



SMART-REGION
BRANDENBURG

VERSTETIGEN STATT VERSANDEN

Foto von Mille Sanders auf Unsplash

Wie Kommunen digitale Projekte wirksam in den Betrieb bringen

Viele digitale Projekte in Kommunen starten mit großem Engagement, klaren Erwartungen und oft auch mit Fördermitteln. Trotzdem geraten sie im Verlaufe des Projekts ins Stocken oder verlieren nach Projektende an Wirkung. Nicht, weil die Idee schlecht war, sondern weil zentrale Fragen zu spät geklärt werden: Warum machen wir das eigentlich? Wer trägt Verantwortung? Wie wird der Nutzen sichtbar? Wer finanziert den Betrieb? Und passt die Lösung überhaupt in die bestehende Systemlandschaft? Genau diese Fragen wurden im Workshop „Verstetigen statt versanden“ auf der 27. Regionalkonferenz am 16.04.2026 in Guben mit Vertreter:innen brandenburgischer Kommunen diskutiert. Die im Folgenden festgehaltenen Ergebnisse zeigen: Verstetigung beginnt nicht erst am Ende eines Projekts, sondern schon in der Initiierungs- und Planungsphase.

Worum es bei Verstetigung wirklich geht

Verstetigung bedeutet mehr als die Verlängerung eines Projekts. Es geht darum, dass eine digitale Lösung nach der Pilot- oder Förderphase tatsächlich weiter genutzt, betreut, finanziert und weiterentwickelt wird. Dafür braucht es nicht nur eine funktionierende technische Lösung, sondern auch ein gemeinsames Zielbild, klare Zuständigkeiten, belastbare Kommunikation und einen nachvollziehbaren Nutzen.

Beim Workshop in Guben haben sich fünf Arbeitsgruppen mit Momenten des Scheiterns in kommunalen Digitalprojekten beschäftigt und wurden nach dem Vorbild der vom BBSR veröffentlichten Studie¹ zur Verstetigung von Smart-City-Projekten in die fünf Themenfelder Kommunikation, Finanzierung, Wirkung, technische Anschlussfähigkeit und Zuständigkeiten unterteilt. Im Folgenden sind die Ergebnisse der fünf Arbeitsgruppen festgehalten.

¹ BBSR (2026), Theresa Hohmann, Cornelis Kayser, Jan Abt: [Von der innovativen Idee in den Regelbetrieb: Fünf zentrale Faktoren als Planungshilfen für den Verstetigungsprozess von Smart-City-Maßnahmen](#)

Fünf Hebel für mehr Verstetigung in Kommunen



Kommunikation

Projekte verständlich und anschlussfähig machen

Ein häufiger Stolperstein ist, dass Projekte zu technisch beschrieben werden. Wenn nur von der Digitalisierung eines Prozesses die Rede ist, bleibt oft unklar, was sich für wen verbessert. Kommunale Projekte brauchen deshalb ein verständliches Zielbild aus Nutzendensperspektive: Welches Problem wird gelöst, für wen und mit welchem konkreten Nutzen? Ebenso wichtig ist eine kontinuierliche Kommunikation nach innen und außen. Wenn Stakeholder nur informiert, aber nicht beteiligt werden, sinkt die Akzeptanz. Wenn Erfolge nicht sichtbar gemacht werden, fehlen politische und organisatorische Rückendeckung.

Was hilft in der Praxis?

Ein kompaktes Projekt-Canvas kann helfen, Zielgruppe, Problem, Nutzen und Erfolgskriterien auf einer Seite zu schärfen. Ergänzend lohnt sich ein einfaches Stakeholder-Mapping: Wer ist betroffen, wer entscheidet, wer sollte aktiv eingebunden werden? Auch kleine Kommunikationsformate können viel bewirken, etwa eine interne Demo, regelmäßige Update-Meetings, eine kurze Info-Mail oder Gespräche mit Schlüsselakteuren.

Quick Win:

Erstellen Sie ein einseitiges Projekt-Canvas und spiegeln Sie es mit zwei bis drei relevanten Stakeholdern.



Finanzierung

Verstetigung früh mitdenken

Viele Projekte starten fördergetrieben, ohne dass früh genug geklärt wird, was nach dem Förderende passiert. Betriebskosten für Support, Wartung, Weiterentwicklung oder Schnittstellen werden oft unterschätzt oder gar nicht eingeplant. Gleichzeitig werden Mittel nicht immer entlang der tatsächlichen Wirkung priorisiert. Das erhöht das Risiko, dass eine Lösung zwar entwickelt, aber später nicht dauerhaft betrieben wird.

Was hilft in der Praxis?

Verstetigung sollte nicht als spätere Zusatzfrage behandelt werden, sondern als fester Bestandteil der Projektplanung. Schon früh sollte überschlägig erfasst werden, welche laufenden Kosten entstehen und welche Finanzierungsoptionen realistisch sind. Ebenso hilfreich ist eine klare Priorisierung: Was ist für den Wirkbetrieb zwingend notwendig, was kann später folgen? Für Entscheidungsträger:innen kann eine knappe Argumentation zur Verstetigung wichtig sein, die Nutzen, Risiken und den Finanzbedarf verständlich darstellt.

Quick Win:

Erstellen Sie eine grobe Betriebskostenliste mit Personal-, IT-, Lizenz- und Weiterentwicklungskosten.



Wirkung

Nutzen sichtbar machen

Digitale Projekte scheitern nicht selten daran, dass ihr Nutzen zwar vermutet, aber nicht belegt wird. Wenn Zielbilder unklar bleiben, keine Baseline erhoben wird und Wirkungsdaten fehlen, entsteht am Ende keine überzeugende Grundlage für Verstetigung oder Skalierung. Die Folge: Es gibt keinen belastbaren Nachweis, warum eine Lösung weitergeführt werden sollte.

Was hilft in der Praxis?

Kommunen sollten möglichst früh drei bis fünf konkrete Wirkungsziele definieren, zum Beispiel Zeitersparnis, Nutzungsquote, Bearbeitungsqualität oder Zufriedenheit. Zu jedem Ziel sollte eine einfache Messgröße festgelegt werden. Hilfreich ist zudem, den Ist-Zustand vor Projektstart knapp zu erfassen, etwa durch Kurzinterviews oder einfache Prozessdaten. So wird später ein Vorher-Nachher-Vergleich möglich. Ein begleitendes Monitoring mit wenigen Kennzahlen reicht oft schon aus, um Entwicklungen sichtbar zu machen.

Quick Win:

Formulieren Sie für Ihr Projekt drei Wirkungsziele (z. B. Woran merken wir in sechs Monaten Erfolg?) und legen Sie zu jedem Ziel eine einfache Messgröße (qualitativ oder quantitativ) fest.



Technische Anschlussfähigkeit

Nicht als Insellösung planen

Ein weiteres zentrales Thema aus dem Workshop war die technische Anschlussfähigkeit. Fachverfahren, Schnittstellen, Standards, Hosting, Support oder Updates werden häufig zu spät betrachtet. Dann zeigt sich erst in der Umsetzungsphase, dass die Lösung nicht gut in die bestehende Systemlandschaft passt oder nur mit hohem Aufwand integriert werden kann. Auch unklare Betriebsmodelle führen dazu, dass Lösungen nach kurzer Zeit veralten oder nicht weiterentwickelt werden.

Was hilft in der Praxis?

Wichtig ist ein früher Realitätscheck mit der IT: Welche Systeme sind betroffen? Welche Schnittstellen werden gebraucht? Welche No-Gos gibt es? Hilfreich ist außerdem eine einfache Skizze der Systemlandschaft, um Abhängigkeiten sichtbar zu machen. Kleine Piloten oder Prototypen mit realen Schnittstellen können helfen, Risiken früh zu erkennen. Ebenso sollte das Betriebsmodell früh geklärt werden: Wer ist zuständig für Hosting, Support, Updates und Weiterentwicklung?

Quick Win:

Führen Sie einen einstündigen IT-Realitätscheck durch und dokumentieren Sie betroffene Systeme, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten.



Zuständigkeiten

Verantwortung über Projektphasen sichern

Wenn Projekte „irgendwo aufgehängt“ werden, Rollen unklar bleiben oder nach Projektende niemand mehr Verantwortung übernimmt, ist das Risiko des Versagens besonders hoch. Gerade an den Übergängen zwischen Projekt, Fachbereich, IT, Dienstleistern und Verwaltungsleitung entstehen häufig Verantwortungsdiffusion und Abstimmungsprobleme. Die Workshop-Ergebnisse machen deutlich: Verstetigung braucht eine klar benannte, verantwortliche Stelle und bewusst gestaltete Übergaben.

Was hilft in der Praxis?

Bereits zu Beginn sollte geklärt sein, wer das Projekt verantwortet, wer Entscheidungen trifft, wer zuarbeitet und wer informiert werden muss. Eine einfache Rollenklärung, zum Beispiel nach dem Prinzip „wer entscheidet, wer arbeitet zu, wer wird informiert“, kann dafür ausreichen. Wichtig sind außerdem feste Abstimmungsformate mit klarer Agenda und nachvollziehbaren Entscheidungen. Für den Übergang in den Betrieb empfiehlt sich eine offizielle Übergabe mit benannter Zuständigkeit.

Quick Win:

Erstellen Sie einen kurzen Projektsteckbrief mit Verantwortlichkeit, Entscheidungswegen und geplanter Übergabe in den Betrieb.

SELBSTCHECK

Ist unser Projekt verstetigungsfähig?

Die folgenden Fragen können Kommunen nutzen, um den Stand eines laufenden oder geplanten Projekts einzuschätzen. Je mehr Fragen mit „ja“ beantwortet werden können, desto besser sind die Voraussetzungen für eine nachhaltige Verstetigung.

Zielbild und Kommunikation

- Können wir verständlich erklären, für WEN sich durch das Projekt WAS verbessert?
- Ist klar benannt, WARUM das Projekt gerade jetzt notwendig ist?
- Haben wir die wichtigsten internen und externen Stakeholder identifiziert?
- Gibt es regelmäßige, einfache Kommunikationsimpulse zum Projektfortschritt?
- Sind erste Erfolge oder Nutzen-Aspekte bereits aufbereitet und kommunizierbar?

Finanzierung

- Haben wir überschlägig erfasst, welche Betriebskosten nach Projektende entstehen?
- Haben wir geklärt, wie die Lösung nach einer Förderphase weiterfinanziert werden kann?
- Sind unsere Projektmittel entlang von Wirkung und Prioritäten eingesetzt?
- Gibt es eine kurze, verständliche Argumentation für Entscheidungsträger:innen zur Verstetigung?

Wirkung

- Haben wir konkrete Wirkungsziele für das Projekt definiert?
- Gibt es einfache Messgrößen, mit denen wir Fortschritte sichtbar machen können?
- Haben wir den Ist-Zustand vor oder zu Beginn des Projekts dokumentiert?
- Erfassen wir bereits wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen?
- Können wir den Nutzen später mit einem Vorher-Nachher-Vergleich belegen?

Technische Anschlussfähigkeit

- Wurde die IT frühzeitig eingebunden?
- Haben wir einen Überblick über betroffene Systeme und Schnittstellen?
- Ist die Lösung mit bestehenden Standards und der kommunalen Systemlandschaft vereinbar?
- Wurde ein Pilot und technischer Praxistest eingeplant?
- Ist geklärt, wer Hosting, Support, Updates und Weiterentwicklung übernimmt?

Zuständigkeiten und Betrieb

- Ist klar benannt, WER das Projekt fachlich und organisatorisch verantwortet?
- Sind Rollen zwischen Fachbereich, IT, Leitung und Dienstleistern geklärt?
- Gibt es feste Abstimmungs- und Eskalationswege?
- Ist der Übergang vom Projekt in den Betrieb bewusst vorbereitet?
- Gibt es bereits eine verantwortliche Stelle für die Zeit nach Projektende?

Drei erste Schritte für die nächsten 90 Tage

Kommunen müssen nicht alles sofort lösen. Oft reichen wenige konkrete Schritte, um ein Projekt deutlich verstetigungsfähiger zu machen:

Erstens: Schärfen Sie das Zielbild. Formulieren Sie auf einer Seite, welches Problem gelöst wird, für wen und mit welchem Nutzen.

Zweitens: Klären Sie die Mindestvoraussetzungen für den Betrieb. Erfassen Sie grob Betriebskosten, Zuständigkeiten und technische Abhängigkeiten.

Drittens: Machen Sie Wirkung sichtbar. Legen Sie zwei bis drei Kennzahlen fest, die sich ohne großen Aufwand regelmäßig beobachten lassen.

Fazit

Digitale Projekte verstetigen sich nicht von allein. Die Ergebnisse des Workshops in Guben zeigen: Viele Hürden lassen sich mit überschaubarem Aufwand frühzeitig angehen. Wer Verstetigung von Anfang an mitdenkt, erhöht die Chance, dass aus einer guten Projektidee ein tragfähiger kommunaler Betrieb wird.

Impressum

Angaben gemäß § 5 TMG

DigitalAgentur Brandenburg GmbH
Marlene-Dietrich-Allee 16
14482 Potsdam

Vertreten durch:

Herrn Adrian Gelep (Geschäftsführer)

Vorsitzender des Aufsichtsrats:

Staatssekretär Ernst Bürger

Kontakt

Telefon: 0331 660 4000

E-Mail: kontakt@digital-agentur.de

Version 1.0