

# **Titel des Dokuments: Entwicklungsbericht „Digitalisierung“**

**Hinweis auf die Nummer des B4R-Arbeitspaketes: WP3.1**

## **Gliederung**

1. Einleitung – Vorbereitung und Planung der deutsch-dänischen Zusammenarbeit
2. Analyse „Digitalisierung“ – Bedeutung im Kontext von Regionalentwicklung und internationaler Zusammenarbeit
  - 2.1. Ausgangssituation zum Thema „Digitalisierung in der Regionalentwicklung“
  - 2.2. Gemeinsame Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln
3. Wissensbasis „Digitalisierung“
  - 3.1. Definition „Digitalisierung“
  - 3.2. Themen & Zielgruppen
  - 3.3. Daten
  - 3.4. Hardware
4. EU-Datenschutzgrundverordnung/DSGVO
  - 4.1. Sinn & Zweck von Datenschutz
  - 4.2. Die Herausforderung
  - 4.3. Inhalte der Weiterbildung
  - 4.4. Erkenntnisse aus dem deutsch-dänischen Austausch
  - 4.5. Fazit
5. Anforderungsmanagement für Softwareentwicklung (Langfassung im Anhang)
  - 5.1. Problembeschreibung
  - 5.2. Partizipation & Design
  - 5.3. Arbeits- & Projektmanagement
6. Fazit
  - 6.1. „Digitalisierung“ wird zentraler Bestandteil der „Regionalentwicklung“
  - 6.2. Anforderungsmanagement wichtiger Baustein für die Umsetzung der „Digitalisierung“

Autoren: Hauke Klünder (Kreis Plön), Alexander Mäule (FH Kiel) & Christian Kliesow (WFA Kreis Plön)

Institution: Kreisverwaltung Plön (Case Study Leitung)

Projekt: Benefit4Regions

Datum: 26.03.2019

Fördermittelhinweis: Dieses Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. | Dette projekt finansieres af midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Website: [www.benefit4region.eu](http://www.benefit4region.eu)

Anzahl der Zeichen inkl. Leerzeichen (ganzes Dokument): 42.191

## 1. Einleitung – Vorbereitung, Planung und Durchführung der deutsch-dänischen Zusammenarbeit

Der Entwicklungsbericht zur Case Study (CS) „Digitalisierung“ im Kontext der Regionalentwicklung richtet sich in erster Linie an die **Zielgruppen**:

- **Kommunen** (deutsche Kreisverwaltungen und dänische Großkommunen, sowie Ämter, Städte, Gemeinden und LAG AktivRegionen in Deutschland), als auch
- **öffentliche Organisationen** (u.a. Wirtschaftsförderungen) und
- **Softwareentwickler** (u.a. Einblick in den Wissensstand des Kunden),

welche zukünftig gemeinsam an der Gestaltung einer bedarfsgerechten, digitalen und vernetzten Zukunft der ländlichen Räume arbeiten werden.

*Wie sah die Vorbereitung und Planung der übergreifenden Zusammenarbeit zu „Digitalisierung“ aus?*

Der erste Austausch mit deutschen und dänischen Partnern zeigte, dass die großen und häufig diskutierten Digitalisierungsthemen „Breitbandversorgung“ und „E-Government“ nicht bearbeitete werden müssen. Das Thema „Breitband“ ist in beiden Ländern in der planerischen und teilweise baulichen Umsetzung und wird bereits in einer anderen Case Study unter Vermittlungsaspekten betrachtet. Das Thema „E-Government“ wird in Dänemark zentralstaatlich und in Deutschland mit einem föderalistischen Ansatz (Online-Zugangsgesetz) geregelt. Darüber hinaus würde der Umfang beider Themen den Rahmen der verbleibenden Restlaufzeit des Projektes „B4R“ (1,5 Jahre) deutlich überschreiten.

Die weitere Bearbeitung des Themas ergab sich aus den Ergebnissen der Case Study „Erreichbarkeit vor Ort“. Im Rahmen von Tiefeninterviews (siehe CS Entwicklungsbericht „Erreichbarkeit vor Ort“, S.14-15) und einem ersten Digitalisierungsworkshop mit lokalen Amts-, Stadtverwaltungen, sowie amtsfreien Gemeinden und LAG AktivRegionen im Kreis Plön wurde deutlich, dass die Verwaltungsleiter dem Thema eine hohe Bedeutung beigemessen. Sie stehen jedoch alle am Anfang und sehen die „Digitalisierung“ als Zukunftsthema an. Aus dieser **Partizipation** konnte der **Kreis Plön erste wichtige Schlüsse** ziehen, was die **Bedeutung der Wissensvermittlung**, den **thematischen Fokus** (Bürger- und Mobilitätsinformationen) und die **Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit** angeht.

Darüber hinaus ergab sich daraus der Fokus für den weiteren internationalen Austausch. Diverse weitere Gespräche mit der WFA Kreis Plön GmbH und der FH Kiel ermöglichten die aktive Einbindung der WFA Kreis Plön mit ihrem Vermittlungsangebot zur „DSGVO“ und die Möglichkeit, dass die FH Kiel als Softwareentwickler eine Weiterbildung und Reflektion zum Thema „Anforderungsmanagement“ einbringen konnten.

*Welchen konkreten Nutzen liefert die übergreifende Zusammenarbeit im Kontext „Digitalisierung“?*

Die Einbindung der „Digitalisierung“ in der Regionalentwicklung wird die „Querschnittsaufgabe der Zukunft“ darstellen. Sie wird sich wie in allen anderen Lebens- und Arbeitsbereichen mit der „analogen“ Welt verbinden und diese nachhaltig verändern. Daher liegt der konkrete Nutzen der übergreifenden Zusammenarbeit darin, dass wir uns mit unterschiedlichen Inhalten der Thematik frühzeitig befassen und unser Bewusstsein für die Größe und den Umfang der Aufgaben schärfen.

Aus dieser Betrachtung resultierte in einer offenen Gruppendiskussion die Übereinkunft, dass wir folgende **Ziele** im Rahmen **der Case Study** „Digitalisierung“ bearbeiten:

- **Erstellung einer Wissensbasis** zur „Blackbox Digitalisierung“ (Hauke Klünder, Kreis Plön)
- **Vermittlung und Beratung** zur **EU-Datenschutzgrundverordnung/DSGVO** (Christian Kliesow, WFA Kreis Plön)
- **Weiterbildung zum Anforderungsmanagement** für die Softwareentwicklung (Alexander Mäule, FH Kiel)

## **2. Analyse „Digitalisierung“ – Bedeutung im Kontext von „Regionalentwicklung und internationale Zusammenarbeit“**

Die „Digitalisierung“ ist laut Experten das „Querschnittsthema der Zukunft“, welches sich durch alle Lebens- und Arbeitsbereiche ziehen und von elementarer Bedeutung sein wird, wenn es um die Gestaltung der „Lebensqualität“ und der „Zukunftsfähigkeit“ der ländlichen Räume in Dänemark und Deutschland geht.

Die Betrachtung der Ausgangssituation bestätigt dies deutlich und zeigt, dass der Regionalentwicklung eine wichtige Rolle beigemessen werden könnte, wenn es um die Vermittlung der Thematik und die gemeinsame Gestaltung digitaler Lösungen vor Ort geht. Sei es im Rahmen von Bürgerpartizipationsverfahren für Anforderungen an Softwarelösungen oder bei der Beratung moderner Hardwarekomponenten in der ländlichen Entwicklung (u.a. W-LAN in Dorfgemeinschaftshäusern, CoWorking Spaces). Die gemeinsame Gestaltung ist dabei Chance und Herausforderung zugleich. Die „Digitalisierung“ wird nicht an der Grenze zu Nachbargemeinden, Nachbarämtern, Nachbarkommunen oder Nachbarkreisen aufhören. Mehrwerte für die Kunden der Verwaltungen werden nur entstehen, wenn diese gemeinsam an der Entwicklung und der Vernetzung von digitalen Angeboten arbeiten. Diesbezüglich ist es von elementarer Bedeutung, dass man mit „kleinen Schritten“ anfängt, um die Thematik zu verankern, die Erwartungen der Menschen vor Ort mitnimmt und dabei die Denkweise dieser einbezieht.

Von elementarer Bedeutung wird es sein, dass die öffentliche Hand versteht, wie Softwareentwicklung funktioniert und wie Online-Plattformen gebaut sein müssen, um einen möglichst hohen Grad an Vernetzung auf dieser Ebene zu erzielen. Gelingt es den Kommunen nicht diese elementaren Anforderungen gemeinsam zu durchdringen, wird es schwierig bzw. fast unmöglich sein, diese Komplexität selbstständig zu organisieren und mittelfristig aufeinander abzustimmen. Letztendlich ist „Digitalisierung“ eine sehr große Ansammlung verschiedenster Werkzeuge, was immer wieder zu der Erörterung führen wird, warum diese entwickelt und nutzbar gemacht werden sollen.

### **2.1. Ausgangssituation zum Thema „Digitalisierung“**

Die allgemeine Analyse bildete die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Case Study. Die Komplexität und Reichweite des Begriffes „Digitalisierung“ im Kontext aller Regionalentwicklungsthemen führte zur Konzentration auf die einleitend genannten Ziele, um für die Zielgruppen erste allgemeine Anhaltspunkte zu erarbeiten und durch die konkreteren Ziele einen möglichst gezielten Mehrwert zu schaffen.

*Allgemeine Situation heute: Digitalisierung ist in aller Munde. Was bedeutet das für die ländlichen Räume bzw. die Regionalentwicklung?*

Der gesellschaftliche Wandel wird immer stärker durch die digitale Welt geprägt. Menschen kommunizieren über globale Social Media Netzwerke, das Restaurant von nebenan wird im „Netz“ gesucht und gefunden. Einzelhandel findet vermehrt außerhalb der Innenstädte oder auf der „grünen Wiese“ statt, Behörden arbeiten bereits bzw. sollen zukünftig „papierlos“ im Rahmen von E-Government agieren und die Nutzung digitaler Werkzeuge gehört in vielen Wirtschaftszweigen schon längst zur Normalität. In sämtlichen Bereichen des öffentlichen, privaten und wirtschaftlichen Lebens werden Konventionen durch digitale Neuerungen durchbrochen und führen zu einer Welt, in der die „Digitalen Natives“ die digital-fernen Bevölkerungsgruppen abhängen.

Die digital-fernen Bevölkerungsgruppen sind oftmals ältere Menschen, deren Leben seit jeher ohne die Nutzung technischer Hilfsmittel funktioniert und deren Affinität gegenüber digitalen Produkten gering ist. Viele von ihnen leben in ländlichen Regionen, die besonders stark durch einen starken Strukturwandel beeinflusst sind. Insbesondere durch den Wandel der Wirtschaftsstruktur und die demographischen Entwicklungen wird eine negative Entwicklung prognostiziert, welche dazu führt, dass Versorgungs- und Bildungseinrichtungen sich reduzieren, Arbeitsplätze entsprechend in urbanen Regionen und Metropolen entstehen und die allgemeine Vitalität der ländlichen Räume sich immer schwieriger gestalten lässt. Experten sprechen in diesem Zusammenhang auch vom „Ausbluten“ des ländlichen Raumes. Diese Situation bedarf neuer Lösungen, die aus der Situation heraus entwickelt

und implementiert werden. In diesem Kontext werden Kommunen eine starke Rolle spielen müssen, weil es sonst niemand anderes sein wird.

Die Arbeits- und Lebenssituation in den ländlichen Räumen steht darüber hinaus am „Scheideweg“. Eine nicht ganz so drastische Betrachtung kommt damit aus, dass die ländlichen Räume weiter an Bedeutung verlieren, wenn sie ihre Probleme nicht erkennen und anerkennen, sowie den negativen Tendenzen mit der übergreifenden Zusammenarbeit zur Entwicklung von Lösungen begegnen. Der Breitbandausbau in Deutschland und Dänemark ist ein gutes Beispiel für diesen Weg. Kommunen haben erkannt, dass diese Basisinfrastruktur von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit sein wird und die übergreifende Zusammenarbeit sowie die Vermittlung und Überzeugung in Richtung der Bürger die Schlüssel für eine zeitnahe Umsetzung sein werden. Dieser Teil der Digitalisierung der ländlichen Räume ist bereits angestoßen und wird in naher Zukunft dazu führen, dass viele (wenn auch nicht alle) ländliche Regionen ein bedeutendes Argument in der Hand halten, wenn es darum geht die Vorzeichen des „Ausbluten“ und die negativen Tendenzen der Globalisierung umzukehren. Die digitale Gestaltung der Regionen auf Grundlage von Breitband als Basisinfrastruktur ist Bereicherung und Herausforderung zugleich.

*Allgemeine Situation morgen. Die „Renaissance der ländlichen Räume“ wird digital sein?*

Die „Renaissance der ländlichen Räume“ geht einher mit den Chancen der „Digitalisierung“ und sollte in enger Wechselwirkung zur analogen Umgebung und den Bedürfnissen der Menschen stehen. Physische Grenzen verwischen zunehmend und „Raum-Zeit-Kosten“ werden keine größere Rolle mehr spielen. „Arbeiten“ wird z.B. keine Frage des Standortes mehr sein, da die Voraussetzungen für viele Tätigkeiten in den ländlichen Regionen gegeben sein werden. Darüber hinaus sind Lebenshaltungskosten schon heute in den Großstädten wie Hamburg oder Kopenhagen überdimensional hoch. Die stetige Ausdifferenzierung von Lebensstilen wird zunehmend mit der hohen Dynamik und dem „Stress“ der Großstädte kollidieren. Diese Push-Faktoren werden, sowie Pull-Faktoren wie „Breitband“ werden dazu führen, dass die ländlichen Räume als Arbeits- und Lebensumwelt an Attraktivität gewinnen werden.

An dieser Stelle stehen die ländlichen Regionen vor der gemeinsamen gestalterischen Herausforderung adäquate Infrastrukturen für eine moderne Lebensumwelt zu entwickeln. Sowohl für Neubürger als auch für die Alteingesessene, die zumeist älter sind und deren Versorgung und Mobilität im Alter die wichtigste Rolle spielen wird, bestehen Anforderungen, die in diese Entwicklung einfließen sollten. Bei den Themen „Versorgung“ und „Mobilität“ müssen sich die Regionen der Frage der effizienten und übergreifenden Organisation stellen, um eine attraktive „Erreichbarkeit“ zu ermöglichen. Der Erhalt der Dorfgemeinschaft wird entscheidend durch die Weiterentwicklung der ehrenamtlichen Organisationsstrukturen beeinflusst. Der lokalen Kommunikation (Informationsweitergabe, Bürgerpartizipation) kommt eine Querschnittsaufgabe zu, welche den Menschen dabei helfen wird, Informationen mit Relevanz für die eigene Lebensumwelt besser zu filtern. Im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung werden übergreifende Netzwerkstrukturen ein Faktor werden, um z.B. Unternehmern den Wechsel in die ländlichen Räume zu vereinfachen.

## **2.2. Gemeinsame Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln**

Der allgemeine Fokus der hauptamtlichen Akteure in der Regionalentwicklung liegt bislang darin in lokal-regionalen Akteurs- und Bürgernetzwerken zu vermitteln, zu moderieren und Projekte zu entwickeln, sowie Kommunen bzw. Unternehmen z.B. bei der Umsetzung von Projekten zu unterstützen. Das Thema „Digitalisierung“ spielte bislang eine untergeordnete bzw. irrelevante Rolle. Demzufolge betreten die meisten hauptamtlichen Regionalentwickler und -koordinatoren in Deutschland und Dänemark „Neuland“. Um die großen Potenziale der „Digitalisierung“ für eine mögliche „Renaissance der ländlichen Räume“ auf dem weiten Gebiet der Regionalentwicklung gemeinsam nutzen und gestalten zu können, benötigt es daher zunächst eines höheren Bewusstseins der hauptamtlichen Akteure für die Veränderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt.

Diese Momentaufnahmen verdeutlicht für jegliche Form übergreifender Zusammenarbeit, dass zunächst der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis als erster kleiner Schritt erforderlich ist. Fachliche Weiterbildungen werden darüber hinaus unumgänglich sein, um der Funktion als Vermittler

zwischen digitalen und analogen Anforderungen ausfüllen zu können. In diesem Zusammenhang stellt die Case Study eine gute Möglichkeit dar, um dies zu testen und ein Gefühl dafür zu bekommen, was in Zukunft nötig sein wird, um die Regionalentwicklung und „Digitalisierung“ miteinander zu verschmelzen und sinnvolle Lösungen mit den BürgerInnen für die ländlichen Räume zu entwickeln.

Relevante Handlungsfelder der Regionalentwicklung sind u.a.:

- Versorgung (Nahversorgung, Gesundheit, soziale Dienste, Bildung)
- Mobilität
- Ehrenamtsorganisation
- Wirtschaftsentwicklung/neue Arbeitsformen (u.a. Coworking)
- Lokale Kommunikation
- Bürgernetzwerke/Nachbarschaftshilfe
- Datenschutz

*Was kann die Regionalentwicklung im Rahmen der „digitalen Entwicklung“ tun?*

Die Regionalentwicklung kann im Rahmen seiner elementaren Aufgaben einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass die „Digitalisierung“ als Chance verstanden wird und einen direkten Nutzen für die BürgerInnen erzeugt, in dem sie diese bei der Gestaltung adäquat mitnimmt. Hier spielt u.a. das Anforderungsmanagement eine tragende Rolle, denn es bedarf einer sehr guten Vermittlung zwischen Ideengebern, Nutzern und Softwareentwicklern, um z.B. bedarfsgerechte Softwarelösungen zu entwickeln. Darüber hinaus hört die Digitalisierung nicht an den Gemeindegrenzen auf, womit der Vernetzung eine weitere wichtige Rolle zukommt. Insbesondere im Handlungsfeld „Mobilität“ wird die digitale Vernetzung ein zentraler Faktor sein.

### **3. Wissensbasis „Digitalisierung“**

Die Erstellung der Wissensbasis im Rahmen der Case Study zeigt, welche Herausforderungen mit der „Digitalisierung“ verbunden sein werden. Die ursprüngliche Idee der übergreifenden Erarbeitung eines gemeinsamen Begriffsglossars mit Bezug zur Regionalentwicklung konnte nicht angelegt werden, da es den hauptamtlichen Teilnehmer ad hoc nicht möglich war adäquate Begriffe auszuwählen und zu beschreiben. Daher beschränkt sich die Erstellung im Rahmen der Case Study auf die Selbst-Definition „Digitalisierung“, die Themen- und Zielgruppendefinition aus Sicht hauptamtlicher Akteure, sowie den ersten Austausch zu den Themen „Daten“ und „Hardware“, um einen ersten allgemeinen Einstieg/Überblick in das Thema zu erhalten.

#### **3.1. Definition „Digitalisierung“**

Der erste Arbeitsschritt bestand darin, den Begriff „Digitalisierung“ gemeinsam anhand einer Standarddefinition und der „Brainstorming“ Methode zu erfassen und anschließend eine gemeinsame Definition samt Hintergrund aus Sicht der Regionalentwicklung abzustimmen.

*Definition „Digitalisierung“*

Digitalisierung ist im Allgemeinen ein technischer Prozess der Verarbeitung analoger Information/Dinge in jeglicher Form (Texte, Bilder, Stimmen etc.) in digitale (u.a. von Computern lesbare) Formate/Daten.

Die Digitalisierung wird dabei durch viele komplexe Prozesse charakterisiert, welche digitale Technologiesysteme in den „Alltag der Menschen“ integrieren.

*Hintergrund der Definition aus Sicht der Regionalentwicklung*

Daher ist die digitale Verfügbarkeit analoger Dinge meist ein von Menschen getriebener dynamischer Prozess. Es bedarf einer gegenseitigen Anpassung des dynamischen digitalen Prozesses an die undynamischen sozialen Systeme von Gesellschaften und Gemeinschaften sowie die individuelle Denkweisen und Fähigkeiten der Menschen. Insbesondere der Wandel der Denkweisen und der Kommunikationsmöglichkeiten (Bildung, Übersetzung, Erklärung, Benutzerfreundlichkeit usw.) sind die Schlüsselfaktoren für die Schaffung gegenseitiger und nützlicher Werte.

Bezugnehmend handelt es sich bei der Digitalisierung nicht nur um Technik und Daten. Digitalisierung umfasst eine „Werkzeugkiste der Dinge“, die den Alltag des Einzelnen vereinfacht und mit anderen vernetzen kann. Um eine gute Nutzbarkeit dieser „Werkzeugkiste“ zu erhalten, sollten verschiedene Komponenten verbunden und schrittweise synchronisiert werden.

Die digitale Ausrichtung der Infrastruktur (Hardware) ist dabei die Basis für die Entwicklung und Implementierung von datenverarbeitenden Softwarelösungen. Um den Alltag zu vereinfachen, ist es wichtig, dass die Zielgruppen im jeweiligen Kontext „analog-digital“ mitgenommen werden und teilhaben können. Das Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit („Warum“) und das Testen sowie die Implementierung von nützlichen Produkten sind die wichtigsten Komponenten, um eine nützliche Digitalisierung im Alltag zu erreichen.

Das Ergebnis zeigt, dass der Begriff schwer zu greifen ist und selbst die fachliche Erörterung der Hintergründe abstrakt bleibt. Daher wird es insbesondere im Rahmen der Vermittlung darauf ankommen, dass der Begriff nicht ausufernd erklärt wird, sondern der Nutzen für die Menschen und damit die analoge Lebensumwelt in den Vordergrund gestellt wird, um im Rahmen der technischen Verarbeitung von Informationen sinnvolle analog-digitale Lösungen zu entwickeln und zu nutzen.

### **3.2 Zielgruppen & Themen**

Der zweite Arbeitsschritt bestand darin, „Zielgruppen“ und „Themen“ zu identifizieren. Diese wurden wieder offen mit der „Brainstorming“ Methode gesammelt und sortiert.

#### *Zielgruppen*

- „Jederman & -frau“ im regionalen Kontext -> Für jede neue Lösung sollten die Hauptzielgruppen neu analysiert und definiert werden (z.B. mit der „Personas“-Methode)

#### *Themen*

- „E-Government“ – Digitalisierung auf lokaler Ebene. Hier geht es neben der Verfügbarkeit von Anwendungen um Transparenz der Angebote und adäquate Möglichkeiten der Nutzung durch die BürgerInnen
- „Lebenslanges Lernen“
- „Bildung“/„Weiterbildung“
- „Mobilität“ – Verknüpfte Wege und Dienstleistungen
- „Kommunikation & Wissensaustausch“ – lokal verfügbare, passgenaue Informationen & Dienstleistungen
- „Gesundheitsversorgung/Telemedizin“
- „Daten & Datenschutz“
- „Analoge Welt“ nicht vergessen
- „Attraktionen für Touristen“

Die Sammlung der Zielgruppen und Themen zeigt, dass insbesondere „Lernen/Selbsthilfe & Weiterbildung“ sowie „Kommunikation & Informationsweitergabe“ wichtig sind und vorrangig im Fokus stehen sollten. Darüber hinaus sticht neben der allgegenwärtigen Thematik „E-Government“ die Mobilitätsthematik hervor. Die Ergebnisse korrelieren dabei mit den Blickwinkeln der haupt- und

ehrenamtlichen Akteure im Kreis Plön. Diese wurden dazu im Rahmen eines Verwaltungsleiterworkshops und des „1. Plöner Digitalisierungsgipfels“ beteiligt.

### 3.3 Daten

Das Thema „Daten“ ist ein elementares Thema der Digitalisierung bzw. der Nutzung von und Zugänglichkeit zu Softwarelösungen, denn es werden fortlaufend

- analoge Informationen (personenbezogen oder personenunbezogen) zu digitalen Daten verarbeitet (manuell oder maschinell),
- Datenmengen in unterschiedlichsten Datenbanken angelegt,
- Datenmengen in unterschiedlichsten Datenbanken gespeichert,
- Daten weiterverarbeitet (als organisierter Umgang mit Datenmengen)
- Daten ausgetauscht und abgefragt (z.B. über Datenschnittstellen (APIs) in unterschiedlichen Softwareprogrammen).

Insbesondere im Rahmen der DSGVO spielen personenbezogene Daten eine zentrale und wichtige Rolle. Darüber hinaus liegt der Bedeutung personenunbezogener Daten darin, dass diese zukünftig im Rahmen der „Digitalisierung des Alltages“ eine zentrale Rolle spielen werden, z.B. um kommunale Informationsplattformen mit relevanten Daten zu versorgen und zu vernetzen (u.a. mit Daten zu Bushaltestellen, Sehenswürdigkeiten oder Daseinsvorsorgeeinrichtungen).

### 3.4 Hardware

Das Thema „Hardware“ ist ein weiteres elementares Thema der Digitalisierung bzw. der Nutzung von und Zugänglichkeit zu Softwarelösungen, da sie zum einen

- die Basisinfrastruktur darstellt
  - Breitband
  - LTE – mobile Kommunikation
  - WiFi – mobile Kommunikation

und zum anderen

- analoge Berührungspunkte/Touchpoints (öffentliche und private) benötigt.
  - Bürger-Terminals
  - Public Displays
  - Endnutzergeräte (Desktop, Tablet, Smartphone)

Insbesondere die öffentliche Bereitstellung der Basisinfrastruktur wird von elementarer Bedeutung sein, um die allgemeine Zukunftsfähigkeit der ländlichen Räume zu erhöhen. Darüber hinaus sind die analogen Berührungspunkte wichtig, um lokal die „analoge und digitale Welt“ noch stärker zusammenzuführen und die Erreichbarkeit der BürgerInnen durch das „lokal-kommunale Internet“ zu erhöhen.

## **4. DSGVO**

Die EU-Datenschutzverordnung (DSGVO) ist in aller Munde und dementsprechend hat sich die Case Study Gruppe mit einer Möglichkeit der Vermittlung der DSGVO auf regionaler Ebene befasst. Hierzu hat der Digitalisierungsmanager der WFA Kreis Plön GmbH ein erstes niederschwelliges Informations- und Weiterbildungsformat entwickelt, welches im Rahmen der Case Study getestet und reflektiert wurde. Das Weiterbildungsangebot hat als erster Einstieg geholfen, um die Grundsätze der neuen Verordnung zu verstehen. Diese Europäische Verordnung ist jedoch –entgegen der Attitüde einer agilen Digitalisierung- nicht nutzerzentriert genug und hat uns als Zielgruppen (noch) nicht wirklich abgeholt, wie die Casestudy zeigte.

### **4.1 Sinn und Zweck von Datenschutz**

Die ab dem 25. Mai 2018 anzuwendende Verordnung (DSGVO) hat viele Unternehmen und Mitarbeiter verunsichert. Der schiere Umfang und das Ausmaß der Regelung hat viele überfordert. Dabei geht es am Ende um eine gute Sache. Im Mittelpunkt der Verordnung steht der Schutz personenbezogener Daten und dessen Umgang, um das Persönlichkeitsrecht eines jeden einzelnen zu schützen.

Jeder Einzelne soll selbst entscheiden, was mit seinen Daten passiert, wer Kenntnis darüber erlangt und wie diese weiterverarbeitet werden.

Im Zentrum steht somit das Recht auf informationelle Selbstbestimmung.

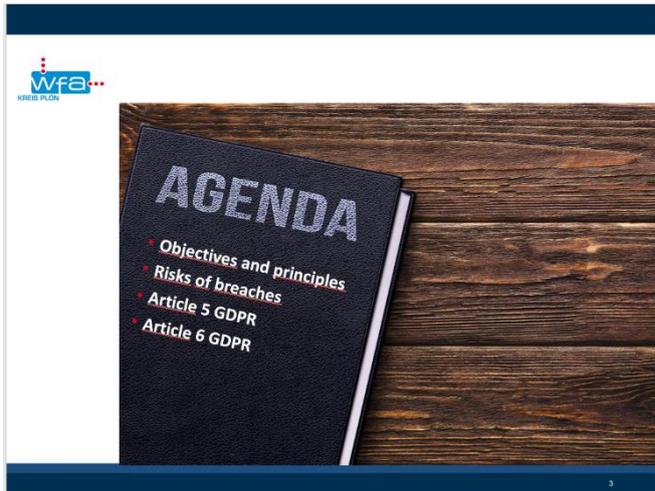
### **4.2 Die Herausforderung**

Als durchaus herausfordernd stelle sich heraus, Mitarbeiter für das Thema Datenschutz zu begeistern. Schon früh wurden folgende Tatsachen klar, die es zu beachten gilt, wenn man versucht datenschutzrechtliche Inhalte weiter zu vermitteln:

1. Datenschutz geht zwar jeden an, der dem Thema beigemessene Stellenwert variiert jedoch sehr stark von Institution zu Institution und von Land zu Land. Die Unterschiede wie die neue Verordnung aufgenommen und umgesetzt wird, variieren sehr stark zwischen Deutschland und Dänemark.
2. Der schiere Umfang der neuen Verordnung verunsichert und sollte im Falle einer Weiterbildung in jedem Fall auf das wesentliche beschränkt werden. Es hilft niemandem, nur den Verordnungstext zu lesen. Für die tägliche Arbeit relevant sind nur einige wenige Artikel, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.
3. Technische und rechtliche Fragestellungen müssen praxisgerecht vermittelt werden. Der Umgang mit Fachvokabular und rechtlichen Termini liegt nicht jedem.
4. Beispiele machen anschaulich und können die Inhalte besser vermitteln.

### **4.3 Inhalte der Weiterbildung**

Im Folgenden soll exemplarisch gezeigt werden, welche Inhalte für die tägliche Arbeit besonders relevant sind, sowie wie und mit welchen Inhalten Mitarbeiter für das Thema Datenschutz sensibilisiert und geschult werden können.



### Gliederung

Neben den Zielen und Grundlagen der DSGVO ist es wichtig darüber zu sprechen, welche Gefahren bei Missachtung der Verordnung entstehen, um eine persönliche Relevanz herzustellen. Zwar können Maßnahmen zum Schutze von personenbezogenen Daten von der Führungsebene aus gesteuert werden, deren Umsetzung/Nutzung und Akzeptanz ist aber immer auch von jedem einzelnen Mitarbeiter abhängig. Nur wenn jeder einzelne versteht, worum es beim Thema Datenschutz grundsätzlich geht und akzeptiert, wie schützenswert personenbezogene Daten sind, werden

Maßnahmen und Vorkehrungen erfolgreich umgesetzt werden können.

Folgende Artikel sind in diesem Zusammenhang von besonderer Relevanz: Artikel 1 „Gegenstand und Ziele“, Artikel 5 „Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten“ und besonders praxisrelevant Artikel 6, der sich mit der „Rechtmäßigkeit der Verarbeitung“ befasst.



### Grundlagen - Artikel 1 Abs. 2

Die Tatsache, dass die Verordnung die Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen schützt und insbesondere deren Recht auf Schutz personenbezogener Daten stärken soll, bildet die Grundlage für alle folgenden Weiterbildungsbausteine. Gerade die Tatsache, dass z.B. Unternehmensdaten nicht geschützt werden sollen, verunsichert viele Mitarbeiter. Speziell der Umgang mit Unternehmensdaten hat bisher zu Verwirrung darüber geführt, ob diese schützenswert sind oder nicht. Es ist demzufolge umso wichtiger, darauf

einzugehen, was überhaupt geschützt werden soll. Einerseits vereinfacht dies den Umgang mit den neuen Regelungen, andererseits wird klar, dass es sich bei der DSGVO nicht um neue Regelungen handelt, sondern um Verordnungen, die bereits in anderer gesetzlicher Form bestand haben.

**Risks for natural persons resulting from data breaches**

- **Physical, material or immaterial damage:**
  - Discrimination
  - Financial or economic loss
  - Damage of reputation
- **Especially if these kinds of data are processed:**
  - Racial or ethnic details
  - Political opinions
  - Religious persuasions
  - Genetically data
  - Health data
  - Convictions or offenses
- **Or these personal aspects:**
  - Output (in the business)
  - Economic situation
  - Health
  - Personal preferences
  - Interests
  - Residential data
- **Pay great caution on:**
  - Child data
  - Large quantity of data
  - High amount of data subjects



## Grundlagen – Risiken

Eine Weiterbildung im Bereich DSGVO lebt immer auch von der Bewusstmachung beim Mitarbeiter. Die oft schwer zu greifenden rechtlichen Definitionen, Aussagen und Regelungen lassen sich sehr viel besser handhabbar und nachvollziehbar machen, wenn mit praxisrelevanten Beispielen und Anwendungsfällen gearbeitet wird. Ein spezielles Augenmerk sollte hierbei auf die entstehenden Risiken geworfen werden.

Gerade wenn den Mitarbeitern klar wird, dass eine Missachtung der datenschutzrechtlichen Regelungen beispielsweise zu einer Diskriminierung der

jeweiligen Person, zu einem finanziellen oder ökonomischen Risiko oder zu einer Reputationsschädigung führen können, wird einem der Nutzen der Regelungen klar.

Darüber hinaus hat es sich als durchaus sinnvoll erwiesen, mögliche Datenkategorien und besonders schützenswerte Eigenschaften beispielhaft zu nennen. Jedem leuchtet ein, dass religiöse Überzeugung, Gesundheitsdaten oder politische Meinungen keine Daten sind, die in die falschen Hände gelangen sollten.

**Principles of data protection**

- Processing of data only, if a law explicit gives the allowance or if the affected person gave his/her consent (Article 6 GDPR)
- **Data minimisation and storage limitation** (Article 5, 1c) and e) GDPR)
- „**Privacy by design und privacy by default**“ (Article 25 GDPR)
- **Purpose limitation** of dataprocessing (Article 5, para. 1b) GDPR)



## Grundlagen - Prinzipien von Datenschutz

Bei der DSGVO handelt es sich um ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt. Das heißt, dass die Datenerhebung und Verarbeitung grundsätzlich verboten ist, es sei denn ein Gesetz ermächtigt den Verarbeiter zu einer Erhebung.

Folgende grundsätzliche Prinzipien sind in diesem Zusammenhang hervorzuheben:

Das Prinzip der **Datenminimierung** besagt, dass möglichst wenig Daten erhoben und verarbeitet werden sollen. In direktem Zusammenhang hiermit steht das Prinzip,

der **begrenzten Speicherung** von Daten, welches besagt, dass Daten nur so lange gespeichert werden dürfen, wie es auch zweckmäßig ist.

Neu in der DSGVO ist die Tatsache, dass Software und Hardware den Grundsätzen von **privacy by design und privacy by default** genügen müssen. Software muss deshalb standardmäßig so eingestellt sein, dass möglichst sparsam mit Daten umgegangen wird und dem Anwender größtmöglicher Schutz gewährleistet wird.

Besonders wichtig und für alle Mitarbeiter von besonderer Relevanz ist das Prinzip der **Zweckmäßigkeit**, welches gleichzeitig den Kern der täglichen Arbeit mit Daten bilden muss. Nur wenn die Erhebung oder Verarbeitung zweckmäßig für den Dateninhaber ist, ist eine Verarbeitung erlaubt. Daten dürfen also nicht unnötig erhoben werden. Mitarbeiter sollten sich also immer Fragen, welcher rechtmäßige Zweck hinter einer Erhebung steht.

Dieses Prinzip ist es auch, welches dazu führt, dass Datenschutz kein reines rechtliches Thema ist, sondern oft das Potential hat zu einem Organisationsthema zu werden, welches bestehende Prozesse innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung hinterfragt und bei Bedarf zu einer Anpassung führt.

 Principles of data protection – Article 5 – Principles of data processing

**Beweislastumkehr/ omvendt bevisbyrde!!!**

Article 5, para. 2:  
The controller shall be responsible for, and be able to demonstrate compliance with, paragraph 1 (accountability)



### Grundlagen – Beweislastumkehr

Ebenfalls neu, aber nicht minder wichtig, ist die Tatsache, dass mit dem Inkrafttreten der DSGVO eine Beweislastumkehr stattgefunden hat. Lag die Verantwortung, nachzuweisen, dass Fehler im Umgang mit personenbezogenen Daten begangen wurden, bis zur Einführung noch bei dem Geschädigten und der Bundesbehörde, so ist es seit in Kraftz treten der neuen Verordnung der Verarbeitende selbst, der voll verantwortlich ist, nachzuweisen, dass er rechtens gehandelt hat. Speziell die Führung eines Verzeichnisses für Verarbeitungstätigkeiten ist für viele

Unternehmen neu. Der Datenverarbeiter ist jederzeit verantwortlich dafür, dass sichergestellt wird, dass bestehendes Recht beachtet wurde. Hierrüber muss er jederzeit auskunftsfähig sein und Rechenschaft ablegen können.

### Grundlagen - Rechtmäßigkeit der Verarbeitung

Von besonderer praktischer Relevanz ist der Artikel 6 der DSGVO, der sich mit der Rechtmäßigkeit der Verarbeitung befasst. Stellt man sich also die Frage, ob Daten verarbeitet werden dürfen (und dazu gehört auch die Erhebung), dann ist dieser Artikel derjenige, der Antworten bietet.

Eine Verarbeitung ist rechtmäßig, wenn...:

- a) Die betroffene Person eine Einwilligung zur Verarbeitung abgegeben hat.  
→ Königsweg ist also immer denjenigen, der betroffen ist, um Erlaubnis zu fragen.
- b) Die Verarbeitung für die Erfüllung eines Vertrages oder vorvertraglicher Maßnahmen erforderlich ist.  
→ Liegt der Erhebung also ein Vertrag zu Grunde und die Daten sind in Zusammenhang mit diesem Vertrag erhoben, ist eine Verarbeitung rechtmäßig.
- c) Die Verarbeitung ist zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung nötig, der der Verantwortliche unterliegt.  
→ Ist der Verantwortliche demzufolge per Gesetz dazu verpflichtet Daten zu verarbeiten, kann die DSGVO ihn nicht von dieser Pflicht entbinden.
- d) Die Verarbeitung schützt oder sichert lebenswichtige Interessen.  
→ In lebenswichtigen oder lebensgefährdenden Situationen ist demzufolge der Schutz von Daten zurückzustellen.
- e) Die Verarbeitung ist zur Wahrnehmung einer Aufgabe nötig, die im öffentlichen Interesse liegt oder erfolgt im Kontext der Ausübung öffentlicher Gewalt.  
→ Für Träger öffentlicher Gewalt wie Bundesämter oder Bundesanstalten, gelten besondere Anforderungen.
- f) Die Verarbeitung ist zur Wahrung berechtigter Interessen des Verantwortlichen erforderlich, sofern die Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person nicht überwiegen.  
→ Besteht demzufolge ein berechtigtes Interesse des Verarbeiters und werden Grundrechte des Betroffenen nicht verletzt, so können Daten (zweckmäßige) verarbeitet werden.

## 4.4 Erkenntnisse aus dem deutsch-dänischen Austausch

Die länderübergreifende Zusammenarbeit zur Thematik der DSGVO zeigt, dass diese europäische Verordnung noch längst nicht dort angekommen ist, wo ihre grundsätzlich positive Ausrichtung wirken soll, bei den BürgerInnen und denen, die sie vor Ort vermitteln. Darüber hinaus war es nicht möglich die öffentlichen Stellen in Schleswig-Holstein und Syddenmark zu einem Austausch im Rahmen der Projektlaufzeit von B4R zu akquirieren, was mehr „Licht in das Dunkel“ bringen würde.

Dementsprechend wird die weitere Entwicklung der Thematik von höherer Stelle zukünftig zeigen, wie

sich diese zentrale Thematik weiterentwickelt, welche Möglichkeiten der Optimierung es geben wird und ob dem Anwendern irgendwann z.B. Checklisten für die datenschutzkonforme Verfassung von E-Mails zur Verfügung gestellt wird, damit die Unsicherheit nicht zur Kapitulation führt.

## **4.5 Fazit**

Was darüber hinaus fest zu halten bleibt, ist, dass das Thema Datenschutz spätestens seit dem 25.05.2018 jeden etwas angeht. Zwar sollte es vorher schon selbstverständlich gewesen sein, personenbezogene Daten nur zu erheben und zu verarbeiten, sofern diese auch benötigt werden, aber die neue Verordnung unterstreicht an dieser Stelle offiziell die Wichtigkeit dieses Unterfangens. Gerade auch, weil die Vergangenheit gezeigt hat, dass das Thema Datenschutz noch lange nicht für jeden trivial ist, sollten Verantwortliche alles daran setzen ihre Mitarbeiter zu sensibilisieren, um sicher zu stellen, dass Daten datenschutzrechtlich sauber verarbeitet werden.

In diesem Zusammenhang kommt es nicht darauf an, möglichst umfassend zu schulen, vielmehr ist es zielführender die Mitarbeiter für einige wenige Basics zu sensibilisieren, Beispiele zu liefern und im Einzelfall zu entscheiden, um jeden Einzelnen nicht zu überfordern.

Interessant bleibt abzuwarten, wie sich die Rechtsprechung verhält und die Verordnung in der Praxis ausgelegt wird.

Nichtsdestotrotz sollten auf deutsche wie auf dänischer Seite der Grenze alle Anstrengungen unternommen werden, um die Mitarbeiter praxisrelevant im sicheren Umgang mit Daten zu schulen. Datenschutz ist weder ein Grund zur Panik noch unverhältnismäßig oder schwer umzusetzen, sofern man das Thema ernst nimmt und einem die Auswirkungen klar sind, wenn unsauber mit personenbezogenen Daten umgegangen wird

## **5. Anforderungsmanagement für Softwareentwicklung**

Neben der Grundlagenarbeit zur Wissensbasis und der DSGVO spielte das Verständnis der Regionalentwickler für die Arbeits- und Herangehensweisen von Softwareentwicklern eine zentrale Rolle im Rahmen der Case Study. Diesbezüglich vermittelte Alexander Mäule (Softwareentwickler der FH Kiel) die Grundlagen zu Partizipationsmethoden (Bedarfserfassung und Visualisierung) und agilem Projektmanagement (Scrum und Kanban). Darauf aufbauend wurden fortlaufend Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der nutzerzentrierten Herangehensweise zwischen der Regional- und Softwareentwicklung diskutiert und konnte gemeinsam in zwei Workshops die Methode „User Story Mapping“ getestet und erlernt werden.

### **5.1. Problembeschreibung**

Die fortschreitende Digitalisierung wird alle Lebens- und Arbeitsbereiche sukzessive und zum Teil disruptiv durchdringen. Dieser Fortschritt bringt Vorteile mit sich, wie z.B. der effektivere Umgang mit Ressourcen, Zeitersparnisse oder die bessere Organisation von Arbeitsabläufen. Ein großer und bereits vielfach erfahrener Nachteil liegt jedoch darin, dass viele Softwareanwendungen am Bedarf vorbei entwickelt und die Endnutzer nur unzureichend in den Entwicklungsprozess eingebunden wurden. Dies hat im Lauf der letzten 20 Jahre zur Weiterentwicklung von Softwareentwicklungsansätzen geführt, die Partizipation und Design, sowie agile Projektmanagementmethoden in den Fokus gerückt haben. Insbesondere die zunehmend partizipative Ausrichtung der Regionalentwicklung bildet hier einen gemeinsamen und bedeutenden Nenner, jedoch auf eine andere Art und Weise. Dementsprechend interessant ist hier ein sehr guter Ansatzpunkt, um beide Disziplinen zu verschmelzen und voneinander zu lernen.

## 5.2 Partizipation und Design

Der mit Abstand wichtigste Schritt bei der Umsetzung von Softwareprojekten ist es ein möglichst genaues Verständnis dessen zu erlangen, was tatsächlich von den Nutzern gebraucht wird. In der Praxis der Softwareentwicklung hat sich dabei ein schrittweises Vorgehen mit mehreren Partizipationsschritten als besonders effektiv erwiesen. Dieses Vorgehen umfasst alle Schritte von der ersten Bedarfsanalyse in Fokusgruppen und Interviews, der Erstellung von einfachen visuellen Vorlagen bis hin zu der Umsetzung der Software als Klickdummy. Am Ende dieses Prozesses besteht ein gemeinsamer Konsens über die genaue Ausgestaltung und Anforderungen an die zu entwickelnde Lösung, die in Form eines Lastenhefts festgehalten werden kann.

Folgende Methoden zur Bedarfserfassung und Visualisierung wurden dazu vorgestellt:

### Bedarfsermittlung

- Einzelinterview
- Fokusgruppen
- User Story Mapping

### Visualisierung

- Personas
- Wireframes
- Mockups

In den Gruppendiskussionen zeigte sich, dass das Vorgehen bei der Bedarfsermittlung bis auf die „User Story Mapping“ Methode eine identische Variante darstellt. Daher wurde vereinbart, dass diese Methode gemeinsam getestet wird. Es hat sich gezeigt, dass „User Story Mapping“ auch für die Anwendung in der Regionalentwicklung als eine mögliche Methode genutzt werden kann. Die Visualisierungsmethoden wurden darüber hinaus erklärt, jedoch nicht vertiefend betrachtet aufgrund der limitierten Projektlaufzeit. Der Vollständigkeit halber enthält der Anhang zu diesem Entwicklungsbericht noch Ausführungen zum Thema Prototyping und der Erstellung eines Lastenheftes.

## 5.3 Arbeits- und Projektmanagement

Im Bereich des Arbeits- und Projektmanagements haben sich im Bereich der Softwareentwicklung in den letzten Jahren vermehrt sogenannte agile Arbeits- und Vorgehensweisen durchgesetzt. Diese Vorgehensweisen verfolgen ein Prinzip, dass in den letzten 15 Jahren auch vermehrt im Fokus der Regionalentwicklung in Deutschland und Dänemark steht und wächst: die direkte partizipative Einbindung von BürgerInnen in Projekte.

Diesbezüglich wurden zwei Möglichkeiten im Rahmen der Case Study vorgestellt: Scrum und Kanban. Scrum bildet insgesamt eine sehr kunden- und nutzerzentrierte Vorgehensweise ab, die durch ein inkrementelles Vorgehen und direkte Einbindung von Kunden und Anwendern passgenaue Produkte entwickelt, um den Kundennutzen zu maximieren. Dieses Vorgehen kommt dem Partizipationsgedanken in der Regionalentwicklung schon sehr nahe – stellt darüber hinaus in Abhängigkeit des Partizipationsgrades ein strukturiertes und dynamisches Vorgehensmodell dar, um BürgerInnen noch stärker an Entscheidungen und Entwicklungen auf regionaler Ebene beteiligt zu können. Kanban ist ähnlich wie Scrum eine Methode, die auf eine schrittweise Verbesserung setzt. Allerdings ist Kanban keine Projektmanagementmethode, sondern beschäftigt sich mit der Durchführung der eigentlichen Arbeit. Kanban wird deshalb auch als Workflow Methode bezeichnet.

## 6. Fazit

Das abschließende Fazit zu den Ergebnissen der Case Study „Digitalisierung“ verdeutlicht, dass die übergreifende Zusammenarbeit mit dem Fokus des „Von-Einander-Lernens“ richtig gewählt war und erste allgemeine Ableitungen für das zukünftige Zusammenspiel von Regionalentwicklung und Digitalisierung ermittelt werden konnten:

- Rahmenbedingungen einer ganzheitlichen Digitalisierung (siehe DSGVO) sind zeitnah und fortlaufend im Sinne des Anwenders zu schärfen
- Wissensvermittlung und Gestaltung sollte von den Denkweisen der BürgerInnen ausgehen
- Nutzerzentrierung wird zukünftig noch stärker im allgemeinen Mittelpunkt von Prozessen und Projekten der Kommunen stehen
- Flexible und schlanke Arbeitsprozesse gewinnen an Bedeutung und werden das „kommunale Handeln“ grundlegend verändern

### 6.1 „Digitalisierung“ wird zentraler Bestandteil der Regionalentwicklung

Ausgehend von der Selbst-Definition im Kontext von Regionalentwicklung und der „Digitalisierung des Alltags“ werden Schlagwörter wie Kommunikation, Nutzerzentrierung, Partizipation, Vernetzung, Organisationsentwicklung, „Lebenslanges Lernen“ usw. zu den allgemeinen und zentralen Bausteinen für eine moderne und nutzerzentrierte Regionalentwicklung im Rahmen kommunaler Aufgaben auf der lokalen und regionalen Ebene darstellen. Die vorgestellten Methoden sind dabei Vorboten für neue „agile“ Herangehensweisen im Rahmen des „kommunalen Handelns“. Damit ist nicht gemeint, dass Kommunen morgen wie Softwareunternehmen handeln. Damit ist vielmehr gemeint, dass der progressive Umgang mit dem Thema „Digitalisierung“ eine gegenseitige Anpassung der Methoden auf allen Ebenen benötigt (Projektmanagement, Partizipation, Produktentwicklung), um passgenaue und vernetzte Angebote mit und für die BürgerInnen umzusetzen.

Die Kunst wird darin bestehen, zwischen einem äußerst dynamischen und eher undynamisches System Mittelwege zu finden, welche die Nutzer nicht überfordert und trotzdem zeitnah zu verwertbaren- und nützlichen Ergebnissen führt. Die B4R-Strategie als „SMARTER way“ bildet einen solchen Weg in ersten Ansätzen ab und bedient sich dabei Elementen aus dem dargestellten Anforderungsmanagement. Die B4R-Strategie kann nur als erste Inspiration und Grundlage für Kommunen dienen. Der Ansatz muss dementsprechend weiterhin getestet und in den Kommunen sukzessive kultiviert werden, um über flexible und schlanke Arbeitsprozesse sowie ein nutzerzentriertes Methodensetting in allen relevanten Themen zu abgestimmten und akzeptierten Lösungen zu gelangen. Dieser neue Prozess bedarf dabei Voraussicht und Mut der Entscheider, sowie einer offenen und lernbereiten Denkweise derer, die als Vermittler und Gestalter diese Prozesse leiten und steuern.

### 6.2 Anforderungsmanagement wichtiger Baustein für die Umsetzung der Digitalisierung

Das Anforderungsmanagement wird ein wichtiger Baustein für die Umsetzung der Digitalisierung im Rahmen der Regionalentwicklung sein. Die Verschmelzung beider „Welten“ wird zwangsläufig in beiden Ländern durch den allgegenwertigen E-Governmentprozess getrieben und sollte entsprechend mit der „Digitalisierung des Alltags“ vernetzt sein. An dieser Stelle bildet das dargestellte Anforderungsmanagement alle relevanten Bereiche ab, die es zukünftig weiterzuentwickeln gilt.