

Strategieprozess [Vorgehensweise der Stadt Löffingen]

Die Digitalisierung ist ein anhaltender und tiefgreifender Prozess, der in Städten und Gemeinden aktiv und strategisch mitgestaltet werden muss. Zusammen mit allen Teilen der Gesellschaft stehen auch die Städte und Gemeinden in der Verantwortung, beim Einsatz neuer Technologien den Nutzen für die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und Risiken möglichst zu begrenzen. Angesichts der raschen Entwicklung muss die Politik einen strategischen Rahmen für die Verbesserung der Lebensqualität und für die Weiterentwicklung der kommunalen Selbstverwaltung setzen.

Die Stadt Löffingen ist hierbei seit langem auf einem vorbildlichen Weg. Sie fördert sowohl den Glasfaserausbau als auch den Einsatz smarterer Anwendungen – bislang ohne strategische Agenda. Mit der Auswahl Löffingens als Pilotgemeinde für das EU-Projekt SmartVillages im Jahr 2017 rückten die smarten Anwendungen in den Fokus. Ziel des Projekts ist die Entwicklung tragfähiger Lösungen aus der Praxis heraus. Ende 2019 wurde der Beschluss gefasst, diese smarten Anwendungen strategisch auszurichten, gezielt und fortlaufend neue bedarfsorientierte Lösungen zu finden und mehr Personen für die Umsetzung zu begeistern.

Digitalisierung wird häufig als Schlagwort für einen umfassenden Veränderungsprozess genutzt. Sie ist eng mit den aktuellen Herausforderungen der Kommunen – Daseinsvorsorge, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, Klimawandel und Klimaanpassung, soziale Spaltung und Teilhabe sowie demographischer Wandel – verwoben. Mit ihr verbindet sich aber auch die Hoffnung, diesen Herausforderungen effizient und effektiv begegnen zu können. Doch nicht zwangsläufig sind smarte Lösungen immer digital. Deshalb setzt die Stadt Löffingen auf eine „smarte“ Digitalstrategie, die bewusst auch analoge Lösungen verfolgt.

Das Wort „smart“ umfasst sowohl einen Prozess, der durch Bürgerinnen und Bürger sowie lokale Akteurinnen und Akteure getragen wird, als auch ein Ergebnis, das intelligent und nachhaltig ist. Ziel ist eine smarte Entwicklung der Stadt Löffingen, indem die Chancen der Digitalisierung und die lokalen Kräfte genutzt werden. Hierzu wurde Ende 2018 eine zehnköpfige Projektgruppe durch den Gemeinderat initiiert, die aus Personen bestand, die in Löffingen und den Ortsteilen leben und/oder arbeiten. Im Laufe dieser Treffen wurde der Beschluss einer strategischen Herangehensweise gefasst.

Mit dem vorliegenden ersten Entwurf einer smarten Digitalstrategie soll eine weitere Beteiligungsrunde eingeleitet werden, bevor die Strategie im Gemeinderat beraten wird. Alle Interessierten haben damit die Möglichkeit, sich erneut einzubringen.

Im Folgenden werden die bisherigen Entwicklungsschritte hin zu der smarten Digitalstrategie kurz und übersichtlich dargestellt.

November 2018 **Erstes Treffen der Projektgruppe**

- > Einrichtung der Projektgruppe und Beratung über den künftigen Arbeitsprozess
- > Diskussion der Bedarfe und Festlegung von Themenschwerpunkten in Löffingen

April 2019 **Zweites Treffen der Projektgruppe**

- > Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung der ersten Projektideen
- > Insbesondere die Ideen „FahrPraxis“ und „Community-Plattform“ nehmen Gestalt an

Juni 2019 **Drittes Treffen der Projektgruppe**

- > Verständigung über die Einrichtung einer öffentlichen digitalen Projektwerkstatt
- > Das Projekt „FahrPraxis“ wird durch die Stadtverwaltung konkret angegangen

Oktober 2019 **Viertes Treffen der Projektgruppe**

- > Verständigung über den Beginn des Strategieprozesses „smart.Löffingen“
- > Eine Vielzahl neuer Projektideen wird besprochen

November 2019 **Beratung über Digitalstrategie im Gemeinderat**

- > Im Vorfeld: Treffen mit der Stadtverwaltung zur Besprechung des Vorgehens
- > Der Gemeinderat begrüßt den präsentierten Strategieprozess

März 2020 **Bürger-Workshop zur Digitalstrategie**

- > Im Vorfeld: Aufnahme von Ideen über die digitale Projektwerkstatt und Online-Umfrage
- > Diskussion über die smarte Digitalstrategie im Rahmen eines World-Cafés

Juli 2020 **Vorlage des ersten Entwurfs einer Digitalstrategie**

- > Der erste Entwurf steht auf der öffentlichen digitalen Projektwerkstatt online und Anregungen können abgegeben werden

Der vorliegenden Strategie liegen dementsprechend folgende Überlegungen und Dokumente zugrunde: (1) Protokolle der Projektgruppentreffen, (2) Beratungen mit der Stadtverwaltung und dem Gemeinderat, (3) Ergebnisse der Online-Umfrage und Ideen aus der digitalen Projektwerkstatt, (4) Diskussionen aus dem World-Café und (5) verschiedene SmartVillages-Konzepte auf europäischer Ebene.

Vorüberlegungen [Was bedeutet „smarte Entwicklung“?]

Nachfolgend werden die grundlegenden Diskussionen aus Löffingen auf dem Weg zu einer smarten Digitalstrategie im Sinne eines Manifests „smarte Entwicklung – was verstehen wir darunter und was ist uns wichtig?“ näher vorgestellt. Es handelt sich um eine Zusammenfassung des Austauschs über die Chancen und Risiken der Digitalisierung für Löffingen als gemeinsame Wertegrundlage für die Strategie. Dieser Abschnitt ist auf Grundlage der Diskussionen in der Projektgruppe, mit der Stadtverwaltung und im Rahmen des Bürger-Workshops entstanden.

Einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zufolge erarbeiten acht von zehn Städten und Gemeinden derzeit eine Digitalstrategie oder haben die Arbeit bereits abgeschlossen. Sogar neun von zehn Kommunen halten eine solche Strategie für sinnvoll. Aber weniger als zwei von zehn Kommunen befinden sich in der Umsetzungsphase. Die Gründe liegen vor allem an zu großen Hürden bei der Beantragung externer Mittel. Kommunen greifen insbesondere zu Beginn ihres Digitalisierungsprozesses auf Fördermittel zurück, um eine Digitalstrategie zu erarbeiten oder Umsetzungsprojekte zu finanzieren.

Digitalisierung ist jedoch kein Projekt, das mit einer entsprechenden Förderung auf kommunaler Ebene abschließend bearbeitet werden kann, sondern ein fortwährender Prozess, bei dem sich ständig neue Aufgabenfelder ergeben und sich auch die kommunalen Zielsetzungen ändern können. Daher ist es zunächst wichtig, die aktuellen und wesentlichen Ziele konkret zu definieren und entschlossen anzugehen. Die Frage nach Finanzierungsoptionen sollte erst in einem zweiten Schritt beantwortet werden. Mit anderen Worten, die konkreten Bedarfe und nicht Projekte mit Fördermöglichkeiten haben in Löffingen Priorität. Ferner sind kurzfristige Investitionen meist keine nachhaltige Lösung. Vielmehr bedarf es langfristiger Vorstellungen und flexibler Konzepte.

Digitalisierung soll einen Mehrwert für die Menschen bringen. Der Bedarf an smarten Anwendungen richtet sich demzufolge ebenfalls nach dem Menschen. Gerade kommunale Digitalprojekte neigen jedoch häufig zu produktgetriebenen Lösungen, die vermeintlich innovativ erscheinen und damit die Stadt oder Gemeinde in ein entsprechendes Licht rücken sollen. Solche Projekte sind meist teuer und werden häufig nach kurzer Dauer eingestellt. Eine smarte Strategie richtet sich nach den Interessen der Menschen, nicht nach den Möglichkeiten der Technik und nimmt insbesondere auch ältere Menschen mit. Denn Digitalisierung kann insbesondere persönlichen Kontakt nicht ersetzen.

Von kommunalen Digitalprojekten in ländlichen Räumen erfährt man häufig durch vollmundige Ankündigungen in den Medien: Im schlechtesten Fall versuchen solche Projekte, Probleme, die nicht bestehen, mit digitalen Lösungen, die nicht ausgereift sind, und Prozessen, die für die Zielgruppe umständlich sind, in Kommunen, die ungleiche Bedarfe haben, zu lösen. Bereits im ersten Treffen der Projektgruppe in Löffingen konnten sich alle Beteiligten schnell darauf

verständigen, dass nur tragfähige und bedarfsorientierte Lösungen gesucht werden sollen, ohne die große Schlagzeile im Hinterkopf.

Die technologische Entwicklung ist in den letzten Jahren weit vorangeschritten und gesellschaftliche Anpassungen sind dringend erforderlich. In Abgrenzung zu den Extrembeispielen staatlicher und wirtschaftlicher Nutzungen der Digitalisierung, für die insbesondere China und die USA stehen, werden hierzulande eher gesellschaftlicher Nutzen und Teilhabe in den Mittelpunkt gestellt. Der mittlerweile gängige Einsatz von Smartphones, Apps und Social-Media lässt die Rufe nach digitaler Mündigkeit lauter werden. Digitale Angebote lassen jedoch häufig nur die Wahl zwischen fremdbestimmtem Zugang und vollständigem Verzicht. Die meisten Menschen entscheiden sich daher eher für den Komfort als für die Sicherheit.

Diese Probleme auf kommunaler Ebene zu lösen ist nicht möglich. Aber die Stadt Löffingen kann versuchen hierfür ein Bewusstsein zu schaffen und ein Vorbild bei der Nutzung digitaler Angebote zu sein. Ebenso sind (fehlende) Angebote auf den Ebenen von Bund (z. B. www.buergerserviceportal.de) und Land (z. B. www.service-bw.de) nicht die Aufgabe der Stadtverwaltung. Hier kann die Stadt Löffingen nur Voraussetzungen für eine nahtlose Integration in die Verwaltungsabläufe schaffen. Denn nach langem Warten auf eine bundes- oder landesweite Lösung stehen einige Kommunen nun mit einer selbst entwickelten Insellösung alleine da. Daher gilt es in Plattformen zu denken und den Austausch zum Thema Digitalisierung zu suchen. Häufig sind keine neuen Lösungen gefragt, sondern es kann auf andernorts bereits bestehende Lösungen zurückgegriffen werden.

Die Erwartung an digitale Projekte sollte gerade in ländlichen Räumen realistisch sein. Digitale Projekte können einen Beitrag zur Bewältigung bestimmter Herausforderungen leisten, aber die vollständige Überwindung mit digitalen Mitteln ist meist nicht möglich – und auch nicht immer sinnvoll. So kann beispielsweise Telemedizin Arztbesuche reduzieren. Für viele Untersuchungen und Behandlungen ist jedoch auch weiterhin der persönliche Kontakt notwendig. Digital unterstützte soziale Innovationen können helfen, sollten aber nicht erzwungen werden. So kann es anstatt eines lokalen Online-Marktplatzes smarter sein, einen Fahrdienst zu lokalen Märkten einzurichten, bei dem soziale Interaktionen als zusätzlicher Vorteil hinzukommen.

Die digitale Transformation auf kommunaler Ebene kann nur gelingen, wenn sie von der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister und der Stadtverwaltung gewollt und aktiv vorangetrieben wird. Ohne die Unterstützung von Politik, Bürgerschaft und Unternehmerschaft ist Digitalisierung in ländlichen Räumen jedoch nicht zu schaffen. Bisher lag es an der Verwaltung Lösungen anzubieten, nun sind neue Verbündete gefragt: Zugezogene, Einpendelnde, Vereine, Unternehmerschaft, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Alt und Jung. Nur durch das Beschreiten neuer Wege können experimentelle Lösungen gelingen. Das Ehrenamt und starke lokale Netzwerke sind gefragt um Selbsthilfe zu organisieren, Lebensqualität vor Ort zu steigern und im Wettbewerb mit Großstädten und anderen ländlichen

Räumen nicht das Nachsehen zu haben. Dazu sollten vor Ort über positive digitale Alltagserfahrungen Emotionen geweckt werden. Digitalisierung soll nicht als Bedrohung gelten, sondern als Chance für Löffingen wahrgenommen werden.

Analyse [Status und Entwicklungsperspektive]

Ausgangspunkt der smarten Digitalstrategie ist die Gesamtsituation und Entwicklungsperspektive der Stadt Löffingen mit ihren Ortsteilen und Menschen. Dazu werden im Folgenden die örtlichen Gegebenheiten und die entscheidenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) kurz dargestellt.

Löffingen ist ein Kleinzentrum mit engen Verflechtungen nach Friedenweiler und Eisenbach (Hochschwarzwald) sowie nach Titisee-Neustadt, Donaueschingen und Villingen-Schwenningen. Die Stadt liegt im Osten des Landkreises Breisgau-Hochschwarzwald an der Höllentalbahn und der Bundesstraße 31. Sie ist mit der Bahn und dem Auto in ca. einer Stunde Fahrzeit von Freiburg im Breisgau und ca. 25 Minuten von Donaueschingen zu erreichen. Das nächste Oberzentrum, Villingen-Schwenningen, liegt in einer Entfernung von ca. 35 Minuten Fahrzeit.

Löffingen gliedert sich in eine Kernstadt und die sieben Ortsteile Bachheim, Dittishausen, Göschweiler, Reiselfingen, Seppenhofen und Unadingen. Insgesamt hat die Stadt fast 8.000 Einwohner, davon entfallen auf die Ortsteile jeweils zwischen 350 bis 1.000 Einwohnern. Bekannt ist Löffingen insbesondere durch seine Freizeit- und Tourismusangebote, wie die südlich gelegene Wutachschlucht und einen Freizeitpark. Löffingen ist anerkannter Wallfahrtsort und Fairtrade-Stadt. Der Ortsteil Dittishausen ist anerkannter Luftkurort.

In Löffingen wurde ein FTTC-Netz aus Glasfaserkabel bis zu den Straßenverteilern gelegt. Haushalte, die direkt an den Haupttrassen liegen, können auf Wunsch direkt an das Glasfasernetz angebunden werden. Insgesamt ist die Internetanbindung, insbesondere im Vergleich zu den Hochschwarzwaldgemeinden, gut.

Die Stadt Löffingen hat sich in den letzten Jahrzehnten von einer landwirtschaftlich geprägten Gemeinde zu einer durch Handel, Handwerk und Gewerbe orientierten Kommune entwickelt. Um in Löffingen auch langfristig die weitere wirtschaftliche Entwicklung zu sichern, hat die Stadt nördlich der Bundesstraße 31 ein Gewerbegebiet ausgewiesen.

Die Stadt ist Standort mehrerer Kindergärten und Grundschulen sowie des Schulverbunds Löffingen, bestehend aus Realschule und Werkrealschule. Die Gymnasiasten besuchen vorwiegend eine Schule in Titisee-Neustadt. Die Stadt ist Mitglied in der Volkshochschule Hochschwarzwald, die mit rund 70 Kursen pro Jahr vor Ort in Löffingen ein solides Weiterbildungsangebot bietet. Ferner werden viele kulturelle Veranstaltungen angeboten.

Im Folgenden werden durch eine SWOT-Analyse die entscheidenden Entwicklungsparameter dargestellt. Sie sind Grundlage für das weitere Konzept der smarten Digitalstrategie und bauen auf den bisherigen Überlegungen und Dokumenten auf.

intern	<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eingespielte Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Bürgerschaft • Aktives Ortsleben (Vereine) • Freizeit und Tourismus • Technische Infrastruktur (z. B. Glasfaserleitungen) • Innovative Betriebe 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenbildung und -denken in Ortsteilen, Vereinen, sozialen Milieu • Eingeschränkte Erreichbarkeiten (ÖPNV) insbesondere für Ältere & Junge • Sichtbarkeit als attraktiver Arbeits- und Wohnstandort • Abnehmende Zahl an Fachgeschäften und teilweise Geschäftsleerstand
extern	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbezug ehemaliger Bürgerinnen und Bürger, Einpendelnder, Nachbarschaft (Rötenbach) • Digitalisierung (aller Lebensbereiche und der Daseinsvorsorge) • Energiewende (nachwachsende Rohstoffe regenerative Energiequellen) • Zunehmender Tourismus im Schwarzwald • Neue ortsunabhängige Geschäftsmodelle und Branchen und Innovationspotenziale bei bestehenden Betrieben durch Digitalisierung 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung wird Tech-Firmen überlassen • Digitale, soziale Spaltung und Erosion des aktiven Ortslebens sowie Abwanderung sowie Abnehmende Zahl analoger Kontakte • Verschärfung der Probleme im Bereich der Daseinsvorsorge und Geschäftsaufgaben • Abhängigkeit von großen Betrieben oder bestimmten Branchen • Nachwuchsprobleme in Betrieben • Verschlechterung der Haushaltslage

Konzept [Strategisches Zielsystem]

Das folgende Konzept beschreibt anhand von definierten Zielen, wie die Stadt Löffingen in den kommenden Jahren die Chancen der Digitalisierung und die lokalen Eigenkräfte strategisch zum Wohl der Menschen nutzen kann. Die Ziele wurden aus der Analyse entwickelt und werden im folgenden Abschnitt in eine konkrete Agenda überführt. Es wird in Muss-Ziele, Soll-Ziele und Kann-Ziele sowie Nicht-Ziele und Querschnittsziele unterschieden.

Muss-Ziele

- Bewusstsein für Chancen und Risiken der Digitalisierung schaffen
- Vorteile der Digitalisierung an Alltagserfahrungen verdeutlichen
- Ressourcen in der Stadtverwaltung bereitstellen
- Sichtbarkeit der Stadt und des Engagements der Stadt nach außen verbessern
- Erreichbarkeit von Angeboten der Daseinsvorsorge kontinuierlich verbessern

<p>Soll-Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Kooperation mit der Wirtschaft Innovationsräume schaffen und lokale Wertschöpfung fördern • Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen bzw. Voraussetzungen schaffen • Kommunalunternehmen (Stadtwerke, Bibliothek, Kita, Altenheime etc.) bei Innovationen unterstützen • Vereine, Ehrenamt und Engagierte zum Wohle der Allgemeinheit unterstützen • Freizeit- und Tourismusangebote weiter stärken • Glasfaser- und WLAN-Ausbau bei Bedarf forcieren
<p>Kann-Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umwelt-Projekte, insbesondere im Bereich regenerativer Energien, fördern • Daseinsvorsorge digital verbessern (z. B. medizinische Versorgung)
<p>Nicht-Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Dienste nicht selbst entwickeln, sondern nutzen (ggf. weiterentwickeln) • Teure nicht-bedarfsorientierte Produkte nicht einsetzen und proprietärer Dienste vorab prüfen • Digitalisierung ist kein Ziel, sondern ein möglicher Weg zum Ziel
<p>Querschnittsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Co-Creation statt Beteiligung (Generationenübergreifend gemeinsam gestalten und entwickeln) • Nachhaltigkeit (immer soziale, ökologische, ökonomische sowie kulturelle Dimension vergegenwärtigen) • Datenschutz und Verbraucherschutz stärken

Agenda [Roadmap mit Zeithorizont]

Aus der vorangegangenen Analyse und dem Konzept ergibt sich unter Berücksichtigung der zahlreichen Projektvorschläge aus den letzten Monaten folgende Agenda. Sie gliedert sich in kurzfristig (ca. ein Jahr), mittelfristig (ca. fünf Jahre) und langfristig (ca. zehn Jahre) umzusetzende Projekte. Die kurzfristigen Umsetzungsprojekte werden im folgenden Abschnitt näher beschrieben. Diese Projekte sollen allerdings nicht innerhalb eines Jahres fertiggestellt, sondern zu einem gewissen Reifegrad weiterverfolgt werden. Alle weiteren Punkte werden im folgenden Abschnitt so dargestellt, wie sie in den vergangenen Monaten in Löffingen andiskutiert wurden. Mit der Bearbeitung soll bei Bedarf ebenfalls bereits begonnen werden.

<p>Kurzfristig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalstrategie • Fahrpraxis • Innovationswerkstatt • Digitales Rathaus 	<p>Mittelfristig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weitere Mobilitäts-Projekte • Sichtbarkeit der Stadt • Digitale Kompetenz • Plattform für Vereine und Bürgerschaft • Projekte der Bürgerschaft und von Kommunalunternehmen 	<p>Langfristig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freizeit und Tourismus • Medizinische Versorgung • Umwelt-Projekte • Infrastrukturausbau
---	--	---

In der Übersicht sind keine Umsetzungsprojekte enthalten oder adressiert, die bereits erfolgreich laufen. Dies betrifft sowohl Lösungen der Stadtverwaltung (z. B. digitale

Kitaplatzvergabe) als auch Lösungen der Bürgerschaft und Wirtschaft (z. B. Online-Weckle-Dienst). Auch stellt diese Strategie eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt ihrer Erstellung dar und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Strategie kann und soll flexibel weiterentwickelt werden. Zusätzlich ist eine regelmäßige Fortschreibung sinnvoll, um veränderte Rahmenbedingungen und Wünsche der Bürgerschaft und Wirtschaft berücksichtigen zu können.

Umsetzungsprojekte sollten regelmäßig evaluiert werden und es soll auch künftig nach neuen Projektideen gesucht werden. Hierbei ist es wichtig, dass smarte und digitale Projekte auch einfach nur ausprobiert werden dürfen. Gerade das Scheitern an der einen oder anderen Stelle sollte für Löffingen kein Tabu sein und als Teil des Prozesses verstanden werden. Bei Umsetzungsprojekten braucht es bisweilen Durchhaltevermögen bis neue Angebote bekannt und angenommen werden. Geduld und ständige Arbeit an den Angeboten sowie stetige Kommunikation sind oft der Schlüssel zum Erfolg.

Die Agenda richtet sich in erster Linie an die Stadtverwaltung, sie soll aber auch die engagierte Bürgerschaft und innovative Betriebe ansprechen. Insbesondere die im folgenden Abschnitt andiskutierten Projektideen können nur durch Vereine und Ehrenamtliche übernommen werden. Hierzu wird vorgeschlagen, dass die Stadt (wie auch in der Vergangenheit) Ressourcen für aussichtsreiche Projekte zur Verfügung stellt und Fördermittel akquiriert.

Auf eine detaillierte Zeitplanung wurde ebenso verzichtet, wie auf eine konkrete Finanzplanung. Der schnelle Wandel von Rahmenbedingungen und Wünschen sowie der zur Verfügung stehenden Mittel würde einer dynamischen Strategie nicht gerecht. Es wird das Ziel verfolgt, insbesondere auf die Möglichkeiten der Digitalisierung und den Mehrwert von gemeinschaftlich gestalteten und entwickelten Projekten hinzuweisen.