

SACHSENLANDkurier

Organ des Sächsischen Städte- und Gemeindetages e. V.

Kommunalzeitschrift für die Städte und Gemeinden



DAS THEMA DER AUSGABE

→ Digitale Transformation



Sächsischer
Städte- und
Gemeindetag

AUSGABE
01|26

→ Digitaler Reifegrad der sächsischen Kommunen – erste Einblicke



Dr. Mario Hesse

Geschäftsführer des Kompetenzzentrums für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS)
Foto: Swen Reichold



Fabio Botta

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Kompetenzzentrums für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS)
Foto: Swen Reichold



André Grüttner

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Kompetenzzentrums für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS)
Foto: Swen Reichold



Prof. Dr. Manfred Röber

Professor im Ruhestand an der Professur für Public Management und Direktor des Kompetenzzentrums für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS) an der Universität Leipzig
Foto: Swen Reichold

Methode Reifegradmodell

Die Digitalisierung der kommunalen Verwaltungen ist ein facettenreicher Prozess mit vielen unterschiedlichen Einflussfaktoren. Wie bereits die aktuelle Erhebung des Kompetenzzentrums für kommunale Infrastruktur der Universität Leipzig (KOMKIS) gezeigt hat, ist sie nicht nur ein technisches, organisatorisches und Führungsthema, sondern auch eines der Personalentwicklung (siehe Beitrag »Stand der Verwaltungsdigitalisierung in den sächsischen Kommunen 2025« in dieser Ausgabe). Wie kann angesichts dieser Vielgestaltigkeit der Aufgabe der Stand bzw. der Fortschritt der Verwaltungsdigitalisierung konkret gemessen, mögliche Hindernisse identifiziert und ihnen entgegengewirkt und damit die Verwaltungsdigitalisierung aktiv vorangetrieben bzw. gesteuert werden? Hierzu haben sich in den letzten Jahren speziell für Verwaltungen entwickelte Digitale Reifegradmodelle etabliert.¹

Ursprünglich entstammen Reifegradmodelle dem Qualitätsmanagement für unternehmerische Prozesse und der Beurteilung der Informationsverarbeitung durch den Einsatz von Informationstechnologien in Organisationen. Damit dienten sie ursprünglich der Evaluation und Verbesserung von Prozessen in Unternehmen. Ihr Fokus liegt vielfach auf einer qualitativen Bewertung von Fähigkeiten und dem Vorhandensein bestimmter Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen von Prozessen. Damit können bspw. Schwachpunkte oder Handlungsbedarfe ermittelt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet und priorisiert werden. Folglich sollen Reifegradmodelle dazu dienen, Unternehmen oder Organisationen bei ihrer Entwicklung und Transformation zu unterstützen und diesen Prozess zu dokumentieren. Insofern messen sie den Erreichungsgrad eines aus einem Referenzmodell abgeleiteten, angestrebten Zielzustands: Reife wird folglich als Messgröße verstanden, die sowohl den Ist-Zustand angibt als auch Optimierungs- und Verbesserungspotenziale konkret identifiziert.

Vor diesem Hintergrund sollen digitale Reifegradmodelle die öffentlichen Verwaltungen bei der Steuerung der digitalen Transformation unterstützen und zugleich ein Bewusstsein bzw. Verständnis für daraus

resultierende Erwartungen aller Stakeholder sowie für organisatorische und prozessuale Veränderungserfordernisse schaffen. Sie können folglich als ein Instrument zur Steuerung und aktiven Gestaltung des Organisationswandels angesehen werden. Die Beurteilung des Stands der Digitalisierung einer Organisation bzw. Verwaltung kann sowohl als Ermittlung der Reifegrade für die gesamte Organisation als auch für einzelne Organisationseinheiten (bzw. Prozesse) durchgeführt werden.

Wenngleich die geläufigen Modelle zur Messung des Reifegrades öffentlicher Verwaltungen grundsätzlich das gleiche Ziel verfolgen, so zeigen sie dennoch vielfache Unterschiede in der Ausgestaltung.² Einige Modelle stellen die (Geschäfts-)Prozesse in den Mittelpunkt und die relevanten Elemente der Reifegradbeurteilung beziehen sich dann auf deren spezifische Beiträge zur Durchführung dieser Prozesse. Andere Modelle fokussieren eher auf die relevanten Rahmenbedingungen, d. h. die für die Digitalisierung wichtigen Strukturen, Abläufe und Fähigkeiten der Organisation stehen im Fokus. Auch hinsichtlich der Methodik gibt es Unterschiede, etwa bezogen auf die Anzahl der zugrunde gelegten Dimensionen (sowie deren Untergliederungen), der Beurteilung des Reifegrades und der Reifegradeinstufung, der Operationalisierung (Messmethoden) sowie der Darstellung bzw. Visualisierung des Reifegrades. In der Zusammenschau zeigt sich aber, dass alle Modelle die relevanten Aspekte der Verwaltungsdigitalisierung als Ausdrucksform der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft enthalten.

Reifegradmodell des KOMKIS und Datenerhebung

Am KOMKIS wurde seit Ende 2023 in Zusammenarbeit mit den Digital-Lotsen-Sachsen des Sächsischen Städte- und Gemeindetages ein Reifegradmodell entwickelt, das den Stand der Digitalisierung in kommunalen Verwaltungen in den Fokus nimmt. Anhand von insgesamt 39 Items werden verschiedene Facetten der Digitalisierung erfasst. Naturgemäß kann kein Anspruch auf Vollständigkeit sämtlicher relevanter Aspekte erhoben werden. Durch eine ausführliche Pilotierung des Erhebungsprogramms und eine möglichst einfache Ausgestaltung der Bewertungsskalen wird jedoch ein breites Spektrum wichtiger

¹ Vgl. Grüttner, André/Hesse, Mario (2025): Digitale Reifegradmodelle im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung. Ein Vergleich bestehender Modelle für die öffentliche Verwaltung. KOMKIS Analyse, Nr. 27, Leipzig, <https://doi.org/10.36730/2020.4.komkisa.27>.

² Vgl. Grüttner/Hesse (2025), S. 25 ff.

Gesichtspunkte abgedeckt. Die Items strukturieren sich in sieben Themenfelder:

- Commitment und Führung,
- Personal,
- Bürger und Unternehmen,
- Strategie, Struktur und Steuerung,
- Abläufe, Prozesse und Controlling,
- Daten,
- IT-Infrastrukturen und Anwendungen.

Um sowohl einen möglichst hohen Rücklauf als auch eine hohe Aussagekraft der gewonnenen Angaben zu erhalten, erfolgte eine gezielte Ansprache der Digital-Navigatoren der Städte und Gemeinden sowie der kommunalen Hauptämter.³ Auch die überwiegende Mehrheit der Kreisverwaltungen hat sich an der Erhebung beteiligt. Die Erhebung erfolgte im November und Dezember 2025 im Rahmen der Kommunalbefragung zum Stand der Digitalisierung im Freistaat Sachsen (siehe Beitrag »Stand der Verwaltungsdigitalisierung in den sächsischen Kommunen 2025« in dieser Ausgabe). Die Einschätzungen zum digitalen Reifegrad der Kommunen kann sich somit auf eine breite Datenbasis von insgesamt mehr als 130 Rückläufen stützen.

Erste Ergebnisse

Nachfolgend werden erste Einblicke in die Resultate der Reifegradbestimmung gegeben. Noch sind diese angesichts der nur kurzen Zeit zwischen dem Abschluss der Erhebung (Jahresende 2025) und dem Redaktionsschluss des vorliegenden Heftes (Mitte Januar 2026) als vorläufig zu betrachten. Spätere Analysen werden die einzelnen Dimensionen vertieft analysieren und Unterschiede zwischen Gemeindetypen, Verwaltungsgrößen und finanziellen Rahmenbedingungen herausarbeiten.⁴

In der Abbildung 1 ist die durchschnittliche Gesamtbewertung des digitalen Reifegrads über die 131 ausgewerteten Kommunen hinweg aufgeführt.⁵ In jeder Dimension kann der Reifegrad zwischen 1 und 5 Punkten erreichen, wobei 5 Punkte die bestmögliche Ausprägung darstellen. Im Durchschnitt erreichen die sächsischen Kommunen einen Reifegrad von 2,7 Punkten und liegen damit fast exakt im Mittelpunkt zwischen der geringstmöglichen und höchstmöglichen Ausprägung.⁶ Insofern kann eine mittlere Qualität der Digitalisierung zum aktuellen Stand festgestellt werden. Aufschlussreich sind die Ergebnisse, wenn sie zum einen nach den einzelnen Dimensionen zerlegt und zum anderen in den Kontext der am besten und am schlechtesten positionierten Kommunen gestellt werden. Am besten – mit jeweils 3,4 von 5 Punkten – sind die Kommunen nach eigener Einschätzung hinsichtlich ihrer IT-Infrastrukturen und Anwendungen sowie mit Blick auf Commitment und Führung aufgestellt. Am schlechtesten – mit nur 1,7 Punkten im Durchschnitt – fällt die Ausrichtung an Bürgern und Unternehmen aus. Unterdurchschnittlich ausgeprägt sind mit jeweils 2,3 Punkten auch die Themen Daten sowie Abläufe, Prozesse und Controlling. Bereits dieser grobe Blick offenbart, wo derzeitige Stärken und Schwächen liegen. Interessant ist zudem,

dass selbst das Erreichen der Spitzengruppe der 10 Prozent bestplatzierten Kommunen nicht automatisch bedeutet, dass alle Dimensionen auf dem höchstmöglichen Niveau ausgeprägt sind.⁷ Vielmehr sind auch die besten Kommunen im Bereich Bürger und Unternehmen schwach aufgestellt und selbst bei den IT-Infrastrukturen liegt der Wert für das Erreichen der Spitzengruppe »nur« bei 4,4. Spiegelbildlich stehen auch die schwächsten Kommunen keinesfalls bei »null«. Je nach Dimension liegen die schlechtesten 10 Prozent noch bei Reifegraden zwischen 1,5 und 2,2 (mit Ausnahme der Orientierung an Bürgern und Unternehmen, wo tatsächlich der niedrigste Wert von 1,0 erreicht wird).

Abbildung 1: Digitaler Reifegrad der Kommunen in Sachsen – Gesamtbewertung



Q90 = 90 %-Quantil; Q10 = 10 %-Quantil

Quelle: Eigene Darstellung, eigene Berechnungen, Daten: Eigene Erhebung, n=131

Nachfolgend werden die Dimensionen Personal und Daten schlaglichtartig beleuchtet, da sich hieraus interessante Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen ergeben. Die vertiefte Analyse sämtlicher Dimensionen wird im Publikationsformat »KOMKIS Analyse« im Laufe des I. Quartals 2026 veröffentlicht.

Eine besonders weite Streuung der digitalen Reife zeigt sich in der Dimension Personal (Abbildung 2). Während die am schlechtesten platzierten Kommunen in der Mehrzahl der Unterkategorien auf der niedrigsten Stufe 1 verharren, erreicht die Topgruppe sogar die höchste Stufe 5. Bereits bei der Ausstattung mit ortsunabhängigen Arbeitsplätzen sind erhebliche Unterschiede festzustellen. Darüber hinaus gehen die Resultate hinsichtlich der fortlaufenden Schulung und Qualifikation des Personals weit auseinander. Die Möglichkeiten, digitale Kompetenzen zu verbessern, interne Schulungen durch Multiplikatoren in der eigenen Verwaltung durchführen zu können und eigene interne Verbesserungssysteme zu unterhalten, sind äußerst unterschiedlich ausgeprägt. Bemerkenswert ist zudem, dass bezogen auf die Einschätzung der Angemessenheit der Digitalkompetenzen des Personals sowie mit Blick auf resiliente Notfallkonzepte für den Personaleinsatz selbst die Spitzengruppe nicht über die Reifegradstufe 4 hinauskommt. Hier ist also noch viel zu tun.

3 Die Verwaltungsspitzen (Ober-)Bürgermeisterinnen und (Ober-)Bürgermeister wurden mit nachrangiger Priorität kontaktiert.

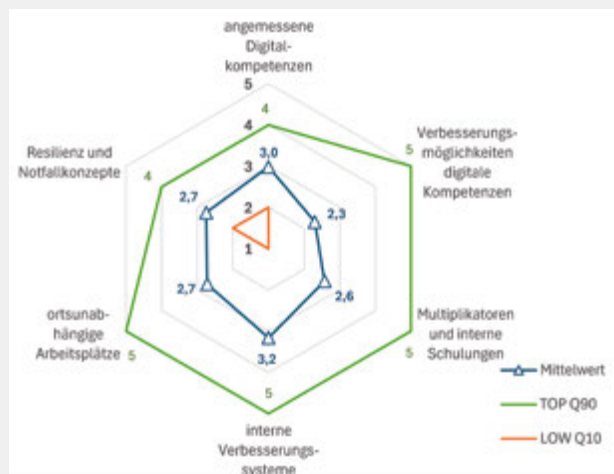
4 Die ausführliche Analyse wird im Rahmen des Publikationsformats »KOMKIS Analyse« auf der Webseite des KOMKIS öffentlich zugänglich sein.

5 Die Gesamtstichprobe enthält sowohl die kreisangehörigen Gemeinden als auch die Kreisfreien Städte und Kreisverwaltungen.

6 In die Berechnung des Gesamt-Scores gehen die Dimensionen mit gleichen Gewichten ein.

7 Technisch findet sich für jede Dimension mindestens eine Kommune, die den Spitzenwert tatsächlich erreicht. Es handelt sich dabei jedoch um spezifische Ausnahmen. Daher wurde das Erreichen der Gruppe der besten 10 Prozent je Dimension als Schwellenwert angesetzt (90 %-Quantil, Q90). Analog wird die Gruppe der am schlechtesten positionierten Kommunen durch das 10 %-Quantil (Q10) abgegrenzt.

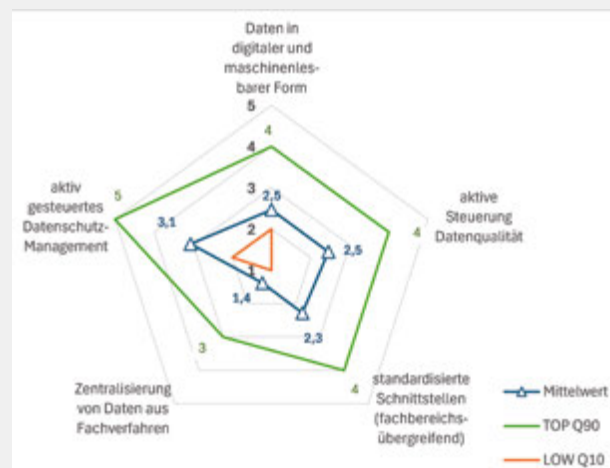
Abbildung 2: Digitaler Reifegrad der Kommunen in Sachsen – Dimension Personal



Q90 = 90 %-Quantil; Q10 = 10 %-Quantil

Quelle: Eigene Darstellung, eigene Berechnungen, Daten: Eigene Erhebung, n=131

Abbildung 3: Digitaler Reifegrad der Kommunen in Sachsen – Dimension Daten



Q90 = 90 %-Quantil; Q10 = 10 %-Quantil

Quelle: Eigene Darstellung, eigene Berechnungen, Daten: Eigene Erhebung, n=131

Defizite und Entwicklungspotenziale sind auch für die Dimension Daten festzustellen (Abbildung 3). Vor allem für die Zentralisierung von Daten aus Fachverfahren, die eine übergreifende Nutzung zwischen Fachbereichen und Ämtern ermöglichen würde, ist die erreichte Reifestufe durchgehend gering. Deutlich besser sieht dies für das aktiv gesteuerte Datenschutzmanagement aus, das bereits in einer Vielzahl von Kommunen etabliert ist bzw. sich in der Einführung befindet. Die aktive Steuerung der Datenqualität und die fachbereichsübergreifende Datenbereitstellung mittels standardisierter Schnittstellen sind dagegen noch entwicklungsbedürftig. Ebenso wenig darf übersehen werden, dass die Bereitstellung von Daten in digitaler und maschinenlesbarer Form (und ggf. Konvertierung analoger Datenbestände) als Basis für digitale Lösungen keinesfalls abgeschlossen ist. Hier befindet sich die Mehrzahl der Kommunen noch auf niedrigen Entwicklungsstufen und selbst die Spitzengruppe sieht hier noch unerledigte Aufgaben.

Fazit

Das vom KOMKIS entwickelte Reifegradmodell hat sich in seinem ersten praktischen Belastungstest bewährt. Mehr als 130 sächsische Kommunen machten Angaben zu sieben sehr unterschiedlichen Dimensionen

der Verwaltungsdigitalisierung, aus denen sich ein differenziertes Bild zusammensetzt. Entlang der Dimensionen werden unterschiedliche Fortschritte und Defizite erkennbar. Zugleich wird deutlich, dass weder die Topgruppe in sämtlichen Bereichen Spitzenwerte erzielt noch die schlechteste Gruppe in allen Teildimensionen auf den niedrigsten Stufen verharret. Insgesamt kann den sächsischen Kommunalverwaltungen gemäß der ersten zusammengefassten Einschätzung ein mittlerer Reifegrad attestiert werden (durchschnittlich 2,7). Einerseits signalisiert dieser bereits erzielte Fortschritte, andererseits werden in allen Dimensionen noch erhebliche Entwicklungspotenziale sichtbar. Tiefere Analysen und nach Kommunalgruppen differenzierte Auswertungen werden noch detailliertere Einblicke ermöglichen. Die erstmalige großflächige Bestimmung des digitalen Reifegrads ist eine erste Positionsbestimmung, an die sich weitere Untersuchungen anschließen werden. Die Ergebnisse dieser Analysen wird das KOMKIS im Frühjahr 2026 veröffentlichen und kostenlos verfügbar machen.

Kompetenzzentrum für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS)

KOMKIS Analyse Nr. 27

Digitales Frühstück mit Mario Hesse zum Reifegradmodell