

# Rolle des Chief Digital Officers – Implementierungskonzept zur digitalen Trans- formation von Kommunen hin zur Smart City

Tatjana Dzepina

Digitalisierungsbüro der Stadt Bielefeld

Im Zeitalter zunehmender Urbanisierung und technologischer Innovationen sehen sich Kommunen mit der zentralen Herausforderung konfrontiert, sich in intelligente Städte, sogenannte Smart Cities, zu transformieren.

In deutschen Kommunen hat die digitale Transformation in jüngster Zeit erheblich an Bedeutung gewonnen und erstreckt sich über eine Vielzahl von Bereichen, darunter die Digitalisierung der Verwaltung und die Bereitstellung kommunaler Dienstleistungen für die örtliche Gemeinschaft. Maßnahmen zur digitalen Transformation im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge sollen positive Auswirkungen auf das Klima, die Umwelt sowie die Attraktivität von Standorten und Wohnorten für Unternehmen und Einwohner generieren. Zur Finanzierung solcher Maßnahmen können vermehrt Fördermittel beantragt werden. Das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) fördert beispielsweise die digitale Stadtentwicklung durch Modellprojekte wie "Smart Cities" und die Initiative "Heimat 2.0", die die digitale Entwicklung von Regionen vorantreiben.

Vom Kompetenzzentrum Öffentliche IT werden in absehbarer Zukunft weitere Fortschritte bei der digitalen Transformation erwartet, da viele Kommunen erst am Anfang der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien stehen.<sup>1</sup> Im Jahr 2022 hatten über 25 % der deutschen Kommunen eine ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie. Nahezu 85 % der Kommunen ohne eine solche Strategie führen die hohe Arbeitsbelastung der Verwaltungsmitarbeiter durch alltägliche Aufgaben als Grund für das Fehlen einer Digitalisierungsstrategie an. Dies unterstreicht die Tatsache, dass eine umfassende digitale Transformation nicht nebenbei geplant, organisiert und umgesetzt werden kann.

Kommunen berichten von positiven Erfahrungen mit einer zentralen Stelle für digitale Angelegenheiten in der Verwaltung, die von einem Chief Digital Officer (CDO) besetzt ist.<sup>2</sup> Etwa ein Drittel aller deutschen Gemeinden verfügt bereits über eine solche zentrale Stelle für Digitalisierungsangelegenheiten, da sie als vorteilhaft für eine gut organisierte Digitalisierung in einer Gemeinde angesehen wird. CDOs fungieren als Strategen und Impulsgeber des digitalen Wandels, koordinieren Digitalisierungsansätze und dienen als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Unternehmen, lokalen Akteuren und den Bürgern.<sup>3</sup>

Insbesondere in Kommunen mit einer vorhandenen Digitalisierungsstrategie ist das Thema Digitalisierung häufig auf der obersten Führungsebene verankert. Dies lässt darauf schließen, dass entweder die Koordinierung der Strategie auf höchster Ebene besonders erfolgreich war oder dass die Verantwortung für die Digitalisierung die frühzeitige Entwicklung einer Strategie erleichtert hat. In Kommunen, die eine Strategie entwickeln oder bereits im E-Government oder in der Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft gut aufgestellt sind, wird die Digitalisierung

---

<sup>1</sup> Vgl. Opiela, N., Weber, M., Digitalisierung in Kommunen, 2022.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, Kommunale Herausforderungen 2022.

<sup>3</sup> Vgl. Opiela, Nicole, Weber, Mike, Digitalisierungstypen 2020.

ebenfalls häufig auf der obersten Leitungsebene mitverantwortet. Hingegen ist dies in Kommunen ohne Digitalisierungsstrategie selten der Fall.<sup>4</sup>

Dies führt zur Notwendigkeit, die Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation in kommunalen Strukturen zu verstehen und gezielt zu bewältigen. Die Gestaltung der CDO-Rolle als treibende Kraft für die digitale Transformation ist nicht nur für die Wissenschaft von Interesse, sondern auch von hoher praktischer Bedeutung für diejenigen, die für die Planung und Umsetzung dieser Veränderungen verantwortlich sind.

Kommunen, die bisher keinen CDO implementiert haben oder Kommunen, welche die bestehenden Rahmenbedingungen des CDOs hinterfragen, stellen sich daher folgende Fragen: Wie kann ein CDO Kommunen wirksam bei der digitalen Transformation hin zur Smart City unterstützen, und wie sollte seine Rolle innerhalb der Verwaltung implementiert werden?

In diesem Kontext widmet sich die Masterthesis der Autorin Tatjana Dzepina mit dem Titel „Rolle des Chief Digital Officers – Implementierungskonzept zur digitalen Transformation von Kommunen hin zur Smart City“ der digitalen Transformation von Kommunen im Kontext der Entwicklung hin zu Smart Cities und fokussiert dabei insbesondere die Rolle des Chief Digital Officers (CDO). Der Smart City Begriff wird in der Masterthesis enger gefasst, sodass E-Government nicht tiefergehender Gegenstand der Arbeit ist. Das Abstract gibt einen Überblick über die Struktur und Inhalte der Arbeit.

Im Rahmen der Masterthesis werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Hauptforschungsfrage
  - Wie kann ein CDO Kommunen bei der digitalen Transformation hin zur Smart City unterstützen und wie sollte die Rolle implementiert werden?
- Theoretische Forschungsfragen
  - Vor welchen Herausforderungen stehen Kommunen bei der digitalen Transformation hin zur Smart City und welche (Unterstützungsmöglichkeiten) bietet ein Chief Digital Officer dabei?
- Empirische Forschungsfragen
  - Welche Anforderungen werden an die Rolle des CDOs zur Erfüllung der Aufgaben bei der digitalen Transformation hin zur Smart City gestellt?
- Praktische Forschungsfrage
  - Wie sieht ein Konzept zur erfolgreichen Implementierung der CDO-Rolle in Kommunen hin zur Smart City aus?

Die Einleitung (Kapitel 1) vermittelt die Relevanz des Forschungsthemas und stellt die Problemstellung dar. Die Zielsetzung der Masterthesis besteht darin, die digitale Transformation von Kommunen zu Smart Cities zu untersuchen und die Rolle des CDO in diesem Prozess zu beleuchten. Ein detaillierter Aufbau der Arbeit wird skizziert.

In Kapitel 2 werden theoretische Grundlagen behandelt. Hierbei erfolgt eine umfassende Betrachtung der digitalen Transformation in Kommunen mit Fokussierung auf Smart Cities. Dabei werden Begriffsabgrenzungen und Treiber wie Krisen, technologische Trends, gesellschaftliche Entwicklungen, organisatorische Trends, gesetzliche Entwicklungen und Vernetzungsformate erörtert. Darüber hinaus werden Dimensionen von Smart Cities wie digitale Infrastrukturen, soziale Infrastrukturen, Partizipation und digitale Kompetenzen sowie

---

<sup>4</sup> Vgl. Opiela, N., Weber, M., Digitalisierung in Kommunen, 2022.

Herausforderungen von Kommunen bei der digitalen Transformation hin zur Smart City beschrieben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Rolle des CDO. Die Begriffsabgrenzung, Soll-Rollen-Profil, Aufgaben, Rahmenbedingungen, Erfolgspotentiale und der aktuelle Status quo der CDO-Rolle in Kommunen werden analysiert. Ein Zwischenfazit fasst die theoretischen Erkenntnisse zusammen.

Das Kapitel 3 widmet sich einer empirischen Untersuchung. Forschungsdesign, Entwicklung von Interviewleitfäden, Auswahl der Experten, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Auswertung der Experteninterviews werden detailliert dargestellt. Gütekriterien dienen der Qualitätssicherung der empirischen Forschung. Für einen ganzheitlichen Blick auf die Rolle des CDO wurden im Rahmen der Interviews drei Zielgruppen befragt: Kommunen ohne einen CDO, Kommunen mit einem CDO und Beratungsunternehmen, welche auf Kommunen spezialisiert sind. Der Schwerpunkt bei den Interviewfragen lag auf folgenden Punkten:

- Status und Herausforderungen bei der digitalen Transformation hin zur Smart City
- Anforderungen an einen CDO
- Implementierung einer CDO-Rolle

Im vierten Kapitel erfolgt der Abgleich zwischen Theorie und Empirie. Dabei werden Gemeinsamkeiten, Unterschiede und eventuelle Diskrepanzen analysiert. Die Interpretation der Ergebnisse führt zur Entwicklung eines Implementierungskonzepts für die Rolle des CDO in Kommunen im Kontext der digitalen Transformation hin zur Smart City.

Der Inhalt des fünften Kapitels besteht aus einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Hierbei werden die Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse und der empirischen Untersuchung nochmals komprimiert dargestellt. Die Schlussfolgerungen werden in Bezug auf die ursprüngliche Problemstellung und die Zielsetzung der Masterthesis gezogen.

Zudem erfolgt eine kritische Reflektion über die methodischen Ansätze, Limitationen der Studie sowie mögliche Verzerrungen in den Ergebnissen. Dies ermöglicht eine realistische Einordnung der Forschungsergebnisse und stärkt die Validität der Studie. Die Identifikation von Limitationen eröffnet auch die Möglichkeit, Hinweise für künftige Forschungen zu geben und die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu diskutieren. Im Ausblick auf zukünftige Forschungen werden konkrete Forschungsfragen oder Themengebiete vorgeschlagen, die sich aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ergeben. Dies regt dazu an, die Forschungsdiskussion weiterzuführen und neue Perspektiven auf das Thema zu werfen.

Abschließend wird im Fazit ein besonderer Fokus auf die praktische Relevanz der Studie gelegt. Die Implikationen für die Praxis werden herausgearbeitet, um den Beitrag dieser Masterthesis für eine erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformationsprozesse in kommunalen Kontexten zu betonen.

Die Anhänge umfassen die detaillierten Leitfäden für die Experteninterviews sowie die Transkriptionen dieser Interviews. Diese ermöglichen eine umfassende Nachvollziehbarkeit der empirischen Forschung und bieten die Möglichkeit zur Vertiefung in spezifische Aspekte der Studie.

Insgesamt soll die Masterthesis eine umfassende Analyse und praxisnahe Handlungsempfehlungen im Bereich der digitalen Transformation von Kommunen hin zur Smart City mit Blick auf die Rolle des Chief Digital Officers bieten. Diese Erkenntnisse tragen zur wissenschaftlichen Diskussion bei und unterstützen die erfolgreiche Umsetzung von Smart City-Konzepten.

## **Literatur:**

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, Kommunale Herausforderungen 2022.

Opiela, Nicole, Weber, Mike, Digitalisierungstypen 2020.

Opiela, N., Weber, M., Digitalisierung in Kommunen, 2022.