet zum Schutz personenbezogener Daten. Datenschutz ist für uns ein hohes Gut, für das wir wissen müssen, welche Daten personenbeziehbar sind oder sein können, welche Zugriffs- und Nutzungsrechte durch wen erlaubt sind, welche Formen der Aggregation und *Pseudonymisierung* möglich und sinnvoll sind sowie wie wir Datensicherheit gewährleisten können.

Herausforderungen im alltäglichen Umgang mit Daten erschweren Arbeitsabläufe in der Stadtverwaltung. Daten gehören bereits jetzt für viele Mitarbeitende selbstverständlich zum Arbeitsalltag. An vielen Stellen ist jedoch nicht bekannt, welche Datensätze wir wo und welcher Form überhaupt schon vorliegen haben. Verantwortlichkeiten sind vielerorts nicht geklärt und Abstimmungsprozesse unklar und umständlich. Fehlende Standards erschweren die Nachnutzung, Verschneidung und Auswertung von Daten durch uns und durch Dritte. Kompetenzen und technische Werkzeuge sind nicht genügend vorhanden oder ausgebaut. Nicht zuletzt fehlt vielerorts ein Bewusstsein dafür, wie wertvoll und relevant Daten sind – für einen selbst und über den Tellerrand des eigenen Bereichs hinaus. Ein strategischer Umgang mit Daten birgt für uns und unsere Mitarbeitenden das Potenzial, Prozesse effizienter zu gestalten und damit Ressourcen freizusetzen. Durch Transparenz von Zuständigkeiten und Abläufen können wir die Arbeit unserer Mitarbeitenden sichtbarer machen und damit Wertschätzung besser möglich machen.

Gegenwärtige und zukünftige Anwendungsfelder benötigen eine solide Datengrundlage für ihre Umsetzung. Diese Anwendungsgebiete ergeben sich aus Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge, aus bestehenden Strategien und Umsetzungsplänen und aus technologischen Möglichkeiten. Beispiele hierfür sind u.a.:

- **Klassische Verwaltungsprozesse** können wesentlich effizienter und effektiver datenbasiert umgesetzt werden. Zum Beispiel fallen im Bereich der Unterbringung von Geflüchteten viele Prozesse an, die ein hohes Automatisierungspotenzial mit sich bringen (z.B. hinsichtlich Abrechnungen). Dieses Potenzial kann durch Anwendungen wie z. B. *Robotic Process Automation (RPA)* nur genutzt werden, wenn eine solide Datengrundlage und entsprechende Technologien bestehen.
- Viele **Anwendungsfälle einer Smart City** (z. B. ein *digitaler Zwilling*) entstehen durch eine große Menge von Sensordaten im Stadtraum und in Echtzeit. Das Management dieser Datenfülle stellt Anforderungen an eine zukunftsfähige, akteursübergreifende Infrastruktur und unterstützende Analysewerkzeuge.
- Die **kommunale Wärmeplanung** ist ein Beispiel für eine datenintensive Aufgabe der Daseinsvorsorge. Daten spielen in allen Phasen der Wärmeplanung eine elementare Rolle, zudem liegen diese bei unterschiedlichen Akteuren. Verbindliche

³ Richtlinie 2003/98/EG des europäischen Parlaments und des Rates über die Weiterverwendung von Informationen des öffentlichen Sektors (engl. *Re-use of Public Sector Information*)

⁴ Offene Lizenz bedeutet in diesem Zusammenhang: CC0, CC-BY oder eine gleichwertige oder weniger einschränkende offene Lizenz.

Regeln und geeignete *Dateninfrastrukturen* können hier dazu beitragen, Daten aufwandsarm und rechtssicher für die Wärmeplanung zu nutzen.

- Die kommunale **Entscheidungsfindung** kann mithilfe einer verbesserten Datengrundlage – und z.B. *Dashboards* – evidenzbasierter durchgeführt werden. Das fördert zum einen die Nachvollziehbarkeit und Transparenz dieser Entscheidungen – auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern im Sinne des *Open Government* – und unterstützt zudem die Maßnahmenplanung in einer Vielzahl von kommunalen Zielfeldern, sei es z.B. Stadtentwicklung oder Wirtschaftsförderung. Damit kann das Zielbild des *Data Driven Government* verwirklicht werden.
- **Formen der künstlichen Intelligenz**, darunter z.B. automatische Bilderkennung, *semantische Suche* oder Textgenerierung, erfordern nicht nur Daten in hoher Qualität, sondern auch Kompetenzen und Sensibilität für die kritische und aufgeklärte Auseinandersetzung mit gesellschaftlich-ethischen Fragestellungen rund um Datennutzung.

1.2 Was der souveräne Umgang mit Daten bedeutet

Ein souveräner Umgang mit Daten bedeutet für uns in erster Linie, den Umgang mit Daten bewusst zu thematisieren und zu definieren. Zu Beginn wollen wir uns vor allem bewusstwerden, warum, mit welchen erwarteten Wirkungen und mit welchen Schwerpunkten wir das Thema Datensouveränität angehen möchten. Erst auf dieser Basis ist es möglich, spezifischere strategische Ziele zu definieren.

Zweitens können wir nicht stark genug betonen, dass ein souveräner Umgang mit Daten primär ein strategisch-organisatorischer Transformationsprozess und erst sekundär ein technologisches Umsetzungsprojekt ist. Wie wir mit zukünftig mit Daten in unserer Verwaltung umgehen, steht und fällt mit dem Rückhalt und Engagement der Basis und der Leitung der Verwaltung. Der Aufbau eines organisatorischen Fundaments mit Strukturen, Rollen, Regeln und Abläufen – kurz: die *Data Governance* – ist zudem ein wichtiger Gelingensfaktor für alle Projekte und Veränderungsprozesse, die den Weg zum souveränen Umgang mit unseren kommunalen Daten prägen. Umgekehrt ist die Datenstrategie wichtig für die strategische Konzeption und Ausrichtung der *Data Governance* und trägt damit zu ihrer zielführenden Umsetzung bei.

Damit eng verbunden, ist für uns – drittens – ein souveräner Umgang mit Daten ein kooperatives Projekt – interkommunal, aber auch über die einzelne Kommune hinaus. Daten machen nicht an der Stadtgrenze halt: die Planung von Mobilitätsangeboten oder lokale Prognosen für Extremwetterereignisse sind nur einige Anwendungsfelder, die eine überkommunale/ regionale Datenbasis benötigen. Zudem stehen viele Kommunen vor denselben Herausforderungen, wenn es um die Transformation zu einer datengestützten Verwaltung geht: Wie implementieren wir eine *Data Governance* in unserer Verwaltung? Wie fördern wir eine Datenkultur? Welche Erfahrungen haben wir in der Umsetzung von Anwendungsfällen gemacht? All das sind Fragen, die sich im interkommunalen Austausch gewinnbringend gemeinsam klären lassen. Aus diesen Gründen haben wir – die Städte Offenbach am Main, Fulda, Gießen, Wetzlar, zusammen mit Limburg und Marburg – uns dazu entschlossen, das Themenspektrum kommunale Datensouveränität gemeinsam als interkommunales Projekt anzugehen.

1.3 Wie die Strategie ausgerichtet und aufgebaut ist

Die Datenstrategie folgt in ihrem Aufbau einer strategischen Kaskade. Übergeordnet haben wir eine Vision für die datenorientierte Kommune erarbeitet (vgl. Kapitel 2). Diese ist kompakt formuliert und zeigt unseren eigenen Anspruch an eine Kommune im Datenzeitalter. Einige Erläuterungen helfen dabei das Verständnis für ausgewählte Aspekte zu vertiefen.

Im Rahmen des Strategieprozesses haben wir sechs Fokusthemen identifiziert, die für uns eine hohe Relevanz haben und in denen ein gewisser Handlungsdruck aus den Ergebnissen der Ist-Analyse abgeleitet werden konnte (vgl. Kapitel 3). Sie dienen als Klammern für die Verortung der strategischen Ziele und des Portfolios erster Maßnahmenansätze.

Jedes Fokusthema beinhaltet zwei bis drei strategische Ziele, mit denen wir eine klare Wirkung in unseren Kommunen erreichen wollen. Wir haben diese in einem ko-kreativen Prozess interkommunal entwickelt, weshalb sie die Essenz dessen darstellen, was im Kontext Datensouveränität in unseren vier Kommunen als strategisch relevant für die kommenden fünf Jahre erachtet wird.

Die darunter aufgeführten Maßnahmen können zum Erreichen eines oder mehrerer Ziele beitragen. Sie sind hier als Portfolio möglicher Maßnahmen zu verstehen – eine konkrete Priorisierung und Ausgestaltung der Maßnahmen ist nur auf Ebene der einzelnen Kommunen sinnvoll. Diese sind in den jeweiligen kommunenspezifischen Handreichungen festgehalten. Gleichwohl konnten wir einige Maßnahmen identifizieren, die wir auch im interkommunalen Verbund umsetzen möchten.

Besonders betont haben wir das Thema *Data Governance* (vgl. Kapitel 4): wir sehen die organisatorische Verankerung des Umgangs mit Daten als so zentral für das Gelingen der Datenstrategie an, dass ein entsprechender Steuerungsansatz direkt im Rahmen des Strategieprozesses erarbeitet wurde. Das Grundkonzept haben wir, genauso wie die Datenstrategie, gemeinsam erarbeitet; die konkrete Einführung in unseren Kommunen erfolgt individuell.

Unsere Strategie ist ein gemeinsames Werk von vier Kommunen. Die im Hauptdokument festgehaltene Vision, die identifizierten Fokusthemen und die strategischen Ziele sowie das Grundkonzept der Data Governance teilen alle Kommunen – sie helfen jeder Kommune dabei, ihre stadtstrategischen Ziele durch einen souveränen Umgang mit Daten besser zu erreichen. Die Datenstrategie adressiert vor allem unseren verwaltungsinternen Umgang mit Daten, öffnet jedoch zugleich die Türen für die stadtweite und interkommunale Zusammenarbeit.

Die vorliegende Version 1.0 der Datenstrategie ist ein wesentlicher Schritt, um einen souveränen Umgang mit Daten zu erlangen. Gleichwohl bleiben wir hier nicht stehen, sondern sehen die Strategiearbeit als Daueraufgabe und beschreiben zum Abschluss der Strategie unsere Ansätze der Weiterentwicklung und stetigen Verbesserung (vgl. Kapitel 5).

Die Datenstrategie ist das Ergebnis einer vertieften Auseinandersetzung mit allen Themen rund um kommunale Daten seit Anfang 2023. Austausch mit anderen Kommunen, intensive Diskussionen und ko-kreative Workshops haben diesen Entstehungsweg gezeichnet. Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH hat uns auf diesem Weg als Moderatorin und fachliche Sparringspartnerin unterstützt.

2 Vision für die datenorientierte Kommune

Unsere Vision für die datenorientierte Kommune stellt den Leitstern dar, der über unserer Datenstrategie steht und unserem Handeln auf dem Weg zur datenorientierten Kommune Orientierung gibt. Sie beschreibt den Ort, den wir langfristig erreichen wollen. Sie ist sowohl an unsere Führungskräfte, unsere Mitarbeitenden als auch die Bürgerinnen und Bürger unserer Städte gerichtet.

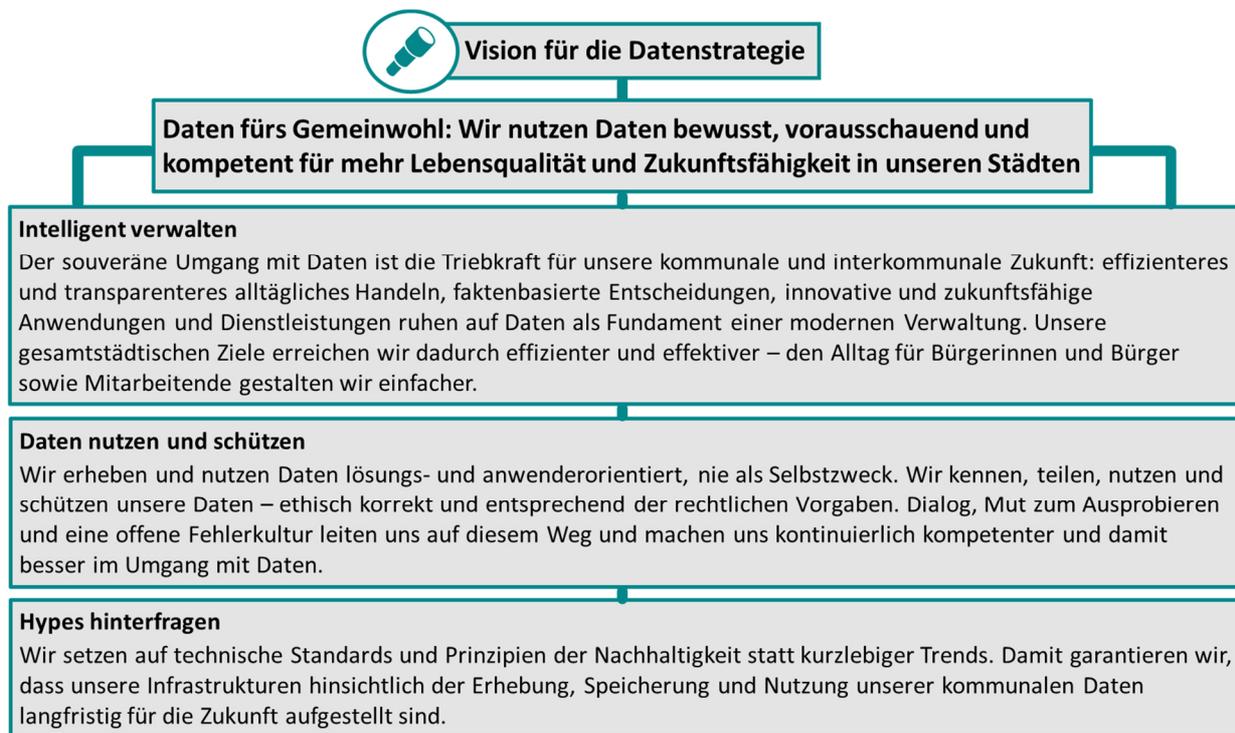


Abbildung 2: Die Kurzform der Vision

Bewusst haben wir uns für eine kurze Textformulierung (vgl. Abbildung 2) entschieden, um die Vision für das Verständnis und die Kommunikation unter den Beteiligten greifbarer zu machen. Zur Schärfung ihrer Bedeutung wollen wir einzelne Passagen genauer erläutern:

Daten als Fundament einer modernen Verwaltung: Damit erkennen wir an, dass ohne die Weiterentwicklung unseres Umgangs mit Daten und die damit verbundene Grundlagenarbeit eine moderne Verwaltung nicht möglich ist.

Den Alltag für Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeitende gestalten wir einfacher: Durch einen besseren Umgang mit Daten wollen wir den Arbeitsalltag unserer Belegschaft erleichtern. Sorgen und Mehraufwände, die durch Maßnahmen und damit einhergehende Veränderungsprozesse entstehen können, wollen wir kontinuierlich adressieren und wo möglich minimieren. Das gilt immer auch in der Interaktion mit unseren Bürgerinnen und Bürgern.

Unsere gesamtstädtischen Ziele: Die Datenstrategie und ihre Maßnahmen sind als Unterstützung zu verstehen, um übergeordnete, strategische Zielstellungen unserer Kommunen besser erreichen zu können.

Wir erheben und nutzen Daten lösungs- und anwenderorientiert, nie als Selbstzweck: Damit verfolgen wir mehrere Prinzipien guten Service Designs: Nutzerorientierung, die Ausrichtung an konkreten zu lösenden Problemen sowie das Prinzip der Datensparsamkeit.

Wir kennen, teilen, nutzen und schützen unsere Daten: Wir teilen und nutzen unsere Daten gemeinsam und bereichsübergreifend, „Daten-Silos“ reduzieren wir kontinuierlich. Wir wissen, welche Daten in unserer Organisation vorhanden sind und wer diese verantwortet. *Open Data* sind für uns ein integraler Bestandteil einer offenen Stadt und schaffen Mehrwerte. Wir treiben die Veröffentlichung von Daten aktiv voran, insb. mit Fokus auf hochwertige Datensätze und nach Schaffung notwendiger Voraussetzungen wie der schlanken Gestaltung von Bereitstellungsprozessen und dem ausreichenden Reifegrad des zugrundeliegenden Datenmanagements. Datenschutz und Datensicherheit, vor allem hinsichtlich der persönlichen Daten unserer Bürgerinnen und Bürger, sind hierfür unverhandelbare Leitplanken.

3 Fokusthemen

Um den Themenkomplex kommunale Daten für uns strategisch zu strukturieren, haben wir auf Grundlage einer Ist-Analyse sechs Fokusthemen identifiziert, die als inhaltliche Klammern die zielführende Umsetzung der Datenstrategie bestimmen sollen (vgl. Abbildung 3). Jedes dieser Fokusthemen beinhaltet die strategischen Ziele, in denen wir die angestrebten Wirkungen beschreiben, nach denen wir die Umsetzung ausrichten. Daran anschließend sind die Maßnahmen als Portfolio in den Fokusthemen aufgehängt. Die Maßnahmen sind als erste Sammlung von Ansätzen zu verstehen, die 1) in Einzelmaßnahmen für die Umsetzung unterteilt werden können, 2) für die individuelle Kommune unterschiedlich gewichtet und fokussiert werden können und 3) im Rahmen der gewonnenen Kenntnisse während der Umsetzung und sich verändernder Trends und Rahmenbedingungen durch weitere Maßnahmen ergänzt werden können.

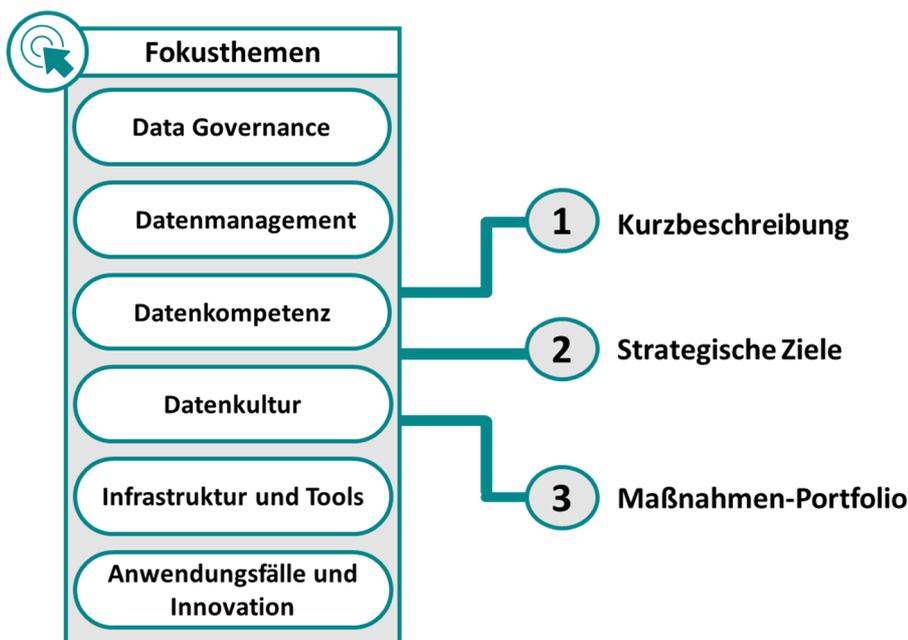


Abbildung 3: Sechs Fokusthemen und ihr dreigliedriger Aufbau

Hierbei ist uns wichtig zu betonen, dass die Fokusthemen keine getrennten Säulen darstellen, sondern Wechselwirkungen und Synergien zueinander aufweisen. Für einen souveränen Umgang mit unseren Daten ist es wichtig, dass wir langfristig alle Fokusthemen gleichermaßen erschließen, auch wenn verfügbare Ressourcen und Abhängigkeiten einzelner Maßnahmen voneinander eine zeitliche Priorisierung erforderlich machen können.

Jedes Fokusthema wird nach dem gleichen Schema erläutert: Es beginnt mit einer **Kurzbeschreibung** des Fokusthemas gefolgt von typischen **Herausforderungen**, die wir in der Arbeit unserer und anderer Kommunen beobachtet haben und die Relevanz des Fokusthemas aufzeigen. Danach folgen unsere interkommunal formulierten, **strategischen Ziele** und das **Portfolio der Maßnahmen**, die kurz beschrieben und deren empfohlene, zeitliche Priorität benannt wird. Diese Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung wird durch drei Kategorien aufgeschlüsselt:

- **Kurzfristig:** Eine solche Maßnahme sollte möglichst zum Start der Umsetzungsphase initiiert werden, da sie eine wichtige Ermöglicherin für viele weitere Maßnahmen ist.

- **Mittelfristig:** Diese Maßnahmen sollten in den ersten ein bis zwei Jahren der Umsetzungsphase angegangen werden. Sie erzielen wichtige Wirkungen für das Gesamtvorhaben und sind häufig abhängig von einem ausreichenden Umsetzungsgrad vorangehender Maßnahmen.
- **Langfristig:** Diese Maßnahmen haben eine ergänzende und wirksame Funktion für die Umsetzung, sind jedoch keine zwingenden Schlüsselmaßnahmen.

Die Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung ist auf interkommunaler und damit übergeordneter Ebene entstanden. Die individuelle Schwerpunktlegung und die Rahmenbedingungen einer einzelnen Kommune können und sollten die Bedeutung und Priorität einzelner Maßnahmen – insb. der mittelfristigen und langfristigen – verändern.

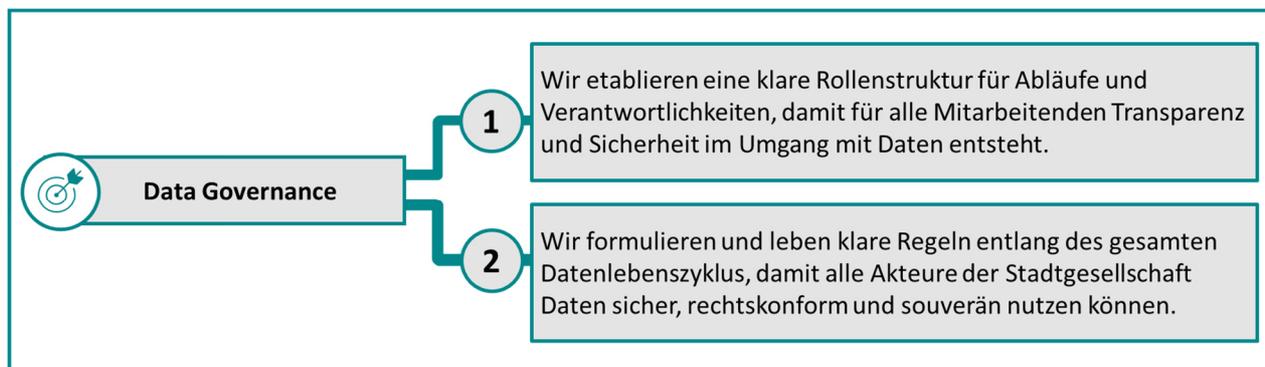
3.1 Data Governance

Kurzbeschreibung

Data Governance beschreibt Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse, die handlungsleitend für die Kommune im Umgang mit ihren Daten sind. Ziel ist es sicherzustellen, dass die **benötigten Daten** in der erforderlichen **Qualität** generiert bzw. gepflegt werden und zur rechtskonformen **Weiterverwendung** zur Verfügung stehen. Eine gut gestaltete Data Governance, die zudem in tatsächliches organisationales Handeln übersetzt ist, ist somit das Fundament, um z.B. kommunale Steuerungsbedarfe besser zu erkennen und zu erfüllen oder Entscheidungen **evidenzbasiert** zu treffen.

Damit Daten effektiv und effizient nutzbar sind, braucht es definierte **Richtlinien, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse** im alltäglichen kommunalen Umgang mit Daten eingehalten werden sollen. In den allermeisten Kommunen sind ebenjene Verantwortlichkeiten und Rollen im Umgang mit Daten (Stand heute) nicht formal verankert: wer ist für die Aktualität eines Datensatzes verantwortlich? Wer entscheidet, an wen ein bestimmter Datensatz unter welchen Bedingungen weitergegeben werden kann? Und wie stellen wir sicher, dass Daten auch die Qualität haben, die von unterschiedlichen Datennutzenden an sie gestellt werden? Dies sind nur beispielhafte Fragen, auf die viele Kommunen derzeit keine klaren Antworten haben.

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
Aufbau Datenmanagement-Büro	Der Aufbau des Datenmanagement-Büro als zentrale Organisationseinheit ist entscheidend für die Umsetzung vieler weiterer Maßnahmen und für die präzise Verortung des Themas Daten in der Aufbauorganisation.	Kurzfristig
Pilotierung des Rollenmodells	Bevor das Rollenmodell der Data Governance auf die gesamte Verwaltung ausgerollt wird, wird es in wenigen datenaffinen Abteilungen pilotiert, um in einem kleineren Umsetzungsrahmen Feedback zu sammeln und iterative Anpassungen vornehmen zu können.	Kurzfristig
Entwicklung von Leitfäden zum Rollenmodell	Es werden praxisbezogene Leitfäden entwickelt, die in möglichst kompakter und leicht verständlicher Form klare Anleitungen, Regeln und Prozesse für den Umgang mit Daten vermitteln.	Mittelfristig
Richtlinien für Umgang mit personenbeziehenden Daten	Es werden klare Richtlinien (ggf. als Dienstanweisung) zum Umgang mit personenbezogenen Daten entwickelt. Sie definieren den sicheren und verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Daten, einschließlich Datenschutz, Datensicherheit, Zugriffsbeschränkungen, Datenweitergabe und Datenlöschung.	Mittelfristig
Interkommunale Community of Practice	Vertreter:innen verschiedener Kommunen sind eingeladen eine Austauschplattform zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung des Themas Data Governance zu bilden, um gemeinsam das Thema für alle Beteiligten noch besser zu erschließen.	Mittelfristig
Erarbeitung Datenethikkonzept	Was bedeutet ein ethischer Umgang mit Daten konkret und welche Prinzipien leiten uns? Die interkommunale Entwicklung eines Datenethikkonzepts ist für uns der Anlass diese Fragen zu diskutieren und explizit für uns und für andere zu kommunizieren.	Mittelfristig
Richtlinien für Shared Data / Open Data	Richtlinien zu Shared Data und <i>Open Data</i> (ggf. als Dienstanweisung) geben vor, unter welchen Bedingungen und mit welchen Prozessschritten Daten für Dritte geteilt oder veröffentlicht sollen.	Mittelfristig
Untersuchung der Organisation zum aktuellen (informellen) Umgang mit Daten in der Stadt	Es wird eine umfassende Organisationsuntersuchung durchgeführt, um den aktuellen informellen Umgang mit Daten in der Verwaltung zu analysieren. Dies umfasst die Erfassung und Bewertung von bestehenden Datenpraktiken, -prozessen und -kulturen innerhalb der Organisation – mit dem Ziel Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.	Langfristig
IKZ-Kompetenzzentrum Data Governance	Es wird ein interkommunales Kompetenzzentrum für Data Governance aufgebaut, das als zentrale Anlaufstelle und Expertenplattform für verschiedene Kommunen dient. Das Kompetenzzentrum bündelt Fachwissen, Ressourcen und Erfahrungen im Bereich Data Governance und bietet Schulungen, Beratung und Unterstützung für Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Data Governance-Strategien.	Langfristig

3.2 Datenmanagement

Kurzbeschreibung

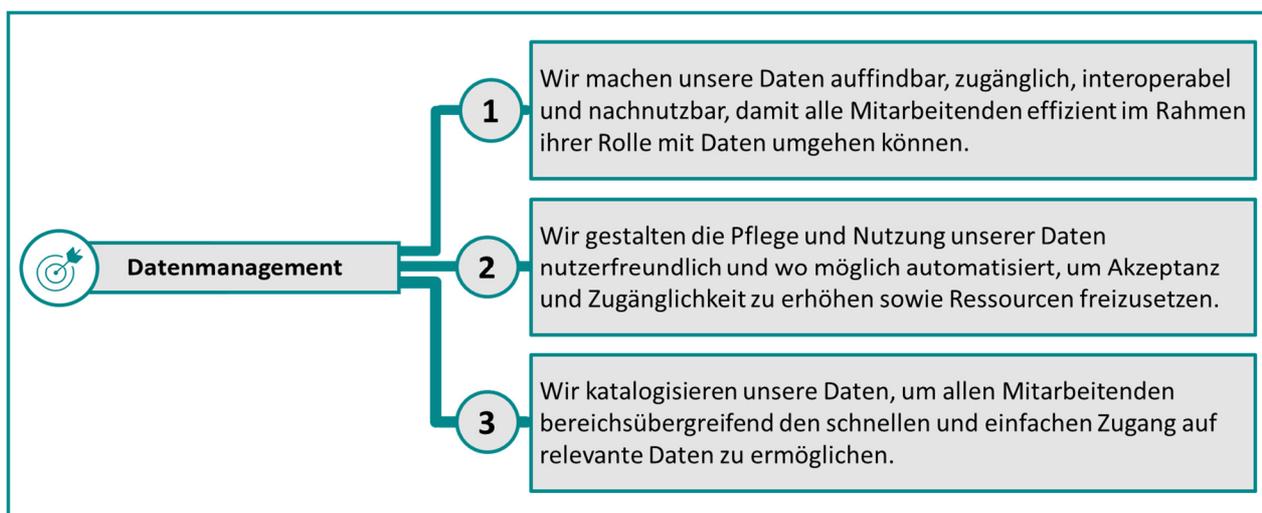
Datenmanagement meint die operative **Implementierung, Sicherstellung der Einhaltung und Weiterentwicklung** der im Rahmen der *Data Governance* festgelegten **Regeln und Prozesse** im Umgang mit Daten. Damit kann z.B. die technisch-organisatorische Umsetzung von Prinzipien gemeint sein, die dafür sorgen, dass Daten auffindbar, zugänglich, interoperabel und wiederverwendbar sind. Erst durch ein funktionierendes Datenmanagement kann die Data Governance zielführend umgesetzt werden und das Potenzial von Daten ausgeschöpft werden.

So wichtig ein gutes Datenmanagement für die effiziente Nutzung von Daten ist, so fordernd ist auch die Umsetzung. Datenmanagement umfasst viele Handgriffe von vielen Einzelpersonen, die oft nicht leicht ersichtlich sind und deren Mehrwert erst in der Summe und mit zeitlichem Verzug deutlich wird. Ein wichtiger Aspekt besteht zum Beispiel in der Durchführung einer verwaltungsweiten Dateninventur, damit eine möglichst aktuelle Übersicht, z.B. in Form eines *Metadatenkatalogs*, über die verwaltungsweite Datenlandschaft, Verantwortlichkeiten und Zugriffsmöglichkeiten geschaffen wird – ein langer Atem ist hierfür unabdingbar. Dabei ist ein festgelegter Qualitätsstandard der (Fach-)Datenmodelle unerlässlich, um eine interoperable und reibungslose Datennutzung zu ermöglichen.

Besonders sensibel in diesem Zusammenhang ist der Umgang mit personenbeziehbaren Daten, wie bspw. Satellitendaten ab einer gewissen „Flughöhe“. Daher müssen genaue Leitlinien für den rechtssicheren Umgang mit solchen Daten festgelegt und durchgesetzt werden. Diese Leitlinien sollen verständlich und anwendungsfreundlich gestaltet werden, damit keine Hemmungen bei der Datennutzung entstehen bzw. abgebaut werden.

Nur durch eine Katalogisierung, Bereitstellung, Pflege und Einhaltung der Leitlinien können Daten mit einem Mehrwert genutzt werden. Das Datenmanagement stellt sicher, dass diese Schritte zur Datennutzung eingehalten werden.

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
Einführung Metadatenkatalog	Der Metadatenkatalog beinhaltet ein einheitliches Schema für die Beschreibung von Datensätzen, was durch Spezifika bestimmter Datensätze (z.B. Geodaten) ergänzt werden kann. Der Katalog ist die Grundlage für die Dateninventur und die Schärfung von Zuständigkeiten. Seine Umsetzung wird durch ein anwenderfreundliches Tool geschehen.	Kurzfristig
Allgemeine Dateninventur	Die Dateninventur macht explorativ die vorhandenen Daten in der Verwaltung sichtbar, versieht diese mit Metadaten und ist damit ein Anker für die Verortung von Zuständigkeiten. Sie verschafft damit einen Überblick über die Datenlandschaft der Kommunalverwaltung und des städtischen Konzerns und ist eine der Grundlagen für das Datenmanagement.	Kurzfristig
Stammdaten und Qualitätsstandards definieren	Stammdaten sind verwaltungsweit genutzte Daten, die in einer Vielzahl von Arbeitsprozessen verwendet werden. Diese zu identifizieren und Qualitätsstandards zu definieren, verbessert die Datenqualität in der Verwaltung zu einem beträchtlichen Teil und hat eine hohe Hebelwirkung für eine einfachere Datennutzung.	Mittelfristig
Umsetzung des Domänenmodells	<i>Datendomänen</i> kategorisieren Daten nach sinnhaften und fachlichen Aspekten. Die Umsetzung von Datendomänen ist ein leitendes Prinzip des Data-Governance-Konzepts, ist essentiell für die Implementierung der Data Stewards und ermöglicht den Mitarbeitenden langfristig ihre Daten dezentral und aus der Fachlichkeit heraus zu gestalten.	Mittelfristig
Pilotierung bereichsübergreifender Datendomänen	Um die bereichsübergreifende Datennutzung zu fördern, sollten Datendomänen nicht an Amts- oder Fachbereichsgrenzen Halt machen. Die Pilotierung und der schrittweise Roll-out bereichsübergreifender Domänen schafft Erfahrungswerte für diese Form des Umgangs mit Daten.	Mittelfristig

3.3 Infrastruktur und Tools

Kurzbeschreibung

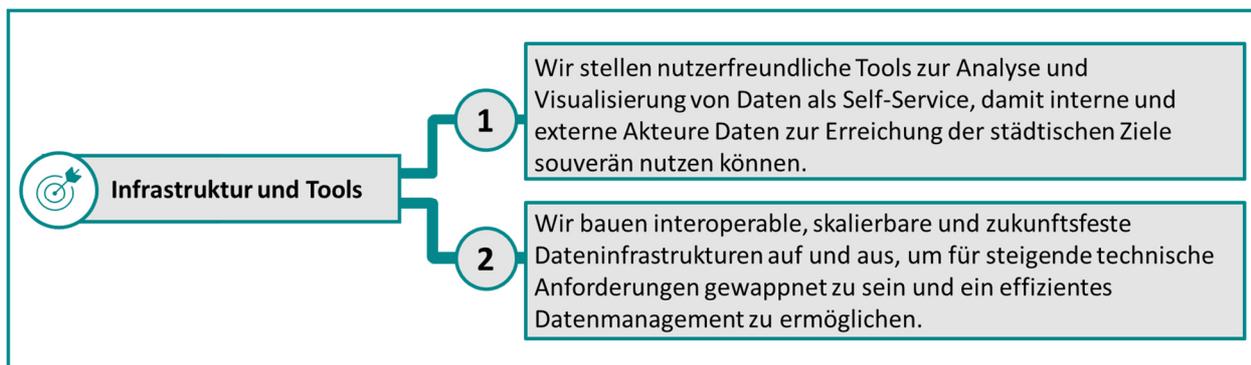
Die technische Infrastruktur umfasst alle **Softwarekomponenten und die zugrundeliegende Hardware**, die für die Arbeit mit Daten zum Einsatz kommen. Dazu zählen Softwarelösungen zur Generierung, Verwaltung, Speicherung und Verteilung von Daten sowie Werkzeuge zur Bearbeitung. Das Zusammenspiel der Komponenten wird in der **fachlichen und technischen Architektur** als Bestandteil der Enterprise Architecture, dem Zusammenwirken von IT und Geschäftsprozessen, beschrieben.

Urbane Datenplattformen (UDP) als „System der Systeme“ sind der Schlüssel für eine standardisierte und sichere **Dateninfrastruktur**, da sie Datensilos öffnen und zusammenführen und die Pflege, Verwaltung und Schutz von Daten erleichtern. Die Bedeutung von UDPs sind in Kommunen mittlerweile nicht Neues, viele sind in der Konzeption und Beschaffung, einige haben bereits erste Datenplattformen umgesetzt. In dieser heterogenen und lückenhaften Plattform-Landschaft sind vielerorts nur selektive Daten integriert oder die

Nutzung ist noch ausbaufähig. Gleiches gilt für **Open-Data-Portale** und **Geodatenportale**: Hier sind Planungs-, Umsetzungsstand und Nutzungsgrad sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine kohärente Betrachtung der gesamten Architektur aller Daten produzierenden, verarbeitenden und nutzenden Systeme fehlt in aller Regel. Potenzielle Synergieeffekte bleiben so ungenutzt.

Nicht nur die technische Basis für die Speicherung und Verknüpfung von Daten zeigt Entwicklungsbedarf, auch die Nutzung von **Analysetools** „über Excel hinaus“ ist bei vielen Kommunen noch gering ausgeprägt. Dabei ist der Nutzen von Analysetools wie z.B. R, SPSS oder PowerBI enorm, da sie die Grundlage darstellen, Muster und Trends in den Daten zu erkennen und zu visualisieren. Nur aufbereitete und kontextualisierte Daten können eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung optimal unterstützen.

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
Marktsichtung und Beschaffung von Datenanalyse-Tools	Eine Marktrecherche soll mögliche Analyse- und Visualisierungstools (z.B. BI) sichtbar und bewertbar machen. Die Möglichkeit der perspektivischen Nutzung des Tools als Self-Service durch die Mitarbeitenden sollte ein besonderer Fokus sein. Nach der Sichtung kann die Beschaffung solcher Tools angestoßen werden.	Kurzfristig
Architekturüberblick über bestehende relevante Datenquellen	Zu den wichtigsten Quellsystemen wird nach und nach ein Überblick ihrer Architektur erarbeitet, der die technische Anbindung der Systeme an die gesamte Dateninfrastruktur ermöglicht und vereinfacht. Hierbei ist es möglich, dass diese Maßnahme mit dem Vorgehen der Dateninventur verknüpft wird.	Mittelfristig
Aufbau/ Ausbau einer <i>Urbanen Datenplattform (UDP)</i>	Die <i>UDP</i> ist eine Schlüsselkomponente für den akteurs- und bereichsübergreifenden Datenaustausch. Ausgangslage und Umsetzungsstand sind in unseren Kommunen sehr unterschiedlich. Daher handelt es sich hierbei um eine Sammelmaßnahme, um das Thema <i>UDP</i> für die jeweilige Kommune weiterzuentwickeln: Von der Prüfung der Notwendigkeit, über die Anforderungserhebung, die Beschaffung bis hin zum Anschluss neuer Datenquellen und der Nutzbarmachung bestehender Datenplattformen.	Mittelfristig
Entwicklung einer fachlichen und technischen Gesamtarchitektur	Wenn ein Überblick über die wichtigsten Quellsysteme und Datenbanken vorhanden ist, kann ein Zielbild einer Gesamtarchitektur aller wichtigen Systeme, Schnittstellen, ihrer Datenflüsse und ihrer	Langfristig

fachlichen Bestimmung erarbeitet werden. Damit stellt man langfristig sicher, dass die Daten- und IT-Infrastruktur ganzheitlich, nachhaltig und integriert gedacht und aufgebaut werden.

Aufbau einer Infrastruktur- lösung für <i>Open Data</i>	Für die nutzerorientierte Bereitstellung offener Daten soll eine Infrastruktur-Lösung gefunden werden. Das kann als Teil einer ganzheitlichen Plattform geschehen, als eigenes Portal oder als Teil der städtischen Webseite. Die perspektivische Anbindung an übergeordnete Portale (GovData, hessisches Open-Data-Portal ⁵) ist hier unbedingt mitzudenken.	Langfristig
--	---	-------------

3.4 Anwendungsfälle und Innovation

Kurzbeschreibung

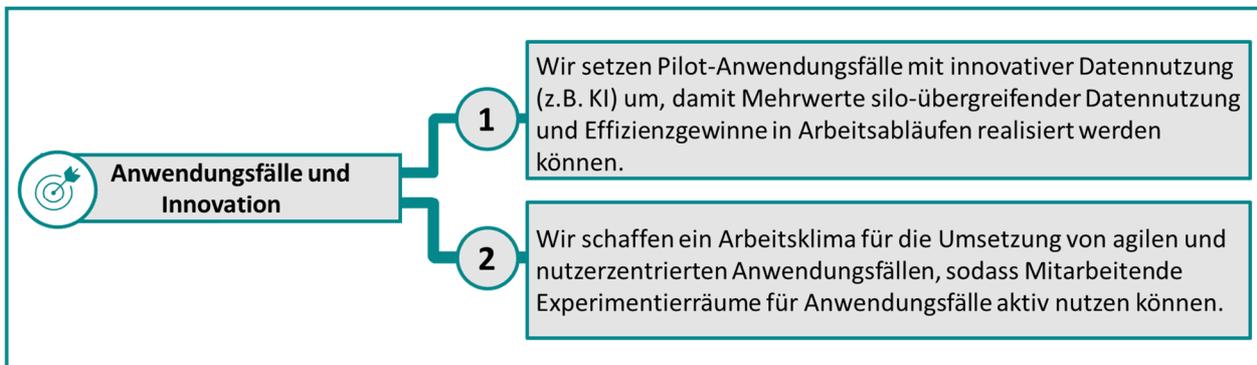
Unter Anwendungsfälle und Innovationen werden **(Pilot-)Projekte** verstanden, die aufzeigen, **was mit kommunalen Daten alles möglich ist**. Sie zeigen weniger datenaffinen Personen auf, warum es sich lohnt, Herausforderungen datenbasiert anzugehen und schaffen somit auch ein Verständnis für die Prozesse, die es braucht, um die benötigten Daten zu pflegen (*Data Governance* und Datenmanagement). Dies können bspw. Online-Kita-Anmeldungen, ein datenbasiertes Energiemanagement oder eine intelligente Verkehrssteuerung sein. Durch die Entwicklung von datenbasierten Anwendungsfällen können Problemstellungen und Steuerungsbedarfe **innovativ und effizient gelöst und umgesetzt werden**.

Anwendungsfälle schaffen bei einer wirksamen Umsetzung nicht nur direkte Mehrwerte für die Zielgruppen, indem sie u. a. Arbeitsabläufe vereinfachen, Informationen als Entscheidungsgrundlage besser aufbereiten oder neue Services für Bürgerinnen und Bürger kreieren. Ihre Entwicklung übt auch die bereichs- und akteursübergreifende Datennutzung ein und gibt wichtige Hinweise für Stolpersteine und Handlungsbedarfe im kommunalen Umgang mit Daten, wodurch weitere Maßnahmen besser auf diese ausgerichtet werden können. Hierfür müssen jedoch die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Use Cases stimmen. Oft fehlen Standards bei der Entwicklung von Projekten und dem Einsatz *agiler Methoden*, der Nutzen von Projekten bleibt unklar und es besteht keine Übersicht darüber, was mit welchen Daten eigentlich alles möglich ist. Datenbezogene „Leuchtturmprojekte“, die wegweisend für die Entwicklung von Anwendungsfällen sind, stehen noch aus. Oder aber Leuchttürme existieren, die jedoch nicht verstetigt werden und somit keinen merklichen Nutzen in der Verwaltungspraxis stiften.

Zusätzlich erschweren eine mangelnde Qualität und Interoperabilität der Daten eine Entwicklung und Kooperation bezüglich Anwendungsfällen und Innovation. Die interkommunale Datenstrategie knüpft an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für Anwendungsfälle an, da insbesondere in den Bereichen Mobilität und Verkehr, Umwelt und Klimaschutz sowie digitale Verwaltung große Potenziale gesehen werden. Sind die Rahmenbedingungen verbessert, können Anwendungsfälle leichter und erfolgreicher entwickelt werden und dabei helfen Effizienzgewinne zu realisieren.

⁵ Die Anbindung an ein hessisches Open-Data-Portal sollte im Sinne der gewünschten föderalen Integration der Open-Data-Portale (Kommunen -> Land -> Bund -> EU) unbedingt angestrebt werden. Zum Zeitpunkt der Strategieformulierung (Mai 2024) ist ein hessisches Open-Data-Portal noch nicht implementiert.

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
IKZ-Entwicklungsschmiede für Use Cases	Im interkommunalen Verbund verstetigen wir den Austausch zu Anwendungsfällen, das Teilen von Erfahrungswerten und Codes sowie das Identifizieren möglicher Potenziale für Entwicklungspartnerschaften	Kurzfristig
Gemeinsame Use-Case-Entwicklung mit verwaltungsexternen Partnern	Mit Partnern aus Wissenschaft, Forschung und dem kommunalen Konzern setzen wir pilothafte Use Cases um, die uns Erfahrungen im akteursübergreifenden Umgang mit Daten geben und Lösungsansätze für konkrete, kommunale Herausforderungen entwickeln lassen	Mittelfristig
Data Lab	Ein hybrider Experimentierraum befähigt unsere Mitarbeitenden <i>agile Methoden</i> von einfachen Auswertungen bis zur <i>Prototypentwicklung</i> von Use Cases, auszuprobieren. Damit stärken wir spielerisch den operativen Umgang mit Daten und schaffen Rahmenbedingungen für mehr Innovation.	Mittelfristig
Pilotprojekt für innovative Datennutzung	Auch wenn Anwendungsfälle am besten von der Problemstellung aus konzipiert werden sollten, lohnt sich die proaktive Auseinandersetzung mit innovativen Technologien. Ein Pilotprojekt zur expliziten Thematisierung von Technologien wie <i>KI, BIM, RPA</i> oder dem <i>digitalen Zwilling</i> ist hierfür ein geeigneter Startpunkt.	Mittelfristig

3.5 Datenkompetenz

Kurzbeschreibung

Datenkompetenz beschreibt die **Fähigkeit von Menschen, Institutionen und Unternehmen**, verantwortungsvoll, kritisch und souverän bei der Sammlung, dem Management, der Bewertung und der Anwendung von Daten vorzugehen. Dabei muss Datenkompetenz einerseits in der **Breite** geschult werden, um möglichst allen Mitarbeitenden ein **Grundverständnis für Daten** zu vermitteln und andererseits in der **Tiefe**, um **spezifisches Wissen** für bestimmte Anwendungsfälle oder Prozesse im Umgang mit Daten sicherzustellen.

Viele Kommunen sind sich der Bedeutung und dem Nutzen von Daten bewusst, was sich bereits in Weiterbildungsangeboten für Digitalkompetenzen äußert. Oft sind in Bereichen wie Verkehr und Mobilität, Statistik, Vermessung und Finanzen stellenweise eine tiefere Datenkompetenz vorhanden. Allerdings muss der Umgang und der gezielte Aufbau von Datenkompetenz noch ausgebaut werden, insb. in die Breite der Verwaltung. Schulungen beziehen sich häufig auf einzelne Fachverfahren und die Datenkompetenz ist meist an den Digitalisierungsgrad der jeweiligen Abteilungen gebunden. Es fehlt eine breite und grundlegende Aus- und Weiterbildung, die eine gemeinsame Basis im Umgang mit Daten schafft. Hierfür sind Schulungsangebote genauso wichtig wie Gelegenheiten für Mitarbeitende das Gelernte in Experimentierräumen

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
Identifikation geeigneter Anbieter/ Kooperationspartner	Es werden mögliche Anbieter und Partner ausfindig gemacht, um weitere Maßnahmen zur Förderung von Datenkompetenz besser umsetzen zu können.	Kurzfristig
Entwicklung eines Curriculums	Ein modulares Curriculum wird grundlegende Kenntnisse der Datenkompetenz für alle Mitarbeitenden der Stadt vermitteln, ob Neulinge oder Fortgeschrittene.	Mittelfristig
Erarbeitung von Selbstlernmaterialien	Durch kleine „Lernhäppchen“ sollen Mitarbeitende in die Lage versetzt werden, eigenständig, niedrigschwellig und mit geringem Zeitaufwand Aspekte der Datenkompetenz für sich erschließen zu können.	Mittelfristig
Wiki/ Erklärvideos	Um für Mitarbeitende ein besseres Verständnis der Data-Governance-Rollen und der Regularien des Datenmanagements zu schaffen, werden begleitende Referenzen wie u.a. ein Wiki und Tutorial-Videos aufgesetzt und sukzessive erweitert und aktualisiert.	Mittelfristig
Delta-Analyse	Eine Analyse der Datenkompetenz bei den Mitarbeitenden zwischen Ist- und Soll-Zustand hilft dabei, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und unterstützende Maßnahmen besser und zielgerecht auszurichten.	Langfristig
DIY-Datenanalyse	Nutzerfreundliche Tools werden den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt, um Ihnen als Self-Service Möglichkeiten der eigenständigen Datenauswertung zu ermöglichen.	Langfristig

3.6 Datenkultur

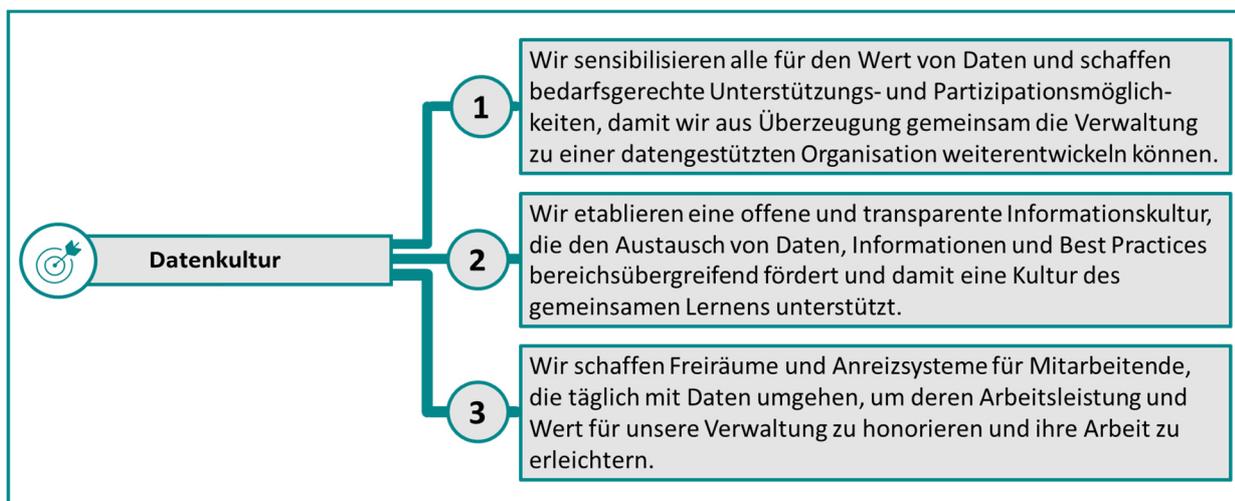
Kurzbeschreibung

Unter einer Datenkultur sind kollektive **Verhaltensmuster, Werte und Überzeugungen** zu verstehen, die den Umgang von **Daten betreffen**. Hierbei wird neben den technischen, organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen auch das Bewusstsein für die Bedeutung der Datennutzung beleuchtet. Eine offene Datenkultur baut Hemmungen im Umgang mit Daten ab und ermöglicht ein konstruktives und kreatives Arbeiten mit Daten.

Die Kultur einer Organisation ist ein über Jahre oder Jahrzehnte gewachsenes, schwer mess- oder greifbares kollektives Verhalten. Entsprechende Veränderungen sind daher langwierige und komplexe Change Prozesse. Dass Daten aus einer zukunftsgerichteten Verwaltung nicht wegzudenken sind, wird oft bereits allgemein anerkannt. Die Herausforderungen einer offenen Datenkultur liegen viel mehr in bestehenden Hemmnissen und Unsicherheiten im Umgang mit Daten, insbesondere bei Themen wie Datenschutz, Datenteilen und dem offenen Umgang mit Fehlern. Durch fehlendes Agenda-Setting, insb. durch Führungskräfte, ist die Sensibilität für die Bedeutung mit Daten im alltäglichen Handeln der Verwaltung nicht genug verankert.

Neue Entwicklungen im Datenkontext werden meist mit Zurückhaltung betrachtet, da der resultierende Nutzen im Verhältnis zum Aufwand als zu gering eingeschätzt wird. Hier ist eine transparente Informations- und Austauschkultur zielführend, um Handlungsmöglichkeiten und potenzielle Effizienzgewinne aufzuzeigen und gemeinsam Unsicherheiten zu überwinden. Multiplikator:innen, Beteiligungsformate und Feedback-Schleifen sind Möglichkeiten, Sorgen und Unsicherheiten zu adressieren, um so möglichst viele Mitarbeitende für den Veränderungsprozess zu gewinnen und die datenorientierte Organisation auch kulturell zu verwirklichen.

Strategische Ziele



Maßnahmen-Portfolio

Titel der Maßnahme	Kurzbeschreibung	Empfehlung zur zeitlichen Umsetzung
Best-Practice-Sammlung	Best Practices zeigen, wie man Maßnahmen gut (und weniger gut) umsetzen kann. Diese Beispiele guter Praxis zu sammeln und für die Mitarbeitenden aufzubereiten bedeutet, Wissen und Erfahrungen nachnutzbar zu machen. Das wollen wir kontinuierlich mit allen Themen rund um Daten verfolgen.	Kurzfristig
"Fuck Up"-Mittagessen/-Session zum offenen Umgang mit Fehlern	Für die Förderung einer offenen Fehlerkultur werden „Fuck-up“-Sessions (z.B. ein Mittagessen) als niedrigschwellige Austauschformate für das Teilen von Fehlern, schwierigen Erfahrungen u.ä. rund um den Umgang mit Daten eingerichtet.	Mittelfristig
Ausbildung von Multiplikator:innen	Multiplikator:innen sind eine wichtige Rolle für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Auch für den Umgang mit Daten sollen Multiplikator:innen als Ansprechpartner für Mitarbeitende auf horizontaler Ebene ausgebildet werden (z. B. „Datenlotsen“). Hierbei wird geprüft, ob das Thema Daten an bereits vorhandene Multiplikator:innen-Konzepte angeschlossen werden kann oder eine neue Rolle geschaffen werden soll.	Mittelfristig
Interkommunales Austauschformat zum Umgang mit Daten	Eingerichtet werden soll ein interkommunales Austauschformat, welches den Umgang mit Daten auf Arbeitsebene verbessern und befördern kann.	Mittelfristig
Themen- oder Rollenbezogener Erfahrungsaustausch	In einem Rollen- oder Themenbezogenen Austauschformat soll eine Plattform für Mitarbeitende aus ähnlichen Themengebieten (z.B. Planungs- und Bauämter) oder mit ähnlichen Rollenprofilen (z.B. Data Stewards) geschaffen werden, um Erfahrungen und Wissen zu teilen sowie Synergiepotenziale zu entdecken.	Mittelfristig
"Datenkaffee"/"Datenfrühstück" als <i>agiles</i> Austauschformat	Basierend auf der Methode Lean Coffee, soll ein "Datenkaffee" oder "Datenfrühstück" als <i>agiles</i> Austauschformat etabliert werden, welches den Wissensaustausch zwischen Mitarbeitenden der Verwaltung und die kollegiale Beratung ermöglichen soll.	Mittelfristig
Showroom zu Mehrwerten der Datennutzung	Der Showroom dient zur Veranschaulichung von Anwendungsfällen und Best-Practice-Stories und trägt so dazu bei, Mitarbeitende zu einem mutigeren Umgang mit Daten zu inspirieren und für die Bedeutung von Daten zu sensibilisieren. Dieser kann durch z. B. durch eine öffentliche Webseite, im verwaltungsinternen Intranet oder als Newsletter umgesetzt werden.	Langfristig
Newsletter für Dateninteressierte Bürgerinnen und Bürger	Angesichts der wachsenden Bedeutung von Daten in unserer Gesellschaft und den öffentlichen Verwaltungen, soll auch Bürger:innen durch einen Newsletter die Möglichkeit gegeben werden, sich niederschwellig mit datenbezogenen Themen auseinanderzusetzen.	Langfristig
Öffentlichkeitswirksame Veranstaltung	In der Kommune anfallende Daten betreffen nicht nur die Verwaltung, sondern sind auch für die Stadtgesellschaft von Bedeutung. Zur Einbindung verschiedener Stakeholder aus Bürgerschaft, lokalen Unternehmen, Wissenschaft und Handel können öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen wie z.B. Hackathons oder Ideenwettbewerbe einen wertvollen Beitrag leisten	Langfristig

4 Data Governance – Grundkonzept

Der souveräne Umgang mit Daten ist nicht nur ein strategisches und technisches Thema – er hat auch eine organisatorische Dimension. Wir haben das bereits früh im Prozess erkannt und uns daher entschieden, dass ein Grundkonzept für die *Data Governance* bereits Teil der Datenstrategie sein soll. Das Grundkonzept bildet das organisatorische Fundament, auf dem die Umsetzung und der Roll-Out der Data Governance aufbauen kann. Zudem hilft es bei der organisatorischen Verortung von Aufgaben und Rollen für die Umsetzung der Datenstrategie und ihrer Maßnahmen.

Das Data-Governance-Konzept haben wir interkommunal und als Blaupause entwickelt. Das bedeutet, dass die nachfolgend dargestellten Aspekte – die vier leitenden Prinzipien der Data Governance und das Rollenmodell – im interkommunalen Zusammenspiel als Konsens entstanden sind. Die konkrete Ausgestaltung und Implementierung dessen obliegt jedoch der einzelnen Kommune und kann nur zugeschnitten auf die jeweiligen kommunalen Rahmenbedingungen und die individuelle Organisationsstruktur erfolgen. Im Rahmen von individuellen Workshops für jede Kommune am Ende der Strategieentwicklung wurde hierfür der Grundstein gelegt, der den Kommunen als Handreichung separat zur Verfügung steht.

4.1 Vier leitende Prinzipien

Vier Prinzipien bilden den Rahmen für die Konzeption der Data Governance und ihres Rollenmodells:

Zentrale organisatorische Verortung

Für die Transformation hin zu einer datengetriebenen Verwaltung benötigt es eine neue zentrale Organisationseinheit. Diese muss Fachbereiche und weniger datenaffine Personen aller Ebenen entlang des Datenlebenszyklus unterstützen und befähigen.

Domänen-Orientierung

Mittelfristig wird die Datenqualität und die fachliche Ausgestaltung der Daten in Datendomänen sichergestellt, die sowohl in der Linie als auch bereichsübergreifend definiert sein können.



Gemeinsame Festlegung von Normen und Standards

Es werden bereichsübergreifend und interkommunal Akteure aus verschiedenen Datendomänen involviert, um Qualitäts- und Metadatenstandards für kommunale Daten festzulegen.

Datenkatalog-Tool als Fundament

Ein zentrales Tool für das Datenmanagement setzt festgelegte Regeln und Rollen um – wenn möglich automatisiert. Interoperabilität und Anwenderzentrierung erleichtern die Nutzung und stellen eine nachhaltige und wirksame Umsetzung der Data Governance sicher.

Abbildung 4: Vier Prinzipien des Data-Governance-Konzepts

- **Zentrale organisatorische Verortung:** Der Themenkomplex Daten braucht Präsenz in der Stadt – nicht nur in seinem Wirken, sondern auch sichtbar in der Aufbauorganisation. Daher werden in jeder Stadtverwaltung und ggf. in städtischen Beteiligungen (wie z.B. den hiesigen Stadtwerken) zentrale Organisationseinheiten eingerichtet, die Maßnahmen rund um den souveränen Umgang mit Daten vertreten, steuern und andere Bereiche in der Verwaltung beratend unterstützen. Die zentralen Organisationseinheiten sollten möglichst weit oben in der Gesamtverwaltung verortet sein, um der herausgehobenen Stellung des Themas Daten gerecht zu werden und den Verantwortlichen verwaltungsweiten Gestaltungsspielraum zu ermöglichen. Für ihre Konzeption und Umsetzung soll auf vorhandener Datenexpertise in unseren Kommunen aufgebaut werden - die genaue Verortung und personelle wie inhaltliche Ausgestaltung der neuen Einheit kann nur mit Bezug zur individuellen Organisationsstruktur der jeweiligen Kommune festgelegt werden.

- **Gemeinsame Festlegung von Normen und Standards:** Für die Festlegung der organisatorischen Regularien beziehen wir bereichsübergreifend Mitarbeitende der Stadtverwaltung ein. Die Anforderungen, Erfahrungen und Perspektivenvielfalt eines solchen ko-kreativen Prozesses sind wichtig, um sicherzustellen, dass verwaltungsweite Regeln auch für möglichst viele Beteiligte passen und umsetzbar sind. Zudem geben wir den Mitarbeitenden damit Raum zur Mitwirkung an der Data Governance, stärken das Commitment und eröffnen Kanäle des Bottom-up-Feedbacks, die damit verbundene Veränderungsprozesse stützen.
- **Domänen-Orientierung:** Bestimmte Regeln und Normen für den Umgang mit Daten können und müssen verwaltungsweit definiert werden. Die fachliche Beschaffenheit von Daten und ihre inhaltliche Qualität und Validität können jedoch nur dort abgestimmt werden, wo die Daten im Rahmen von alltäglichen Aufgaben verarbeitet und genutzt werden: bei den fachlich zuständigen Mitarbeitenden, die über Expertise aus der tatsächlichen Arbeit mit Daten verfügen. Daher werden wir *Datendomänen* etablieren, in denen Mitarbeitende ihre Daten selbst verwalten und gestalten können. Eine Datendomäne beschreibt eine organisatorisch-thematische Einheit, die eine Klammer um inhaltlich zusammengehörige Daten bildet. Für die Umsetzung der Datendomänen respektieren wir die Linienorganisation der Kommunalverwaltung und gehen darüber hinaus Schritte, um einheitsübergreifende Datendomänen aufzusetzen, weil diese ein wichtiger Gelingensfaktor für die bereichsübergreifende Datennutzung sind.
- **Datenkatalog-Tool als Fundament:** Der organisatorische Umgang mit Daten und die zugrundeliegende technische Infrastruktur sollten Hand in Hand gehen. Die Data Governance regelt unseren Umgang mit Tools und Technologien, die wir zum Umgang mit Daten einsetzen. Technische Werkzeuge unterstützen auf der anderen Seite die Mitarbeitenden, um ihre Rolle und ihr Wirken in der datenorientierten Kommune voll ausfüllen zu können. Ein zentrales Tool für das Datenmanagement ist daher für uns ein wesentlicher Hebel für einen souveränen Umgang mit Daten. Dieses Tool sollte hierbei unbedingt anwendungsfreundlich gestaltet sein, um allen Mitarbeitenden die Pflege und Übersicht Ihrer Datenbestände aufwandsarm und mit schnell sichtbarem Mehrwert zu ermöglichen. Möglichkeiten der Automatisierung im Werkzeug helfen dabei, Aufwände des Datenmanagements perspektivisch zu verringern und damit Effizienzgewinne möglich zu machen.

4.2 Aufbau des Rollen- und Gremienmodells

Auf Basis der vier leitenden Prinzipien soll das Rollen- und Gremienmodell ein erstes Konzept für die Bündelung und Verortung von Aufgaben der Data Governance darstellen. Damit gehen wir wichtige Schritte, um Zuständigkeiten in der Stadtverwaltung zu klären und die Umsetzung der Maßnahmen der Datenstrategie organisatorisch zu untermauern. Die Rollen sind in ausführlicherer Profilform im Anhang erläutert.

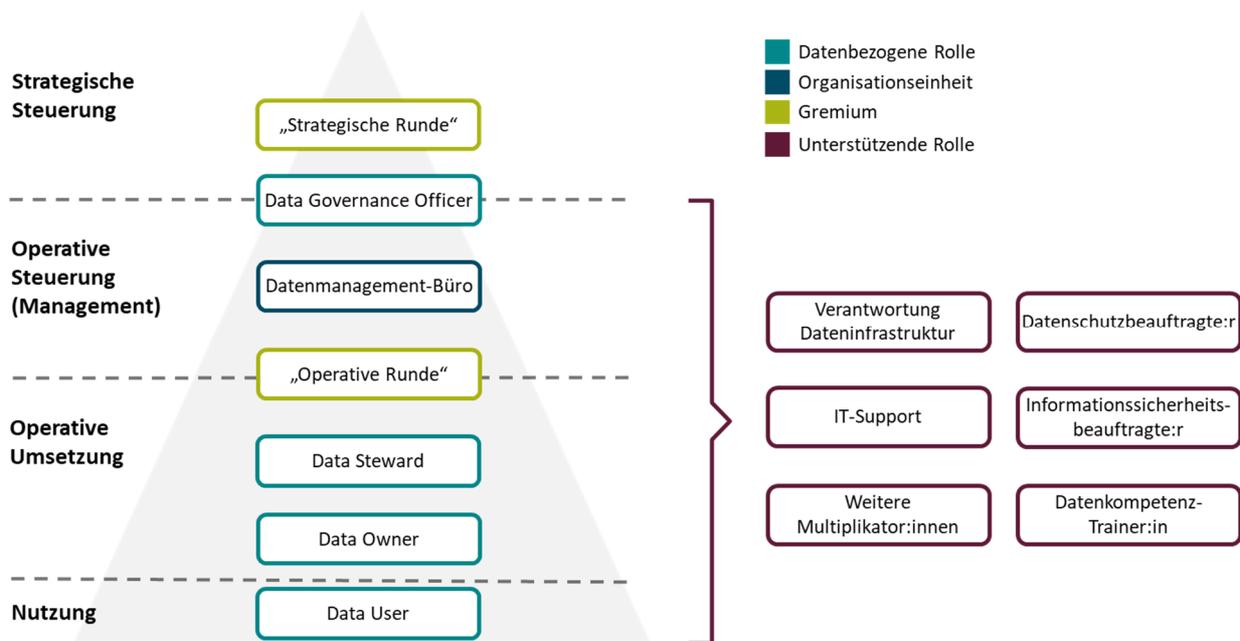


Abbildung 5: Das Rollen- und Gremienmodell der Data Governance im Überblick

Das Modell unterscheidet zwischen vier hierarchischen Ebenen. An der Spitze ist die **Ebene der strategischen Steuerung**, in der das Gremium der „**strategischen Runde**“ verortet ist. Hier werden Fragen von strategischer Relevanz für die gesamte Data Governance beraten und entschieden sowie die Aktivitäten der datenorientierten Kommune mit übergeordneten, stadtstrategischen Richtlinien abgeglichen und synchronisiert. Der **Data Governance Officer** ist Teil dieser strategischen Runde und zugleich die hauptverantwortliche Person für die Data Governance. Diese Rolle dient als Sprachrohr für die Data Governance nach außen und nach innen.

Der Data Governance Officer ist außerdem das Bindeglied zwischen der strategischen und der nachfolgenden **Ebene der operativen Steuerung**. Hier ist das **Datenmanagement-Büro** als zentrale Organisationseinheit verankert, das die Umsetzung der Maßnahmen der Datenstrategie koordiniert und federführend die konkreten Regularien der Data Governance und des Datenmanagements entwickelt. Das Datenmanagement-Büro ist zudem die erste Kontaktstelle für die dezentralen Rollen, wenn diese Beratungs- oder Unterstützungsbedarf haben. Damit das Datenmanagement-Büro seine Aufgaben im Sinne der gemeinsamen Festlegung von Normen und Standards wahrnehmen kann, wird es durch das Gremium der „**operativen Runde**“ ergänzt: Hier kommen Vertreter:innen der Domänen, Ämter und Fachbereiche (sprich: Data Stewards und ggf. Data Owner und weitere Rollen) in einem regelmäßigen Turnus zusammen, um gemeinsam die Ausgestaltung der Regularien der Data Governance abzustimmen. Darüber hinaus dient die operative Runde als bereichsübergreifende Austauschplattform und Ideenschmiede für Maßnahmen der datenorientierten Kommune und mögliche Anwendungsfälle.

Damit stellt die operative Runde die Verbindung zur dritten Ebene der operativen Umsetzung her. Hier sind zwei Rollen verortet, die dezentral in den Ämtern und Fachbereichen liegen. **Data Stewards** sind Verantwortliche für eine *Datendomäne* und koordinieren die Umsetzung der Regeln und Standards innerhalb ihres Verantwortungsbereichs. Sie sind zudem Ansprechpartner:innen für Mitarbeitende der jeweiligen Domäne, sie tragen Anforderungen aus der Domäne Richtung Datenmanagement-Büro und sind damit wichtige Multiplikator:innen für das gesamte Vorhaben. Je nach Reifegrad der Implementierung der Datendomänen können die Data Stewards perspektivisch mehr Aufgaben wahrnehmen, u.a. die Entwicklung von Anwendungsfällen und die Qualitätssicherung von Daten oder *Metadaten*. Die Pflege und letztendliche Umsetzung

der Regularien für einen einzelnen Datensatz geschieht durch die **Data Owner** als definierte Verantwortliche. Durch das Zusammenspiel in ihrer jeweiligen Datendomäne können Data Owner an der fachlichen Mitgestaltung ihrer Daten mitwirken und Anforderungen und Feedback über die Data Stewards nach oben kommunizieren. Data Owner und Data Stewards können in Personalunion benannt werden.

Data User können die Daten unserer Kommunen einsehen und für ihre eigenen Aufgaben oder Anwendungsfälle nutzen. Je nach Zugriffsrechten und dem Status der Datenbereitstellung können dies ausgewählte Personen, alle Mitarbeitenden der Verwaltung und der kommunalen Beteiligung oder die Bürgerinnen und Bürger sein. Perspektivisch soll es auch für die Data User Kanäle geben, um Feedback, Ideen und Anforderungen zu Daten in die Data Governance einzuspielen.

Neben diesen Kernrollen gibt es weitere, **unterstützende Rollen**, die bei der Umsetzung der Data Governance notwendigerweise mitzudenken sind. Hierzu zählen u.a. Verantwortliche für die *Dateninfrastruktur*, Ansprechpersonen für den technischen Support bzw. der IT, weitere Multiplikator:innen in der Verwaltung und Trainer:innen für *Datenkompetenz*. Nicht zuletzt werden Datenschutzbeauftragte und Informationssicherheitsbeauftragte eng in das Zusammenwirken der operativen Steuerung und Umsetzung eingebunden, um Datenschutz und Datensicherheit stets zu gewährleisten. Die konkrete Definition und Einbindung der unterstützenden Rollen ist als Auswahl abhängig von der individuellen, organisatorischen Konstellation einer Kommune.

4.3 Wirksame Gestaltung der Umsetzung

Die Implementierung der Data Governance ist ein langfristiges Unterfangen, das weite Teile der Kommunalverwaltung umfasst. Damit diese Umsetzung gelingt und positive Wirkungen für die Beteiligten schafft, ohne die Organisation und die Kapazitäten der Mitarbeitenden zu stark zu strapazieren, sind einige Leitplanken bei der Umsetzung zu beachten. Diese beinhalten das Vorgehen in der Umsetzungsabfolge und wichtige Gelingensfaktoren für eine wirksame und nachhaltige Implementierung.

Überblick über die Umsetzungsabfolge

Das gesamte Rollenmodell inkl. begleitender Elemente wie der Domänenorientierung und der zentralen Organisationseinheit in einem Zug auszurollen birgt das Risiko die Gesamtorganisation zu überfordern und Weichenstellungen, die im Laufe des Umsetzungswegs notwendig erscheinen, nicht antizipieren und somit nicht adäquat berücksichtigen zu können. Aus diesem Grund visieren wir ein schrittweises Vorgehen an, das langfristig aus drei Phasen besteht.

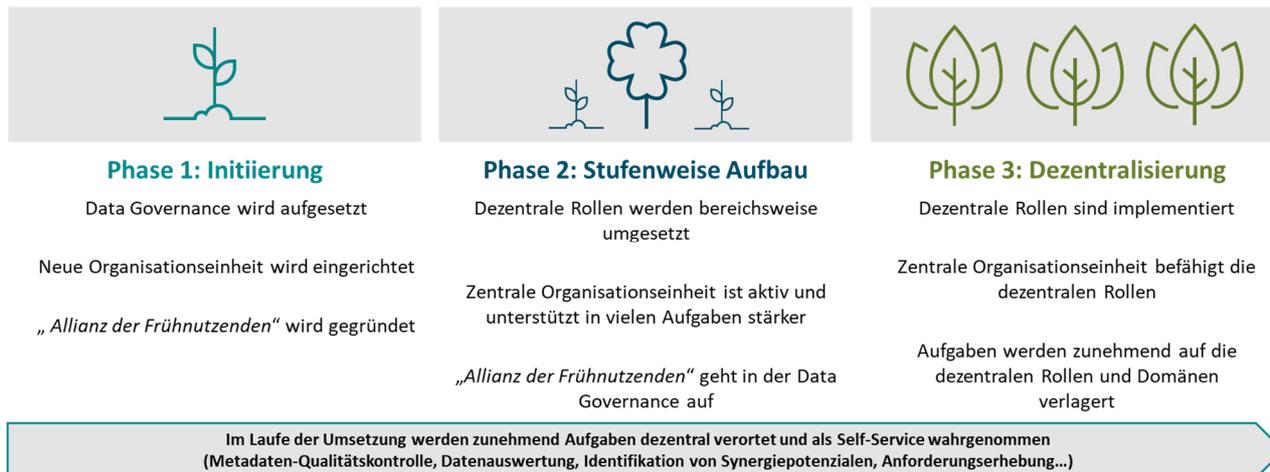


Abbildung 6: Drei Phasen der Umsetzung der Data Governance

In der **ersten Phase der Initiierung** wird das Datenmanagement-Büro aufgesetzt und das weitere Vorgehen der Umsetzung geplant. Das bedeutet, dass Pilotbereiche für die Rollen der operativen Umsetzung (Data Stewards, Data Owner) identifiziert, angesprochen und auf die Pilotierung vorbereitet werden. Um das Datenmanagement-Büro in dieser Startphase der Umsetzung zu unterstützen, wird eine „Allianz der Frühnutzenden“ gebildet, die bereichsübergreifend aus engagierten Vertreter:innen datenaffiner Fachbereiche und datenkompetenten Expertinnen und Experten aus der Verwaltung besteht. Diese Allianz ist als informelle und temporäre Arbeitsgruppe gedacht, die zur Initialisierung der Data-Governance-Strukturen berät und die Umsetzung der ersten Maßnahmen aus allen Fokusthemen durch ihren Austausch und ihre Zusammenarbeit unterstützt und antreibt. Die strategische Runde wird gebildet und startet mit ihren ersten Abstimmungen.

Auf die Initiierung folgt die **zweite Phase des stufenweisen Aufbaus der Data Governance**. Das Datenmanagement-Büro ist in dieser Phase eingerichtet und treibt aktiv die Umsetzung voran. Beginnend mit den Pilotbereichen werden erste dezentrale Rollen umgesetzt, schrittweise folgen weitere Bereiche der Verwaltung. Erste Regularien der Data Governance und des Datenmanagements (Leitfäden, Ausgestaltung der *Metadaten*, Regeln usw.) werden hier erarbeitet und dann im Zusammenspiel mit den ersten wahrgenommenen, dezentralen Rollen in die Praxis überführt. Die Allianz der Frühnutzenden wird in dieser Phase nach Erreichung eines genügenden Reifegrads und der Bildung der formalisierteren, operativen Runde in die Strukturen der Data Governance überführt. Zudem sollte spätestens im Verlauf der zweiten Phase das Zusammenspiel mit den unterstützenden Rollen definiert und eingespielt werden. Diese Phase beinhaltet auch Feedback-Loops hinsichtlich der Governance-Konzeption: Aspekte der Konzeption können und sollen mit den Erfahrungen aus der Pilotierung angepasst und die Data Governance somit zusehends praxistauglich gemacht werden.

Der Übergang zur **dritten Phase der zunehmenden Dezentralisierung** ist fließend und abhängig von der Umsetzung weiterer Maßnahmen der Datenstrategie. Die dezentralen Rollen in den Fachbereichen sind in dieser Phase ausgerollt und für die Personen, die die Rollen innehaben, mehr und mehr Routine. Unter diesen Voraussetzungen können die dezentralen Rollen schrittweise dazu befähigt werden, mehr Aufgaben eigenständig wahrzunehmen und den Umgang mit Daten in der Verwaltung selbst zu gestalten. Darunter zählt z.B. die Qualitätskontrolle von Metadaten, die Inventarisierung neu zu erhebender oder zu beschaffender Daten, die Durchführung von Datenauswertungen oder die Modellierung der Fachdaten in den *Da-*

tendomänen. Das Datenmanagement-Büro kann zu diesem Zeitpunkt eine eher beratende und unterstützende Funktion bei diesen Aufgabenfeldern einnehmen, wodurch Kapazitäten für andere Aufgaben oder datenstrategische Maßnahmen freigesetzt werden.

Das Data-Governance-Konzept und das skizzierte Vorgehen stellt eine Momentaufnahme dar, die auf Prämissen und dem Kenntnisstand der beteiligten Kommunen zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung basiert. Damit die Umsetzung gelingt, sind einige Erfolgsfaktoren wichtig, die sich aufeinander beziehen. Zum einen ist die Rückendeckung der Führungskräfte in der Kommunalverwaltung für das Vorhaben wichtig, damit Ressourcen für die Umsetzung freigegeben werden, festgelegte Regularien die notwendige Durchschlagskraft haben und die Führungskräfte eine Vorbildfunktion ausfüllen. Hierfür ist zentral, dass regelmäßig über die strategische Runde über den Umsetzungsverlauf Bericht erstattet wird und sowohl Schwierigkeiten als auch positive Meilensteine und Zwischenergebnisse kommuniziert werden. Zweitens sind auch Feedback-Schleifen in der Bottom-up-Richtung (von den Mitarbeitenden zu den Führungskräften zur operativen Steuerung der Data Governance) und horizontal (zwischen Beteiligten bereichsübergreifend) einzubauen. Austauschformate und Feedback-Möglichkeiten ermöglichen Lerneffekte und Erkenntnisgewinn während der Umsetzung – dadurch nehmen die Beteiligten wahr, welche Praktiken sich bewährt haben und welche Herausforderungen bestehen. Drittens und nicht zuletzt ist die Umsetzung als iterativen Prozess zu sehen und sowohl das Rollenmodell als auch das Umsetzungsvorgehen regelmäßig im Rahmen von Reviews und Retrospektiven zu evaluieren. Insb. die Reihenfolge bei Pilotierung und Roll-out, die Abhängigkeiten zu anderen Maßnahmen der Datenstrategie und der Zuschnitt der Aufgaben- und Rollenprofile kann und sollte im Laufe der Umsetzung adaptiert werden, um langfristig die gewünschten Wirkungen der Data Governance zu erzielen und damit den Umgang mit Daten von Mitarbeitenden und für Mitarbeitende kontinuierlich zu verbessern.

5 Umsetzung und Fortschreibung der Strategie

Strategiearbeit bedeutet für uns kontinuierliche Weiterentwicklung und Adaption anstatt mechanisches Abarbeiten unserer gesetzten Ziele und Maßnahmen. Gerade in den von schneller technologischer Entwicklung geprägten Feldern wie *Dateninfrastrukturen* oder Anwendungsfällen müssen wir sicherstellen, unsere Ziele und die Maßnahmen zu deren Erreichung immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf Kurskorrekturen vorzunehmen.

Die vorliegende Strategie stellt somit den Startschuss als Version 1.0 dar. Drei Prinzipien stellen sicher, dass die Datenstrategie gezielt umgesetzt werden kann und zugleich lebendig und anpassungsfähig bleibt:

- **Agile Umsetzung und Steuerung:** Für die Umsetzung der Strategie schaffen wir Strukturen, die diese verantworten und sicherstellen – allen voran das Datenmanagement-Büro, der Data Governance Officer und die „strategische Runde“. Wie genau die Steuerung im Rahmen der Aufbauorganisation abgebildet wird, ist abhängig von den bereits vorliegenden Steuerungsstrukturen der jeweiligen Kommune und daher interkommunal nur bedingt definierbar. Für die Umsetzung unserer Datenstrategie nutzen wir jedoch Methoden, die eine Fokussierung, Zielkontrolle und silo-übergreifende Zusammenarbeit fördern. Hinsichtlich der Steuerungsmethode teilen wir den Wunsch nach zeitgemäßen Instrumenten: Konkret möchten wir das OKR-Rahmenwerk (*Objectives and Key Results*) für die Umsetzung und Steuerung der definierten Ziele und Maßnahmen anwenden. Dazu werden wir zwei Pilotbereiche identifizieren und die Ziele unserer Datenstrategie in die OKR-Logik überführen. Ziel sollte es sein sukzessive einen Großteil der Strategie über OKR zu steuern. Hierzu ist auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen, die sich der Methode bedienen, essenziell und dient zusätzlich unserer Vernetzung im Kontext kommunaler Datensouveränität.
- **Laufende Evaluation und Versionierung:** Zu festgelegten Zeitpunkten blicken wir systematisiert auf die Ziele unserer Datenstrategie, um zu prüfen, ob diese noch hinsichtlich der Ausrichtung unserer Verwaltung, dem Stand der Technologie oder der aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Gültigkeit besitzen. Für den Fall, dass Ziele geschärft oder nachjustiert werden müssen oder andere Maßnahmen zu deren Erreichen notwendig sind, passen wir diese an. In den Prozess der Evaluation und Adaption beziehen wir, analog zu unserem Entwicklungsprozess der Strategie, relevante Stakeholder ein. Auch interkommunal tauschen wir uns zu möglichen Anpassungen aus, wobei wir die Eigenheiten unserer jeweiligen Kommunen explizit berücksichtigen. Für die Evaluation und die Anpassungsprozesse ist das Datenmanagement-Büro in Zusammenarbeit mit der strategischen Runde zuständig.
- **Monitoring der Aktivitäten:** Auf Ebene der Einzelmaßnahmen etablieren wir ein Monitoring-System basierend auf geeigneten Kennzahlen/Indikatoren (*KPIs*). Wir sind uns bewusst, dass die Definition valider Indikatoren keine triviale Aufgabe ist – gleichwohl müssen wir den Fortschritt auf Maßnahmenebene messbar machen: ganz im Sinne unserer Datenstrategie benötigen wir selbst eine Datengrundlage, um evidenzbasiert auf Maßnahmenebene zu steuern.

Basierend auf diesen Prinzipien stellen wir unsere Strategie zukunfts fest auf. Wir laden die Mitarbeitenden unserer Verwaltungen ein, sich am Evaluationsprozess und der Weiterentwicklung der Strategie aktiv zu beteiligen. Die erarbeiteten OKR, Evaluationsmethoden und Indikatoren sowie die jeweiligen Ergebnisse veröffentlichen wir analog zur Datenstrategie, um unseren Fortschritt für alle Mitarbeitenden transparent zu machen.

Glossar

Agile Methoden	Methoden des Projektmanagements, die zu einer schnellen, effektiven und flexiblen Zusammenarbeit in einer sich ständig verändernden Welt beitragen können. Beispiele hierfür sind Scrum, Kanban, <i>Service Design</i> und <i>OKR</i> .
-----------------------	---

Application Programming Interface (kurz API)	Eine Form der Programmierschnittstelle, die eine automatische Datenübertragung zwischen zwei Systemen ermöglicht
---	--

Dashboard	Interaktives Portal, auf dem je nach Konzeption Entscheidungsträger*innen und/oder die Öffentlichkeit aktuelle Informationen und Daten über ihre Stadt und deren Entwicklung einsehen kann. Hierdurch können z.B. Bevölkerungsstatistiken oder lokale Klimadaten visualisiert werden.
------------------	---

Datendomänen	Datendomänen sind Kategorien bzw. Gruppierungen von Daten, die einen inhaltlichen Bezug zueinander haben. Sie helfen dabei Daten mit ähnlichen Merkmalen (z.B. nach Quellsystem oder fachlicher Zugehörigkeit) gemeinsam zu verwalten. Datendomänen können in Unterdomänen aufgefächert werden (z.B. „Gebäudedaten“ mit den Unterkategorien „Standorte, Mietobjekte, Verkaufsobjekte, Eigentumsverhältnisse“)
---------------------	---

Data Driven Government	(engl. Datengestützte Regierung) Zielbild einer Verwaltung, die ihre Prozesse und Entscheidungen auf Grundlage von Daten evidenzbasiert gestaltet
-------------------------------	---

Data Governance	Sammlung von Regelungen über Prozesse, Rechte, Rollen und Standards, die die Nutzbarkeit, Korrektheit, Sicherheit und Verfügbarkeit von Daten ermöglichen.
------------------------	--

Datenkompetenz	(engl. data literacy) Die Datenkompetenz beschreibt die Fähigkeiten, mit Daten sachgerecht und kritisch umzugehen, sie zu sammeln und zu managen, zu bewerten und anzuwenden.
-----------------------	---

Dateninfrastruktur	Als Dateninfrastruktur wird ein technisches Gerüst verstanden, in dem Datenquellen zusammenggeführt werden. Das Zentrum der Dateninfrastruktur bilden dabei Datenmanagementsysteme, Datenbanken, Open-Data-Portale und Cloud-Plattformen, die Daten und Dienste aus den Quellen speichern bzw. verlinken. Den Endpunkt von Dateninfrastrukturen bilden Anwendungen und Programme, die die Nutzung der Daten durch verschiedene Akteurinnen und Akteure ermöglichen.
---------------------------	---

Datenlebenszyklus Der Datenlebenszyklus beschreibt die gesamte Zeitspanne, in der Daten in einem System existieren. Er umfasst unterschiedliche Phasen, die Daten von der ersten Erfassung an bis hin zur gezielten Löschung oder Archivierung von Daten durchlaufen.

Datensouveränität Auf kommunaler Ebene Zielbild eines bewussten und strategischen Umgangs mit den im städtischen Raum anfallenden Daten. Auf Individualebene Fähigkeit einer Person, selbstbestimmt über ihre persönlichen Daten entscheiden zu können

Wird oft synonym mit „Datenhoheit“ verwendet, ist jedoch in dieser Definition weiter gefasst

Digitaler Zwilling Virtuelles Abbild eines Systems (z.B. einer Stadt), das Zusammenhänge innerhalb des Systems darstellt und Simulationen der Auswirkungen von Maßnahmen ermöglicht.

E-Government Kurz für Electronic Government. Bezeichnet den verstärkten Einsatz digitaler Technologien zur Gestaltung und Umsetzung von Regierungs- und Verwaltungsprozessen. In Deutschland bilden insb. die E-Government-Gesetze auf Bundes- und Landesebene sowie das Onlinezugangsgesetz den rechtlichen Rahmen.

Governance Unter Governance wird das Regel- und Koordinationssystem des Staates, einer Gemeinde, einer Verwaltung oder einer anderen Organisation verstanden. Governance verbindet sich mit der Erkenntnis, dass sich kollektive Probleme einer Gesellschaft oder einer Kommune nicht über reine Top-Down-Prozesse lösen lassen, sondern es bedarf dazu geeigneter Mechanismen der Koordination von Akteuren. Durch das System der Governance werden in einem Staat, einer Gemeinde oder in anderen Einheiten verschiedene Interessen verhandelt, verwaltet und dann umgesetzt.

Hochwertige Datensätze (engl. high value datasets) Klassen von Datensätzen, die ein hohes sozioökonomisches Potenzial aufweisen und daher von öffentlichen Behörden und Unternehmen der Daseinsvorsorge offen, maschinenlesbar und über APIs verpflichtend bereitgestellt werden sollen. Grundlage sind die PSI-Richtlinie 2019/1024 und die Durchführungsverordnung 2023/138 auf EU-Ebene

Zu den hochwertigen Datensätzen zählen: Georaum, Erdbeobachtung und Umwelt, Meteorologie, Statistik, Unternehmen und deren Eigentümerschaft sowie Mobilität

Key Performance Indicator (kurz KPI) Kennzahlen, die die Leistung und Wirksamkeit von Maßnahmen in einer Stadt messen.

Künstliche Intelligenz (kurz KI) Ein ‚System der künstlichen Intelligenz‘ (KISystem) ist ein maschinengestütztes System, das so konzipiert ist, dass es mit unterschiedlichem Grad an Autonomie operieren kann und das für explizite oder implizite Ziele Ergebnisse oder Ausgaben wie Vorhersagen, Empfehlungen oder Entscheidungen hervorbringen kann, die das physische oder virtuelle

Umfeld beeinflussen (Quelle: AI Act der EU). Formen der KI sind u.a. *Machine Learning* und *semantische Suche*.

Machine Learning (Machineschinelles Lernen) Ein Ansatz zur Entwicklung von künstlicher Intelligenz, bei der ein Computer durch adäquate Algorithmen in der Lage ist, aus Fehlern bedingt zu lernen und sich an eine bestimmte Aufgabe besser anpassen zu können

Metadaten Metadaten sind Informationen, die einen Datensatz beschreiben und es ermöglichen den Datensatz zu finden, in ein Verzeichnis aufzunehmen und zu nutzen. Metadaten enthalten z.B. Informationen über Inhalte der Daten, das Datenformat oder Nutzungsbedingungen.

Minimal Viable Product (kurz MVP) Ein Minimum Viable Product („minimal brauchbares oder existenzfähiges Produkt“) ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, die dazu dient, möglichst schnell aus Nutzerfeedback zu lernen und so Fehlentwicklungen an den Anforderungen der Nutzer vorbei zu verhindern.

Objectives and key results (kurz OKR) Objectives and Key Results (OKR) ist eine *agile Methode* zur Zielerreichung und Mitarbeitendenführung. Besonders dabei ist u.a., dass die Belegschaft eigene Ziele formuliert und dass diese in kurzen Zyklen von meist zwei bis sechs Monaten umgesetzt werden.

Once-Only-Prinzip Das Once-Only-Prinzip verfolgt das Ziel, dass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen notwendige Angaben nur noch einmal an die Verwaltung übermitteln müssen. Mit der Einwilligung der Betroffenen tauschen Behörden die Daten untereinander aus und dürfen sie später für andere Anliegen erneut verwenden. Das Registermodernisierungsgesetz ist eine zentrale, rechtliche Rahmenbedingung, die die Umsetzung des Once-Only-Prinzips unterstützen soll.

Open Data Als Open Data werden Daten bezeichnet, die von jedermann zu jedem Zweck genutzt, weiterverbreitet und weiterverwendet werden dürfen.

Open Government Open Government ist ein Synonym für die Öffnung von Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung und der Wirtschaft. Dies kann zu mehr Transparenz, zu mehr Teilhabe, zu einer intensiveren Zusammenarbeit, zu mehr Innovation und zu einer Stärkung gemeinschaftlicher Belange beitragen. *Open Data* ist ein wichtiger Baustein für Open Government

Prototyp Erster funktionsfähiger Entwurf eines technischen Produkts oder einer digitalen Anwendung. Wird im agilen Kontext manchmal auch als *MVP* bezeichnet.

Pseudonymisierung Ein Vorgehen, bei dem personenbezogene Daten durch Pseudonyme ersetzt werden, um die Nutzung von Daten durch Dritte unter Wahrung des Datenschutzes möglich zu machen. Pseudonymisierte Daten können nicht direkt mit einer identifizierbaren Person in Verbindung gebracht werden, es sei denn, sie werden mit einem separaten Datensatz kombiniert.

Robotic Process Automation (RPA) Bezeichnet die Automatisierung von digitalen Prozessen mit hohem Routinegrad

Semantische Suche Eine Suchmethode, die den Kontext von Suchbegriffen (im Sinne von Beziehungen zwischen Wörtern sowie Synonymen) einbezieht, anstatt nur konkrete Schlagworte zu berücksichtigen, was zu genaueren und relevanteren Suchergebnissen führt. Für die semantische Suche werden KI-Sprachmodelle (sog. Large Language Models) eingesetzt.

Service Design Service Design ist ein *agiler* Ansatz zur Gestaltung von Dienstleistungen, der darauf abzielt die Bedürfnisse der Nutzenden in den Mittelpunkt zu stellen. Ist dem methodischen Ansatz des Design Thinking ähnlich.

Urbane Datenplattform (kurz UDP) „Datendrehscheibe“, welche die verschiedenen städtischen Datenbanken und –quellen vernetzt, insbesondere Echtzeit-Daten. Über ein Rollen- und Rechtekonzept kann fallbasiert auf Daten zugegriffen werden. Das klassische Zielbild einer UDP umfasst urbane Daten, also Daten der Stadtverwaltung und verwaltungsexternen Akteuren (z.B. kommunale Unternehmen)

Anhang: Rollen- und Gremienprofile der Data Governance

Strategische Runde



Kurzbeschreibung

- Gremium auf Ebene der strategischen Steuerung, das strategische Entscheidungen für die gesamte Data Governance trifft
- Besteht zumindest aus: Data Governance Officer, Vertreter:innen des Verwaltungsvorstands, Vertreter:innen der strategischen Leitung von Themen wie Digitalisierung, Organisation oder IT

Funktionen/ Aufgaben

- Bestimmt über Ressourceneinsatz
- Vertritt strategische Interessen der Kommune im Rahmen der Data Governance
- Erstattet Bericht an Magistrat und ggf. an politische Gremien
- Ist letztes Eskalationsgremium der Data Governance

Anmerkungen

- Genaue Zusammensetzung ist kommunenspezifisch
- Zu klären ist, wie weit diese Runde entscheiden kann, wie oft sie tagt und ob sie mit anderen, bereits bestehenden Gremien synchronisiert wird

Data Governance Officer



Kurzbeschreibung

- Rolle auf beiden Ebenen der strategischen und der operativen Steuerung
- Hauptverantwortliche Person für die Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Leitung des zentralen Datenmanagement-Büros (eher delegierende, nicht-operative Funktion)
- Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Steuerung
- Haupt-Ansprechperson für andere strategische Rollen und oberste Entscheidungsträger:innen der Kommune
- Bereitet Entscheidungen, die die Rolle selbst nicht treffen kann, für die strategische Runde vor
- Monitoring des Maßnahmen- und Umsetzungsfortschritts im Kontext der Datenstrategie
- Fördert im Rahmen der IKZ den Austausch und Abstimmung möglicher Formen der Zusammenarbeit in datenbezogenen Themen

Anmerkungen

- Je nach kommunalen Kontext verantwortet diese Rolle auch die strategische Ausrichtung der Dateninfrastruktur
- Zu klären ist die Verfügbarkeit eines eigenen Budgets und die Verantwortlichkeit über Kostenstellen im Bereich der Rolle

Daten- management- Büro



Kurzbeschreibung

- Zentrale Organisationseinheit auf Ebene der operativen Steuerung, die dem Data Governance Officer untersteht und das Kernstück der Data Governance bildet

Funktionen/ Aufgaben

- Erarbeitet Vorschläge für Regularien für das verwaltungsweite Datenmanagement
- Steuert und kontrolliert die Datenkatalogisierung und die Einhaltung der Regularien
- Bereitet Entscheidungen für die strategische Runde vor
- Bereitet Themen für die operative Runde vor
- Unterstützt die Fachbereiche in der Umsetzung der Regularien
- Unterstützt in den Aufgabenfeldern: Kompetenzentwicklung, Change Management (im Rahmen der Data Governance), Datenanalyse, Use-Case-Entwicklung
- (initiiell) Single Point of Contact für Anfragen von Data User
- Steuert die Anforderungserhebung initiell (perspektivisch Übertragung auf Data Stewards)

Anmerkungen

- Zu klären ist für jede Kommune die genaue organisatorische Verortung
- Je nach Stellenanzahl und organisatorischer Verortung in der Stadtverwaltung kann das Aufgabenspektrum und die interne Organisation variieren
- Aufgaben können anhand interner Rollen ausdifferenziert werden, u.a. Data Analyst, Data Architekt, Datenqualitätsmanager
- Wird eng durch die unterstützenden Rollen der Data Governance beraten

Operative Runde



Kurzbeschreibung

- Gremium auf Ebene der operativen Steuerung, dass Regeln und Normen der Data Governance gemeinsam erarbeitet und zur operativen Umsetzung berät
- Besteht zumindest aus: Data Governance Officer, Datenmanagement-Büro, Data Stewards

Funktionen/ Aufgaben

- Abstimmungsgremium für die gemeinsame Erarbeitung der Regeln und Normen für das verwaltungsweite Datenmanagement
- Gibt Bottom-up-Feedback (Anforderungen und Ideen) aus den Fachbereichen ins zentrale Datenmanagement hinein
- Berät und koordiniert die Umsetzung der Data Governance
- Sammelt Potenziale für bereichsübergreifende Synergien und Zusammenarbeit und erarbeitet Maßnahmen für deren Nutzung (z.B. Use-Case-Entwicklung)

Anmerkungen

- Unterstützende Rollen (z.B. Datenschutzbeauftragte:r, Informationssicherheitsbeauftragte:r) können ebenfalls Teil dieses Gremiums sein
- Zu klären ist die Größe und der Tagungs-Rhythmus der operativen Runde

Data Steward



Kurzbeschreibung

- Rolle auf beiden Ebenen der operativen Steuerung und operativen Umsetzung
- Verantwortlich für die Zusammenarbeit in einer Datendomäne
- Wichtige:r Mitgestalter:in und Multiplikator:in der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- **Initiell**
 - Schnittstelle zwischen operativer Steuerung und operativer Umsetzung
 - Fördert die Datenkultur in der Kommune
 - Koordiniert die Umsetzung der Regularien der Data Governance für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich des Stewards (Fachbereich / Domäne)
 - Tauscht sich fachbezogen mit anderen Data Stewards innerhalb der IKZ aus
- **Perspektivisch**
 - Erhebt Anforderungen und Ideen für Anwendungsfälle aus den Fachbereichen und von Nutzer:innen
 - Identifiziert bereichsübergreifende Synergiepotenziale
 - Identifiziert Schulungsbedarfe (allgemein und domänen-spezifisch)
 - Koordiniert Datenzugänge und gibt Daten als Open Data frei
 - Führt perspektivisch Datenauswertungen als self-service durch

Anmerkungen

- Organisatorische Verortung auf Grundlage von Fachbereichen bzw. Domänen, die sich im ersten Schritt stark an den Fachbereichen orientieren
- Hat als laterale Führungskraft keine PV, braucht aber eine gewisse Weisungsbefugnis und eine starke Position (gegenüber Führungskräften)

Data Owner



Kurzbeschreibung

- Rolle auf Ebene der operativen Umsetzung

Funktionen/ Aufgaben

- Ansprechperson und Zuständigkeit für die Pflege eines bestimmten Datensatzes (definiert durch die Metadaten)
- Setzt Regularien operativ um (in Abstimmung mit Data Steward)
- Gibt bottom-up-Feedback zu den Regularien über den Data Steward an das Datenmanagement-Büro weiter
- Legt Schreibrechte für Datensätze fest (aber keine Leserechte!)

Anmerkungen

- Eine Person kann Data Owner für mehrere Datensätze sein
- Personalunion von Data Steward und Data Owner ist möglich

Data User



Kurzbeschreibung

- Rolle auf Ebene der Datennutzung

Funktionen/ Aufgaben

- Nutzt die Daten und schafft Wissen / Mehrwerte
- Gibt Feedback und Anforderungen zu Daten an das Office und perspektivisch an die Data Stewards
- Führt perspektivisch Datenauswertungen als self-service durch

Anmerkungen

- Können sowohl verwaltungsintern als auch verwaltungsextern sein

Datenschutz- beauftragte:r



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Nimmt die bereits bestehenden Aufgaben des Datenschutzbeauftragten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben wahr
- Berät das Datenmanagement-Büro und die Data Stewards in Fragen des Datenschutzes

Informations- sicherheits- beauftragte:r



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Nimmt die bereits bestehenden Aufgaben des Informationssicherheitsbeauftragten wahr
- Berät das Datenmanagement-Büro in Fragen der Informationssicherheit

Verantwortung Dateninfra- struktur



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Ist zuständig für die Architektur der kommunalen Dateninfrastruktur (z.B. UDP, Data Warehouse, Open-Data-Portal)
- Stimmt sich eng mit der kommunalen IT bzw. IT-Dienstleistern ab
- Ist Ansprechpartner für technische Fragen der Use Case-Entwicklung

Anmerkungen

- Kann kommunenspezifisch beim Datenmanagement-Büro, bei der IT oder extern angesiedelt sein

IT-Support



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Unterstützt bei konkreten technischen Fragen zu Infrastruktur und Tools (z.B. Datenanalyse-Tools oder Metadatenkatalog)
- Ist Bindeglied zur kommunalen IT

Anmerkungen

- Kann auf bestehenden Konzepten, wie z.B. IT-Lotsen oder IT-Beauftragte aufbauen

Weitere Multipli- kator:innen



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Datenaffine Personen, die den Umgang mit Daten in die Verwaltung informell fördern, beim Netzwerkaufbau helfen und motivierend vorgehen

Anmerkungen

- Sollte auf bestehenden Konzepten, wie z.B. Digi-Lotsen aufbauen
- Muss keine formal vergebene Rolle sein, jede:r engagierte MA kann ein wichtiger Multiplikator sein

Datenkompetenz- trainer:in



Kurzbeschreibung

- Unterstützende Rolle der Data Governance

Funktionen/ Aufgaben

- Entwickelt ein Weiterbildungskonzept für die Verwaltung
- Ist Ansprechperson und Koordinator für individuelle Weiterbildungswünsche
- Führt ggf. selbst Basistrainings zur Datenkompetenz durch

Anmerkungen

- Abstimmung mit bestehenden Abteilungen zur MA-Weiterbildung erforderlich
- Rolle kann im Datenmanagement-Büro angesiedelt sein oder extern vergeben werden (kommunenspezifische Entscheidung)

Impressum

Dieses Werk ist im Rahmen des Projekts Total Digital der Interkommunalen Zusammenarbeit Digitale Kommune@Hessen mit Beteiligung der Kommunen Offenbach am Main, Wetzlar, Gießen und Marburg entstanden.

www.digitalekommunehessen.de

Herausgeber

Magistrat der Stadt Offenbach am Main
Stabsstelle Digitalisierung

Berliner Straße 100
63065 Offenbach am Main

+49 69 8065-2308

digital@offenbach.de
www.offenbach.de

Verfasser:innen

Robert Pogorzalek, Stabsstelle Digitalisierung, Stadt Offenbach a.M.

Thania Kamargiannis, Stabsstelle Organisationsentwicklung und digitale Strategie, Stadt Gießen

Christoph Wehrenfennig, Stabsstelle Bürgerbeteiligung und digitale Perspektive, Stadt Wetzlar

Nicole Höhnke, Abteilung Organisation und Digitalisierung, Stadt Fulda

Johannes Häußler, Manager, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Fabio Kadner, Senior Consultant, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Lizenz

Text und Struktur dieses Werks sind lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Namensnennung mit Link: „Digitale Kommune@Hessen/ PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH /Stadt Offenbach – www.digitalekommunehessen.de“

Die individuellen Urheberrechte inkludierter Werke sind zu achten.

Förderung

Gefördert durch das Land Hessen – Hessisches Ministerium für Digitalisierung und Innovation



Hessisches Ministerium für
Digitalisierung und Innovation



digitales.hessen