

/ PD-Perspektiven /

Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung der Bundesländer

6. September 2021

Inhaltsverzeichnis

/	Die 20 Handlungsoptionen auf einen Blick.....	3	4	Schlussbetrachtung.....	61
/	Vorwort.....	9	5	Anhang.....	63
/	Danksagung.....	10	/	Abkürzungen.....	70
1	Einleitung.....	11	/	Abbildungsverzeichnis.....	72
2	Ergebnisse der quantitativen Befragung zu 48 Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung.....	23	/	Quellen.....	73
3	Ableitung von 20 Handlungsoptionen ..	39	/	Fragebogen.....	78
			/	Kontakt.....	79

Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung der Bundesländer

20 Handlungsoptionen für Länder und Bund

Ziel der Untersuchung war, mit Blick auf die „OZG-Umsetzung“ – bis Ende 2022 – die bisher gemachten Erfahrungen aufzunehmen, Erfolgsfaktoren zu bewerten und Handlungsoptionen abzuleiten. Der Digitalisierungserfolg sollte aus unterschiedlichen Perspektiven (von Nutzer:innen, der Verwaltung, entscheidenden Personen) analysiert werden.

Hierfür wurde zuerst eine quantitative Befragung zu den **Zielen** und **Erfolgsfaktoren** der Digitalisierung in den Bundesländern durchgeführt. Daran beteiligten sich zwischen September 2020 und Juni 2021 **229 Verwaltungsmitarbeiter:innen**.

Auf der Basis der Auswertung der Fragebogenerhebung wurden **Handlungsoptionen** formuliert, die im Frühjahr 2021 mit Führungskräften aller 16 Bundesländer diskutiert, überarbeitet und in Panels zusätzlich **validiert** und **konkretisiert** wurden.

Simultan wurden – auf Basis der geführten Interviews und Paneldiskussionen – **drei zentrale Erweiterungen** des derzeitigen Ansatzes zur Länderdigitalisierung entwickelt.

Ableitung von Handlungsoptionen

Auf der Basis der Befragungsergebnisse wurden vertiefende Interviews mit Digitalisierungsverantwortlichen aus allen 16 Bundesländern, davon zehn ständige Mitglieder des IT-Planungsrats, geführt und **Handlungsoptionen abgestimmt**. Die Handlungsoptionen zeigen Wege auf, wie Verbesserungen im Hinblick auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren realisiert werden könnten. Die Daten zeigen zwar eindeutig, dass deutliche Verbesserungen notwendig sind, aber auch, dass die Verwaltung **Fortschritte** macht: So stiegen die positiven Bewertungen zwischen den Jahren 2020 und 2021 um acht Prozentpunkte!

Die **Handlungsoptionen** wurden in **vier Bereiche unterteilt**, die die unterschiedlichen Realisierungsebenen umfassen.



Strategische Handlungsoptionen

- 1 Die Befragten sehen in einer Intensivierung von **Länderallianzen** ein probates Mittel, dem Handlungsbedarf, insbesondere bei den IT-Basiskomponenten, zu begegnen (siehe Abschnitt 3.1.1 der Studie).
- 2 Die Interviewten sind sich grundsätzlich einig, dass die 80-20-Regel auch im Rahmen der Digitalisierung greift. Das bedeutet vereinfacht: würden die sinnvollsten 20 Prozent der 575 OZG-**Leistungsbündel** hochwertig digitalisiert, könnte 80 Prozent des Nutzens gestiftet werden. Innerhalb der OZG-Vorgabe „2022“ sollte daher **zusätzlich priorisiert** werden. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass bis Ende 2022 höchstwahrscheinlich nicht alle Bündel gemäß Servicestandards realisiert werden können, erscheint dies sinnvoll, damit die wichtigsten bzw. am häufigsten genutzten Leistungen online in hoher Qualität bereitstehen (siehe Abschnitt 3.1.2).
- 3 Der Abbau **rechtlicher Hürden** wird insbesondere im Bereich Schriftformerfordernis vehement von den Befragten gefordert. Zusätzlich zeigt sich Entwicklungsbedarf bei lange bekannten Themen der Verwaltungsmodernisierung, etwa bei der Professionalisierung und Flexibilisierung der Personalrekrutierung oder bei der Vergabe (siehe Abschnitt 3.1.3).
- 4 **Standardisierungsdruck** üben der Bund zum Beispiel über das OZG und die Länder über Koalitionsverträge aus. Diese Mandate sollten verstärkt genutzt und politisch ausgeweitet werden, um deren Durchschlagskraft durch Mandatierung zu erhöhen, dabei Doppelarbeiten zu verhindern und Synergien zu nutzen (siehe Abschnitt 3.1.4).
- 5 Aufgrund der föderalen Struktur Deutschlands fallen bei der Digitalisierung umfangreiche Querschnitts- und Koordinierungsaufgaben an. Die **Föderale IT-Kommission (FITKO)** scheint die geeignetste Stelle zu sein, um diese zu bündeln, weshalb sie **gestärkt** und entsprechend **mandatiert** werden sollte (siehe Abschnitt 3.1.5).
- 6 Das **Ressortprinzip** ist tief in der Verwaltung verankert und steht der Hebung von ressortübergreifenden Synergien entgegen. Gemäß den Anregungen der Interviewten ist eine selektive „Abschichtung“ dieses Prinzips im Digitalisierungskontext geboten, was ohne Zweifel als große langfristige Herausforderung angesehen werden kann (siehe Abschnitt 3.1.6).
- 7 Es sollte sichergestellt werden, dass der Einsatz von Steuergeldern noch mehr an klar messbare Erfolge geknüpft wird. Insbesondere sollte die **(Bundes-)Förderung noch stärker evidenzbasiert erfolgen** (Zeitersparnis, Schnelligkeit). Haushälterische Fragen sind hierbei noch zu klären (siehe Abschnitt 3.1.7).

Organisatorische Handlungsoptionen auf der Ebene der Verwaltungsführung

- 8 Die Studie zeigt, dass sich die Verwaltung selbst im Bereich Führung und Kultur vergleichsweise gute Noten gibt. So wird die aktive Unterstützung durch die Leitungsebene positiv bewertet. Die wenig ausgeprägte **Fehlerkultur** stellt jedoch eine enorme Hürde dar, weshalb vorgeschlagen wird, die Förderung einer Fehlerkultur formell und informell zu einem festen Bestandteil des Aufstiegs in Behörden und Ministerien zu machen (siehe Abschnitt 3.2.1).
- 9 Die **Themenfeldführer** (TFF) werden vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) zusehends mandatiert und verpflichtet. Dies sollte ausgebaut werden, um mittelfristig deutschlandweite Kompetenz von „Primi inter Pares“ zu fördern (siehe Abschnitt 3.2.2).
- 10 Der Nukleus des Digitalisierungserfolgs – die konsequente Nutzendenorientierung und Nähe zu Bürger:innen und Unternehmen – liegt in den **Kommunen**, weshalb insbesondere kleinere und mittlere Kommunen noch stärker gefördert werden sollten (siehe Abschnitt 3.2.3).
- 11 Ministerialverwaltungen und Landes-IT-Dienstleistungsunternehmen haben klare Stärken (z. B. Verlässlichkeit, Beherrschung von Komplexität). Größere Schwierigkeiten bereiten allerdings flexible, pragmatische, agile und serviceorientierte Dienstleistungen. Die Schaffung von neu gedachten **Serviceeinheiten** sollte in Erwägung gezogen werden (siehe Abschnitt 3.2.4).
- 12 **Projektmanagement-Richtlinien** sollten an die Anforderungen von massenhaften Digitalisierungen und agilen Softwareentwicklungen angepasst werden (siehe Abschnitt 3.2.5).
- 13 Das **Grundverständnis** für **Digitalisierung** sollte in der gesamten Verwaltung erhöht werden, insbesondere in jenen Fachbereichen, die Teil von Digitalisierungsprojekten werden (siehe Abschnitt 3.2.6).

Methodische Handlungsoptionen auf der operativen Verwaltungsebene

- 14 Es wurden vielfach sehr gute **Digitalisierungsstrategien** erstellt. Die **Messung des Stands der Implementierung** ist essenziell und deutlich ausbaufähig, um effizient und priorisiert nachsteuern zu können (siehe Abschnitt 3.3.1).
- 15 Die Geschwindigkeit der Digitalisierungen ist verbesserungsfähig, unter anderem, weil Abläufe **zwischen föderalen Ebenen** verbessert werden können, zum Beispiel bei der Erlangung des FIM-Goldstandards (siehe Abschnitt 3.3.2).
- 16 Nutzbarmachung von **Vorgehensmodellen** und **Vorlagen** in **Portalen**, insbesondere mit dezentral bereitgestellten Inhalten (siehe Abschnitt 3.3.3).
- 17 Konsequente Skalierung bei der **Fachverfahrensdigitalisierung**, insbesondere, weil immer wieder neue Verwaltungseinheiten, die bisher kaum Berührung mit Digitalisierungen hatten, zu schulen und teilweise „mitzunehmen“ sind (siehe Abschnitt 3.3.4).

Handlungsoptionen im Bereich der technischen Dienstleister

- 18 Vor dem Hintergrund der Vielzahl großer **Herausforderungen** sollten die **strategischen Positionierungen der Landesdienstleistungsunternehmen geschärft** werden – nicht jedes Unternehmen sollte sich als „Full-Service-Provider“ aufstellen (siehe Abschnitt 3.4.1).
- 19 Die Digitalisierung sollte technologisch, insbesondere mit **Cloud Services**, auf eine neue Basis gestellt werden, um Entwicklungs- und Betriebskosten zu begrenzen und Skalierungen zu erleichtern (siehe Abschnitt 3.4.2).
- 20 Um dieses Ziel zu erreichen, misst die Verwaltung der **Einbindung privater Dienstleister** das größte **Verbesserungspotenzial** bei (siehe Abschnitt 3.4.3).

Übergreifendes Ergebnis der quantitativen Befragung

Die Befragungsergebnisse zeigen:

1. Die Ziele, die sich die Verwaltung im Zusammenhang mit der Digitalisierung setzt, sind **ambitioniert** und **vielfältig**: Effizienz, Schnelligkeit und Servicequalität sind wichtiger als die verengte Perspektive einer rein rechtlichen OZG-Erfüllung (siehe Abschnitt 2.1.1).
2. Zusätzlich ist das **OZG** aus Sicht der Befragten gleich **dreifach erfolgreich** – grundsätzlich als Gesetzesrahmen, um der Digitalisierung einen Schub zu verleihen (43 % Zustimmung), aus der Perspektive der Nutzenden (57 %) und in Bezug auf die Budgetbereitstellung (42 %) (siehe Abschnitt 2.1.2).

Zum anderen zeigen die Antworten der 229 Teilnehmenden, dass **nahezu alle Erfolgsfaktoren**, die für die Befragung mit Expertinnen und Experten identifiziert wurden, zwar als **wichtig**, aber gleichzeitig als **unzureichend erfüllt** eingestuft wurden. Die Interviewten sehen dies als Beleg dafür an, dass zum einen die richtigen Erfolgsfaktoren ausgewählt wurden und zum anderen, dass i. d. R. Optimierungsmöglichkeiten vorliegen.

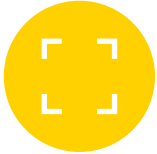
3. Nur jeder Fünfte der Befragten glaubt, dass das OZG auf große Akzeptanz bei den Mitarbeitenden stößt (siehe Abbildung 10).
4. Zudem halten fast alle eine veränderte Fehlerkultur für wichtig, um die Digitalisierungen voranzutreiben. Aber nur jede:r fünfte Befragte beurteilt den Status quo diesbezüglich als positiv (siehe Abbildung 18).
5. Nur jeder Zwanzigste hält die länderübergreifende Zusammenarbeit für effizient (siehe Abbildung 21).

Grundsätzliche Einordnungen der Interviewpartner:innen

Auf der Basis der geführten Interviews und Paneldiskussionen wurden abschließend drei maßgebliche Erweiterungen des heute gültigen Ansatzes zur Länderdigitalisierung entwickelt:

1. Rahmensetzung:

Die Verwaltungsmodernisierung in den Blick nehmen



Wie unter einem Vergrößerungsglas werden bei der Digitalisierung lange bekannte Herausforderungen der Verwaltungsmodernisierung deutlich. **Digitalisierung** sollte deshalb lediglich als Mittel zum Zweck einer notwendigen und umfassenden **Verwaltungsmodernisierung** verstanden werden, welche das tatsächliche **Ziel** sein sollte.

2. Fokus:

Den Menschen in den Mittelpunkt stellen



Die Verwaltungsmodernisierung sollte insbesondere den Faktor **Mensch** (Nutzer:innen und Verwaltungsmitarbeitende) mit seinen Kompetenzen, Eigenschaften und seiner Arbeitskultur in den Mittelpunkt stellen **und** nicht genuin **quantitative/technische Ziele** (OZG Ziel „575“).

3. Zeit:

Längerfristig planen



Die Einhaltung der Vorgaben zur vollständigen OZG-Erfüllung inklusive Qualitätsstandards bis Ende 2022 wird von den meisten Befragten als nicht (mehr) realistisch bewertet. Vor diesem Hintergrund sowie der beiden Erweiterungen der Perspektive erscheinen **langfristige Zielsetzungen** (über 2022 hinaus) als erfolgversprechend.



Dr. Ingo Caspari
Manager



Till Dalkowski
Direktor

Sie möchten mehr erfahren?



pd-g.de/erfolg-digitalisierung

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstr. 149, 10117 Berlin

Vorwort

Seit mehr als 20 Jahren werden große Anstrengungen unternommen, um die deutsche Verwaltung zu digitalisieren, wobei die Ergebnisse bislang noch immer hinter den Erwartungen von Politik und Gesellschaft zurückgeblieben sind. Heute befinden wir uns **inmitten einer neuen Digitalisierungsinitiative**, die in ihrer Größe und Ambition in Deutschland beispiellos ist. Diese Initiative ist mit großen Anstrengungen vor allem für die Verwaltung, aber auch für die Steuerzahler:innen verbunden.

Vor dem Hintergrund des 2017 vom Bundestag beschlossenen Onlinezugangsgesetzes (OZG) sowie vielfältiger **Digitalisierungsstrategien und -gesetze des Bundes und der Länder**, der europäischen Initiative zum Single Digital Gateway sowie der Priorität des Themas Digitalisierung auf politischer Ebene suchen die Länderverwaltungen nach den besten Wegen, die ambitionierten Vorhaben umzusetzen. Die Investition von zusätzlichen drei Milliarden Euro an Bundesmitteln als Teil des Konjunkturpaketes verstärkt beides: die Priorität und auch die Erwartungen.

Nachdem die Länder vier Jahre **vielschichtige Erfahrungen mit dem OZG** sammeln konnten, scheint es geboten, vor dem „Endspurt 2022“ innezuhalten, zurück und vor allem nach vorne zu schauen. Für diesen Blick nach vorne ist diese Studie eine guter „Aussichtspunkt“: Sie untersucht die Erfahrungen sowie den bisherigen Erfolg der Länderdigitalisierung auf der Basis einer quantitativen Befragung und stellt darauf aufbauend die mit verantwortlichen Führungskräften für die Digitalisierung entwickelten Handlungsoptionen vor.

Die Befragung zu 48 Erfolgsfaktoren wurde zwischen September 2020 und Juni 2021 von **229 Fachkräften** der öffentlichen Verwaltung bearbeitet. Diese Ergebnisse wurden mit führenden, mit der Digitalisierung betrauten **Vertreterinnen und Vertretern aller Bundesländer im Frühjahr 2021** in Einzelinterviews **validiert**. In einem interaktiven und konsensualen Prozess sind die 20 hier vorgestellten Handlungsoptionen entwickelt worden.

Wir freuen uns, mit dieser Studie einen Beitrag zur Diskussion über den „**richtigen**“ **Weg der Verwaltungsdigitalisierung** in Deutschland und einer erfolgreichen Umsetzung des OZG leisten zu dürfen.

Die Studie schließt mit der Anregung zu einer **Erweiterung des heutigen Ansatzes der** Länderdigitalisierung in dreifacher Hinsicht: So sollte die Digitalisierung der Verwaltung übergreifender als Teil der Verwaltungsmodernisierung verstanden werden (**Rahmensetzung**), den **Fokus** verstärkt auf den Menschen als maßgeblichen Akteur im Veränderungsprozess setzen sowie einen langfristigen Planungshorizont berücksichtigen (**zeitliche Dimension**). Dabei wird deutlich, dass nicht nur eine vertiefende Diskussion, sondern weitreichende Veränderungen notwendig sind, um die aktuellen Digitalisierungsbemühungen zu einem Erfolg zu führen – und damit die Verwaltung umfassend zu modernisieren!

Wir wünschen spannende Erkenntnisse und freuen uns auf den weiteren Austausch!



Stéphane Beemelmans

Geschäftsführer

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Claus Wechselmann

Geschäftsführer

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Danksagung

Die vorliegende Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung und das große Engagement der zahlreichen Beteiligten. **Wir danken**

- **unseren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern** für die Gespräche und Abstimmungsrunden zu den Kernbotschaften dieser Studie. Ihrer Bereitschaft zum offenen und intensiven Diskurs ist es zu verdanken, dass die Handlungsoptionen der Studie laufend ausdifferenziert werden konnten. Die vielen Anregungen der Interviewpartner:innen waren die zentrale Voraussetzung dafür, gänzlich neue Perspektiven auf die Fragestellungen zu gewinnen und den zentralen Aspekt der praktischen Anwendbarkeit der Handlungsoptionen in den heterogenen Ländern nicht aus den Augen zu verlieren. Dank an:
- **Ammar Alkassar**, Bevollmächtigter des Saarlandes für Innovation und Strategie sowie Chief Information Officer (CIO); **Christian Bähr**, Abteilungsleiter „Digitale Verwaltung, IT-Strategie und IT-Recht“ im Bayerischen Staatsministerium für Digitales; **Dr. Horst Baier**, IT-Bevollmächtigter der Landesregierung Niedersachsen sowie CIO; **Patrick Burghardt**, Staatssekretär für Digitale Strategie und Entwicklung sowie CIO und Bevollmächtigter der Landesregierung für E-Government und Informationstechnologie in Hessen; **Dr. Martin Hagen**, Staatsrat für Haushalt, Personal und IT beim Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen; **Dr. Moritz Karg**, Referatsleiter „Grundsatzangelegenheiten Digitalisierung und E-Government“ im Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung des Landes Schleswig-Holstein; **Stefan Krebs**, Beauftragter der Landesregierung Baden-Württemberg für Informationstechnologie, CIO sowie Chief Digital Officer (CDO); **Rüdiger Malter**, Staatssekretär im Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt sowie Beauftragter der Landesregierung für Informations- und Kommunikationstechnik; **Prof. Dr. Andreas Meyer-Falcke**, Beauftragter der Landesregierung Nordrhein-Westfalen für Informationstechnik (CIO) im Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW; **Christian Pfromm**, CDO sowie Amtsleiter des Amts für IT und Digitalisierung in der Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg; **Dr. Hartmut Schubert**, Beauftragter des Freistaats Thüringen für E-Government und IT sowie Staatssekretär im Finanzministerium; **Sabine Smentek**, Staatssekretärin für Informations- und Kommunikationstechnik in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin; **Dirk Sott**, Abteilungsleiter „Digitalisierung der Verwaltung“ in der Sächsischen Staatskanzlei; **Randolf Stich**, Staatssekretär und Amtschef im Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz (CIO des Landes Rheinland-Pfalz bis 18. Mai 2021); **Prof. Dr. Paul Rosenthal**, Abteilungsleiter IT sowie Chief Information Officer des Landesamts für Finanzen in Mecklenburg-Vorpommern; **Jörg Wollny**, Abteilungsleiter „Digitalisierung, E-Government und IT-Leitstelle“ im Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg.
- den **Teilnehmenden der** zur Verifizierung der Handlungsoptionen durchgeführten **Panels**, insbesondere dem **NExT-Netzwerk**. Bei den Panels sind wichtige neue Impulse zur Abrundung der Handlungsoptionen, insbesondere auf operativer Ebene, gegeben worden.
- allen **229 Verwaltungsfachkräften**, die an der Online-Umfrage als Grundlage der quantitativen Analyse teilgenommen haben. Der hohe Rücklauf aus allen Verwaltungsebenen zeigt, dass auch die hohe Komplexität des Fragebogens nicht von der Teilnahme abgeschreckt hat.
- **Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid**, Leiter des Centre for Digital Governance der **Hertie School**, für die wissenschaftliche Begleitung, Durchführung der Befragung, für die kenntnisreichen Hinweise und strukturellen Anregungen sowie die stets hervorragende Zusammenarbeit.

1 Einleitung

Das Ziel der Studie ist es, erstmals in systematischer Form die wichtigsten Erfolgsfaktoren der **Länderdigitalisierung**¹ zu beschreiben und den Akteuren **praktische Handlungsoptionen** in den wichtigsten **Handlungsfeldern** aufzuzeigen. Dies umfasst auch Impulse zur Weiterentwicklung des OZG.

Der methodische Fokus liegt auf der gezielten Kombination einer quantitativen Online-Befragung zu Erfolgsfaktoren in den untersuchten Handlungsfeldern mit der qualitativen Validierung und damit Konkretisierung der Ergebnisse durch Interviews mit Expertinnen und Experten und der Ableitung von konkreten Handlungsoptionen.

1.1 Hohe Validität der Ergebnisse

Die Studie wurde sequenziell aufgebaut. Nach der explorativen Erarbeitung des Fragebogens mit Expertinnen und Experten ① fand im Zeitraum September 2020 bis Juni 2021 die quantitative Befragung ② statt. Ab dem Frühjahr 2021 folgte die Entwicklung und Validierung von Handlungsoptionen (Schritte ③, ④ und ⑤).



Abbildung 1: Forschungsablauf

¹ Der Nutzen der Digitalisierung und des OZG entfaltet sich vornehmlich im kommunalen Bereich. Aus Gründen der Praktikabilität und Datenkonsistenz (Validität) wurde auf die Länderebene fokussiert.

Durch die Kombination unterschiedlicher Methoden wurde eine hohe Validität der Ergebnisse angestrebt (Mixed-Method-Design). Die hohe Validität basiert auf fünf Parametern:

1. Die **hohe Anzahl** der beantworteten Fragebögen durch Wissensträger:innen der Digitalisierung auf Länderebene (229).²
2. Die Berücksichtigung der Erfahrungen aus **unterschiedliche Funktionen/Rollen** (siehe Abschnitt 1.2).
3. Darüber hinaus bilden die Interviews mit Entscheidenden aus allen **16 Bundesländern** ein großes **Perspektivspektrum** ab.
4. Eine vorläufige Version der **Handlungsoptionen**, eine Zusammenfassung der Studie und eine grafisch aufbereitete Gesamtinterpretation wurden allen **Interviewten** vorgelegt, in den Interviews **beleuchtet** und sukzessive **weiterentwickelt**.
5. Um die **Objektivität** der Antworten in Fragebogen und Interview zu erhöhen, wurde den Antwortenden **Anonymität** zugesichert, wodurch insbesondere keine Auswertungen nach Bundesländern möglich war.

1.2 Funktionen der Befragungsteilnehmenden

Die Funktionen/Rollen der Befragten wurden in drei Gruppen – Leitung, Verwaltung und Projekt – zusammengefasst (siehe Abbildung 2):

- **17 Prozent** der Befragten waren Teil der Verwaltungsführung
- **46 Prozent** können unter dem Begriff Verwaltung subsumiert werden
- **25 Prozent** begreifen sich zuvorderst als Teil eines Digitalisierungsprojektes innerhalb der Verwaltung

Damit sind alle relevanten Funktionen/Rollen hinreichend repräsentiert. Bei ausgewählten Fragestellungen wird nach diesen Gruppen unterschieden, um zu beleuchten, ob die Rollen Einfluss auf die Bewertung haben.

² Es stellt sich bei Fragebogenauswertungen die Frage, ab welcher Vollständigkeit der Befüllung Fragebögen in die statistische Auswertung einfließen können. Es wäre möglich gewesen, 278 Fragebögen einfließen zu lassen, da bei dieser Anzahl mindestens die ersten drei Antworten ausgefüllt wurden. In die Auswertung dieser Studie sind jedoch ausschließlich 229 vollständig ausgefüllte Fragebögen eingeflossen, was bereits für eine hohe Validität spricht.

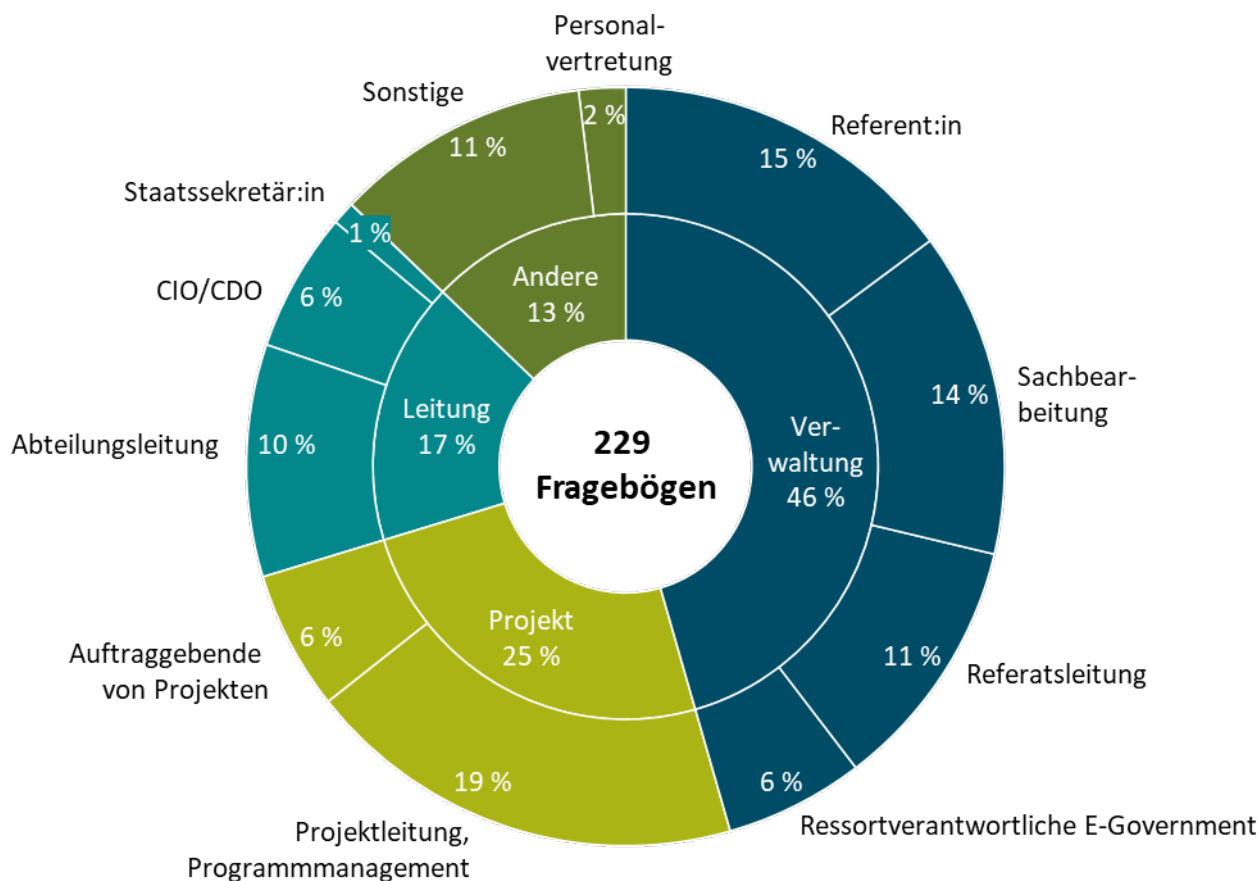


Abbildung 2: Funktionen/Rollen der Teilnehmenden an der Umfrage

1.3 Art der Behörden der Befragungsteilnehmenden

Die Abbildung 2 zeigt, aus welchen Behörden die beantworteten Fragebögen stammen. Bei ausgewählten Fragen kann zudem geprüft werden, ob die Art der Behörde Einfluss auf die Bewertung hat.

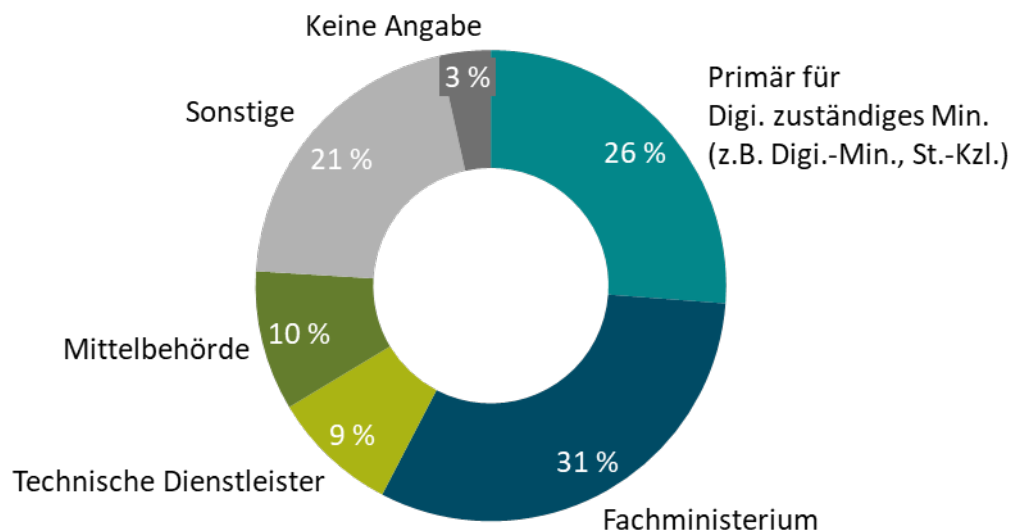


Abbildung 3: Organisationszugehörigkeit der Teilnehmenden an der Umfrage

1.4 Quantitative Befragung: Bedeutung und Erfüllungsgrad von Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung

1.4.1 In welchen Handlungsfeldern finden sich die Erfolgsfaktoren?

Der Fragebogen hatte aus Praktikabilitätsgründen das Ziel, mit einer überschaubaren Anzahl an Erfolgsfaktoren (48) in wenigen **Handlungsfeldern (8)** ein möglichst hohes Maß des Gesamterfolges der Digitalisierung abzubilden. Die Faktoren und Felder (siehe Abbildung 4) wurden von zahlreichen Fachexpertinnen und -experten begutachtet, ergänzt und präzisiert.³



Abbildung 4: Handlungsfelder

1.4.2 Ausprägungen und Interdependenz der Erfolgsfaktoren je Handlungsfeld

Jedes der in der Abbildung 4 dargestellten acht Handlungsfelder führt zu sechs Erfolgsfaktoren bzw. Fragestellungen. Diese wurden dahingehend bewertet, für wie wichtig sie eingeschätzt werden und wie der Erfüllungsgrad bewertet wird. Dabei kann maximal eine Ausprägung von sieben vergeben werden (von unwichtig (eins) bis sehr wichtig (sieben)), was ein Gesamt-Scoring ermöglicht.

³ Lediglich zu ausgewählten, besonders wichtigen und wenig erfüllten Erfolgsfaktoren werden nachfolgend Handlungsoptionen präsentiert.

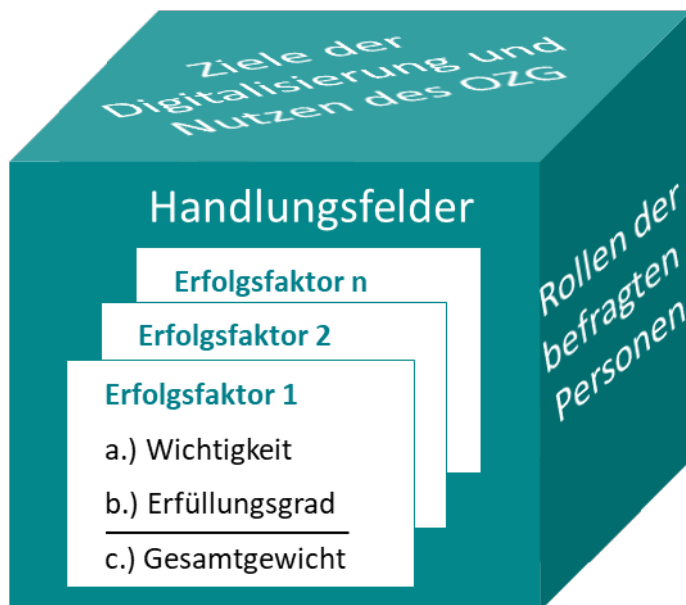


Abbildung 5: Auswertungsdimensionen des Fragebogens

Wie die Abbildung 5 zeigt, können Auswertungen entlang dreier Dimensionen erfolgen, wobei auch **Interdependenzen** beleuchtet werden können:

- Welche **Ziele** und Ambitionen werden verfolgt – reine „Elektrifizierung“ oder eine wirkliche Digitalisierung mit Innovationssprung?
- Handlungsfelder und **Erfolgsfaktoren**: Welche Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren sind die wichtigsten? Inwieweit sind diese erfüllt?
- **Rollen** und **Behörden**: Wie beeinflussen diese Parameter die Bewertung der Erfolgsfaktoren und Ziele?

1.5 Qualitative Validierung der Handlungsoptionen in Interviews und Panels

1.5.1 Ableitung von Handlungsoptionen aus den Befragungsergebnissen

Die meisten der aus der quantitativen Analysephase abgeleiteten Handlungsoptionen wurden in ihrer **Kernaussage** von den Interviewten **bestätigt**. **Teile** der ursprünglichen Optionen wurden während des Interviewprozesses komplett **zurückgezogen** oder stark **überarbeitet**. **Alle Handlungsoptionen** haben durch die Interviews **kleinere Änderungen** und **Ergänzungen** erfahren.

Die Optionen der Studie wurden möglichst **konkret** formuliert, um eine möglichst direkte Umsetzbarkeit zu gewährleisten. Die Heterogenität der Länder wird dennoch Anpassungen erfordern.

1.5.2 Interviews mit den für die Digitalisierung zuständigen Führungskräften

Die **Interviewten** sind allesamt Führungskräfte der Länderverwaltungen, die für die Digitalisierung und OZG-Umsetzung (mit)verantwortlich sind. Damit konnte sichergestellt werden, dass ein Überblick über die

jeweilige Verwaltung gewährleistet ist. Gleichzeitig war es so möglich, den praktischen Nutzen und die Anwendbarkeit der abgeleiteten Handlungsoptionen möglichst übergreifend (für das jeweilige Land) validieren zu können.

Es wurden 16 Interviews geführt:

- 11 mit CIOs (davon 10 IT-Planungsratsmitglieder)
- 4 mit Abteilungsleitungen⁴ und
- 1 mit einer Referatsleitung (siehe Abbildung 6).

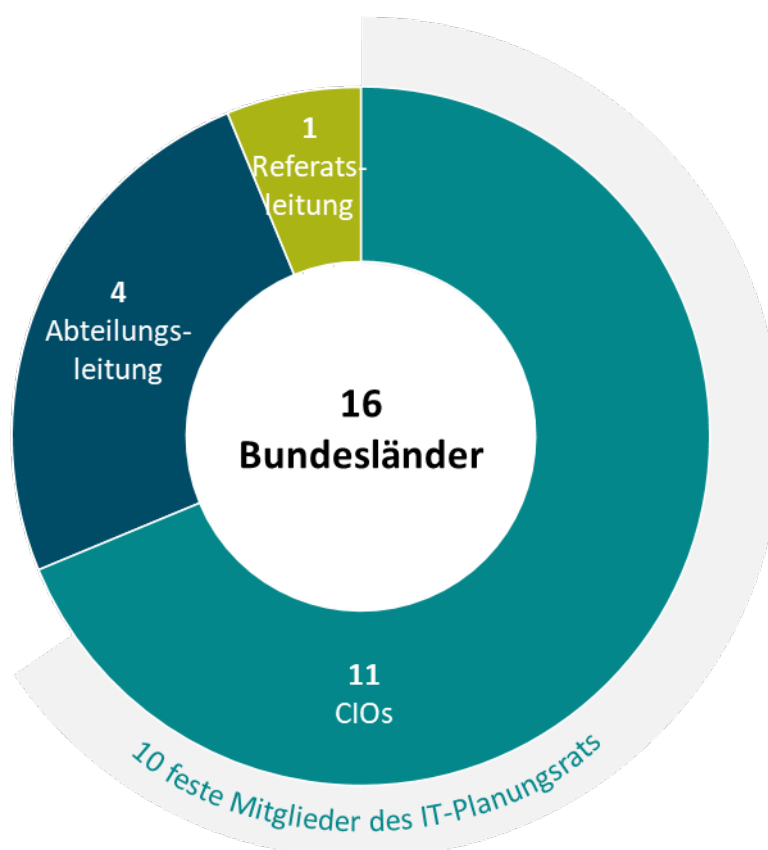


Abbildung 6: Funktionen der Interviewten

Innerhalb der Interviewphase wurde durchgängig nach identischem Muster vorgegangen:

Vor dem Interview

Zur Vorbereitung wurden den Expertinnen und Experten circa eine Woche vor dem Interview drei Dokumente zugesandt: Erstens eine Vorversion der Abbildung 7, um die Grundsatzaussage der Studie „top-down“ validieren zu können. Zweitens wurde jeweils der aktuelle Stand der Zusammenfassung der Studie inklusive Handlungsoptionen versandt, das heißt, eine Vorversion der Zusammenfassung. Drittens wurde als allgemeine Informationsgrundlage der Fragebogen mitversandt, um den Befragten einen Einblick in den Hintergrund zu geben sowie zusätzlich die Möglichkeit zu eröffnen, gegebenenfalls Einzelfragestellungen zu thematisieren.

⁴ Ein Abteilungsleiter (AL) ist bei einer nachgeordneten Behörde beschäftigt.

Während des Interviews

Bei den Interviewterminen waren mindestens zwei Personen von Seiten der PD zugegen – ein Interviewer und eine Fachkraft, um die Kernaussagen zu protokollieren. Zunächst wurde Abbildung 7 inklusive vorläufiger Interpretation validiert. Nachfolgend wurde allen Interviewten die Möglichkeit gegeben, ihre Sichtweise bei der schrittweisen Erörterung der Zusammenfassung der Studie miteinfließen zu lassen: Das heißt, es wurden sowohl die zentralen Fragebogenergebnisse als auch die Handlungsoptionen validiert.

Alle Interviews haben mindestens eine Stunde in Anspruch genommen. Dank der engagierten Teilnahme der Interviewten wurde circa die Hälfte der Interviews zeitlich überzogen. In zahlreichen Fällen wurde sogar ein zweiter Termin angesetzt.

Nach dem Interview

Jedes der Interviews wurde noch am selben Tag nachgearbeitet, indem die neuen Einblicke auf der Grundlage eines Protokolls reflektiert, strukturiert und an der entsprechenden Stelle der Studie mit Kommentaren eingearbeitet wurden. Mehrfach wurde darüber hinaus auch die Zusammenfassung auf Basis der neuen Impulse teils substantiell angepasst. So wurden ganze Handlungsoptionen gestrichen oder neue aufgenommen (iterativer Forschungsprozess).

1.6 Bewertung der Ergebnisse

1.6.1 Erwartung und tatsächlich Bewertung der 48 Erfolgsfaktoren

Den Kern des Fragebogens stellt eine Bewertung von **48 Erfolgsfaktoren in 8 Handlungsfeldern** dar. Diese Faktoren wurden von den Verwaltungsmitarbeitenden in zwei Dimensionen bewertet:

1. Wie **wichtig** ist dieser Erfolgsfaktor?
2. Inwieweit ist dieser Erfolgsfaktor **erfüllt**?

Durch die Kombination der beiden Dimensionen konnten die bewerteten Faktoren in einer Matrix abgebildet werden (Abbildung 7). Die ursprüngliche Intention dabei war es, jene Faktoren, die unter ① eingeordnet würden, nicht weiter zu betrachten, da diese heute schon als erfüllt bewertet werden. Die unter ② antizipierten Faktoren hätten wegen ihrer geringen Wichtigkeit vernachlässigt werden können, so der Plan. **Ausschließlich** für die (erwartet⁵ wenigen) unter ③ lokalisierten Erfolgsfaktoren waren im Rahmen der Studie tieferegehende **Analysen** und **Handlungsoptionen** geplant.

⁵ Hypothese vor Erstellung der Studie.

Erfüllungsgrad

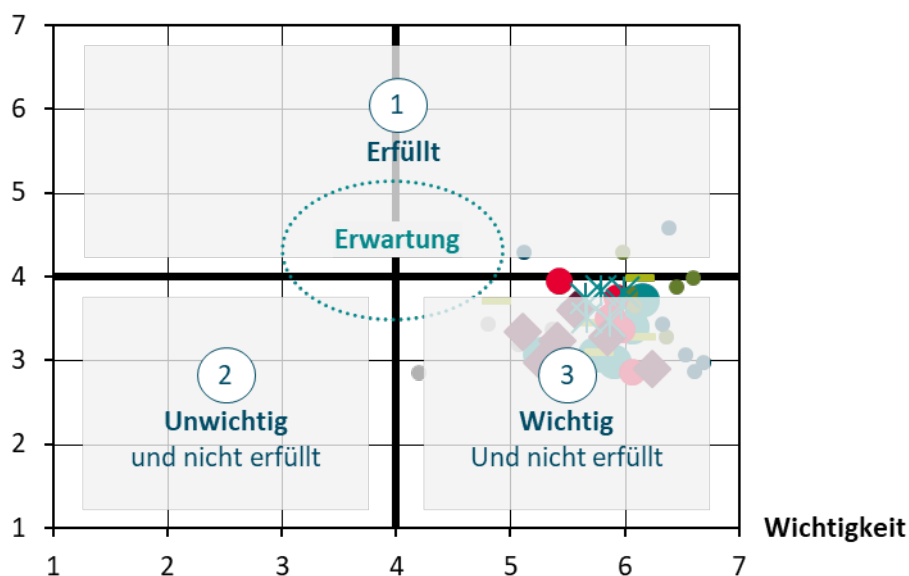


Abbildung 7: Intendierte und tatsächliche Ergebnisse des Fragebogens – schematisiert.

Warum wurden vor Studienstart nur wenige Erfolgsfaktoren unter ③ erwartet? Erstens, weil Befragten in allen Umfragen regelmäßig dazu tendieren „die Mitte anzukreuzen“ das heißt Markierungen wurden beim „Fadenkreuz“ erwartet (siehe Abbildung 7). Zweitens wurde eine positive Verzerrung beim **Erfüllungsgrad** in Richtung ① prognostiziert, aufgrund einer normalen verbreiteten **positiven Selbstbewertung** (self-serving bias).

Es war damit zunächst überraschend, dass die Mehrzahl der Durchschnittswerte bei der Analyse unter ③ zu finden war⁶. Wegen der großen Anzahl der nun tatsächlich unter ③ lokalisierten Erfolgsfaktoren wurden nur für die markantesten Handlungsbedarfe Empfehlungen formuliert.

Die nachfolgende, grundsätzliche Interpretation dieses übergreifenden Ergebnisses, teilt das Gros der Interviewten im Rahmen der auf den quantitativen Teil folgenden qualitativen Analyse⁷:

Warum wird die Wichtigkeit⁸ grundsätzlich hoch eingeschätzt? In einer Befragung von Expertinnen und Experten, die dem Fragebogen vorausging, sollten die wichtigsten Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Diese identifizierten Faktoren scheinen die tatsächlichen Herausforderungen widerzuspiegeln, weshalb dieses Ergebnis eintrat.

Warum wird der Erfüllungsgrad überwiegend niedrig bewertet? Die Erklärung dazu ist folgenreich: Wenn nahezu alle Durchschnittswerte der Erfolgsfaktoren bzgl. des Erfüllungsgrads unter 4 liegen (das heißt, ten-

⁶ Es gibt immer auch gegenteilige Meinungen..

⁷ Hier wurde schematisiert. Wenige Gesprächspartner:innen sind verhalten positiv und ein Interviewpartner sieht die Verwaltung grundsätzlich auf einem „guten“, oft sogar „sehr guten“ Weg.

⁸ Auf die Beschränkungen des Begriffs „Wichtigkeit“ wird im Abschnitt 1.7.2 eingegangen.

denziell Erfolgsfaktoren eher nicht erfüllt sind), dann scheinen die Befragten, in Übereinstimmung mit offiziellen Studien⁹, (durchschnittlich) **große Verbesserungspotentiale** bei der Länderdigitalisierung zu sehen¹⁰ – und dies in nahezu allen Bereichen, die den Erfolg einer Digitalisierung ausmachen. Der relevante Ausschnitt der 48 Erfolgsfaktoren in der Vergrößerung aus Abbildung 7 ist in Abbildung 12 einsehbar.

1.6.2 Starke Verbesserung auf niedriger Basis

Im Jahr 2020 wurden 55 Fragebögen bearbeitet, 2021 weitere 174 Fragebögen, so dass in Summe 229 ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden konnten. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad hat sich dabei, wie die Abbildung 8 zeigt, im Zeitvergleich um bemerkenswerte 8 Prozentpunkte verbessert.

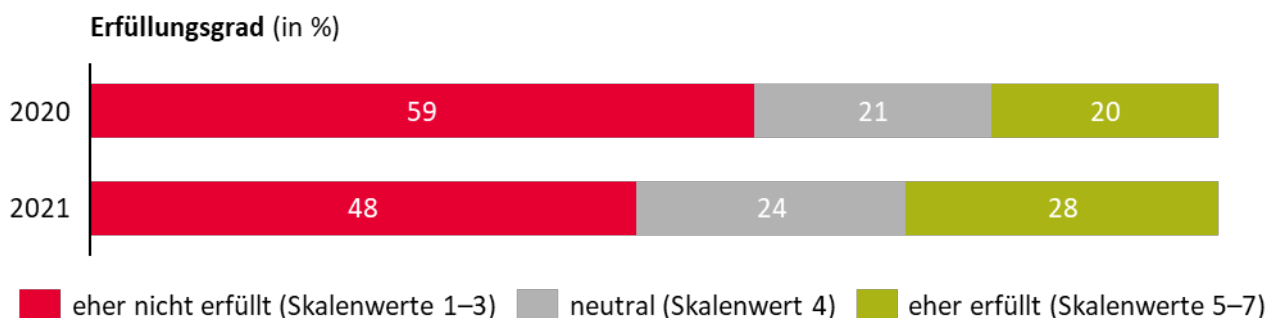


Abbildung 8: Vergleich – Verbesserung Erfüllungsgrad 2021 versus 2020 (Ø 48 Fragestellungen).

Wo besonders große Verbesserungen zu verzeichnen waren und wo sogar Rückschritte gemessen wurden, kann im Abschnitt 5.2 eingesehen werden.

Auf mögliche Fehler, die diese Interpretation beinhalten könnte, wird im nachfolgenden Abschnitt 1.7. eingegangen. Wie die Prozentzahlen in der Abbildung 8 berechnet wurden, wird im Abschnitt 1.7.1 beschrieben.

1.7 Beschränkungen bei der Interpretierbarkeit

1.7.1 Ungenauigkeiten einer leicht interpretierbaren Skalierung

Diese Studie soll erst in zweiter Linie einen wissenschaftlichen Beitrag leisten – Hauptziel ist es, der Praxis zentrale Impulse zur Optimierung der öffentlichen Verwaltung zu geben. Um dies zu erreichen, wurden der leichten Verständlichkeit und Lesbarkeit der Studie ein hoher Stellenwert beigemessen. Hierbei ist die einfache Interpretierbarkeit wichtig, um den leichten Zugang zu den Kernergebnissen zu ermöglichen:

⁹ Die United Nations (2020, S. 7) sehen Deutschland laut E-Government Survey 2020 nach Malta, Polen und Slowenien auf Platz 25. Der Normenkontrollrat (2020) spricht in seinem Jahresbericht von einem „dramatischen Rückstand an Verwaltungsmodernisierung“ (2020, S. 8). Der eGovernment Monitor 2020 der Initiative D21 zeigt Deutschland viele Jahre hinter der Schweiz und Österreich (Initiative D21 e. V. 2020, S. 26). Der Wissenschaftliche Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2021) stellt fest: „Im Vergleich zu seiner Wirtschaftskraft und seinem Entwicklungsstand schneidet Deutschland in internationalen E-Government-Rankings seit längerem weit unterdurchschnittlich ab“ (ebd., S. 11).

¹⁰ Nahezu alle Interviewten bewerteten das übergreifende Ergebnis, das die Abbildung 7 darstellt, als wenig überraschend. Bei circa der Hälfte der Interviewten wurden Aussagen getätigt wie „entspricht genau meinem Bauchgefühl“.

Mit der in dieser Studie verwendeten Likert-Skala¹¹ können Ergebnisse in unterschiedlicher mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad dargestellt werden. So können Antworten in einem arithmetischen Mittel aggregiert werden, wodurch Informationen stark komprimiert in einem einzigen Wert zusammengefasst werden. Eine Schwäche dieser möglichen Darstellungsform ist allerdings der hohe Grad der Zusammenfassung, wodurch relevante Informationen aus der Verteilung der Einzelantworten verloren gehen.

Alternativ könnten Ergebnisse ebenfalls je Skalenwert angegeben werden. Dies ermöglicht eine hohe Granularität in der Ergebnisdarstellung, allerdings auf Kosten der Lesbarkeit und einfachen Interpretierbarkeit der einzelnen Ergebnisse, insbesondere in Bezug auf den direkten Zugang zu den Kernergebnissen.

Um sowohl den Ergebnissen aus der Verteilung von Antworten als auch einer verständlichen und intuitiven Lesbarkeit Rechnung zu tragen, wurden die Antworten in dieser Studie daher in drei Kategorien zusammengefasst:

- 1–3 wurde als „eher nicht erfüllt“, „eher negativ“ oder „eher unwichtig“ angesehen,
- 4 als „neutral“ und
- 5–7 als „eher erfüllt“, „eher positiv“ oder „eher wichtig“ eingeordnet.

Auch dieser Mittelweg ist jedoch nicht ohne Schwächen: In dieser nun gewählten Darstellungsform wird zwischen 1, 2 und 3 sowie zwischen 5, 6 und 7 nicht unterschieden, was Fehlinterpretationen nach sich ziehen könnte. Zusätzlich wird im Text das auf das Wort „eher“ – in der Regel zur Erhöhung der Lesbarkeit und pointierteren Argumentation – verzichtet. Dies ist ebenfalls eine Unschärfe. Zusätzlich könnte die Ausprägung 3–5 als neutral angesehen werden, was eine andere Interpretation nach sich ziehen würde.

1.7.2 Sonstige Beschränkungen

- Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig, was dazu führen kann, dass keine **repräsentative Gruppe**, sondern ausschließlich ein stark mit der Digitalisierung befasster Personenkreis den Fragebogen bearbeitet hat (**self selection bias**).
- Der **Begriff „Wichtigkeit“** stellt eine der beiden zentralen Skalen der Studie dar. Dieser Begriff ist subjektiv. Zudem werden treten Überbewertungen regelmäßig in Umfragen auf (**social desirability bias**).
- Die Umfrage erfolgte über eine Dauer von neun Monaten, in denen signifikante Veränderung der Rahmenbedingungen stattfanden (z. B. Etablierung des Nachnutzungs-Grundprinzips EfA¹²). Dies hat Bewertungen geändert, was auch die Daten zeigen. Sämtliche nachfolgenden Auswertungen präsentieren **Durchschnittswerte**, die diesen Umstand nicht abbilden.
- Es muss konstatiert werden, dass die **Handlungsoptionen nicht direkt aus der Befragung hergeleitet** wurden. Die Validierung der Empfehlungen durch 16 strukturierte Interviews und zwei Panels könnte auch als unzureichend angesehen werden.

¹¹ Die Likert-Skala dient dazu, die Bewertung einer befragten Person zu einem Thema zu erfassen. Dazu werden mehrere wertende Aussagen angeboten, denen die Person mittels einer Skala zustimmt (hier: Punkte). Im Gegensatz zu Binärfragen, die stets nur zwei Antwortoptionen haben („Ja“/„Nein“), ermöglicht die Likert-Skala ein tiefergehendes Feedback zu den erfragten Einstellungen und Meinungen. Die Antwortskala bei der vorliegenden Skala besteht aus sieben Merkmalsausprägungen (1–7 mit „unwichtig“ bis „sehr wichtig“), wobei diese im Rahmen der Auswertung aggregiert wurden (mit 1–3 = eher unwichtig/nicht erfüllt; 4 = neutral; 5–7 = eher wichtig/erfüllt). Die Punktwerte der einzelnen Item-Antworten werden anschließend zu einem Summenscore addiert, bei dem prozentual die Verteilung angegeben werden kann. Dieser Wert ist dann als metrisch (intervallskaliert) zu betrachten. Die einzelnen Fragen, aus denen der Aussagenblock zu einem Thema (= Handlungsfeld) zusammengesetzt wurde, werden als Item bezeichnet. Untersucht werden zu jedem Item die Wichtigkeit, d. h. Relevanz des Erfolgsfaktors, sowie dessen Erfüllungsgrad.

¹² Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (Hrsg.) (2021b).

- Wenn alle in dieser Studie genannten Erfolgsfaktoren erfüllt wären, wären dann die Länderdigitalisierungen erfolgreich? Über diese Frage kann leider keine Auskunft gegeben werden. Auch wenn die Wichtigkeit der Faktoren klar bestätigt wurde (siehe Kapitel 2), kann also keine Aussage über den **Grad der Abdeckung** getroffen werden, das heißt, inwieweit die erhobenen **Erfolgsfaktoren** z. B. 10 Prozent oder 90 Prozent des Gesamterfolgs repräsentieren.
- **Fehler im Jahresvergleich?** Die Ergebnisse der Jahre 2020 und 2021 werden verglichen. Es ist jedoch nicht klar, ob die Veränderung der Werte die Folge einer geänderten Beurteilung der Befragten ist oder andere Gründe hat, z. B., dass verstärkt andere Bundesländer oder Personen mit anderen Rollen antworten.
- **Fehlender Tiefgang:** Im Fragebogen wurden acht Mal sechs = 48 Erfolgsfaktoren beleuchtet und dazu 20 Handlungsoptionen präsentiert. Jeder Erfolgsfaktor und jede Option müssen komplexe Zusammenhänge berücksichtigen. Aufgrund der Kürze dieser Studie können diese Zusammenhänge nur unzureichend dargestellt werden.
- Der Begriff **Erfolgsfaktor** suggeriert **Kausalität**. Es wurde aber ausschließlich die Relevanz von Faktoren beleuchtet, die keine Kausalitäten sind. Neue Forschung stellt in Aussicht, diese Schwäche beheben zu können.¹³

1.8 Ausblick

1.8.1 Verwaltungsmodernisierung – Grundlage erfolgreicher Digitalisierung

Ein zentraler Erkenntnisstrang wird sich durch den Großteil der Studie ziehen, weshalb bereits hier auf diesen aufmerksam gemacht werden soll: Im Laufe der Interviews kristallisierte sich verstärkt heraus, dass die **Herausforderungen der Digitalisierung** oftmals seit **langem bekannte Themen der Verwaltungsmodernisierung** sind. Dieser grundlegende Befund zeigt sich neben vielen anderen Bereichen zum Beispiel bei:

- Hierarchischer Kommunikation
- Langwierigen Vergaben und Einstellungsprozessen
- Geringer Flexibilität (bei der Veränderung von Projektumfängen, der Kern agiler Methoden wie Scrum)
- Ressortprinzip (z. B. bei IT-Konsolidierung Bund)

Die Interviewten bestätigen die Sicht. Genauso wie der Wissenschaftliche Beirat des BMWi, der 2021 feststellt, dass „Strukturen und Prozesse der öffentlichen Verwaltung [...] sich bereits vor der Pandemie als wesentliche Hemmnisse für eine effektive Digitalisierung erwiesen [haben]. Das Koordinations- und Organisationsversagen der öffentlichen Hand in Deutschland ist mehrfach in internationalen Vergleichen aufgezeigt worden¹⁴.“

Diese lange bekannten und notwendigen Verbesserungen zeigen sich nun, wie unter einem Brennglas, am aktuellen Beispiel der Digitalisierung, weshalb zahlreiche Handlungsoptionen hier ansetzen. Auf diesen Erkenntnisstrang wird in der Schlussbetrachtung im Kapitel 4 erneut Bezug genommen.

¹³ Vgl. Pearl, J./Mackenzie, D. (2018).

¹⁴ Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2021), S. 20.

1.8.2 Weitere Forschung

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Funktionen bzw. **Rollen der Befragten** wäre es von Interesse, folgende, von der Studie aufgeworfene Fragen noch tiefergehend zu analysieren:

- Sind die Bewertungen, die die Leitungsebene äußert, politisch „positiv gefärbt“? Oder anders gefragt: Ist die Leitungsebene gegebenenfalls zu weit von operativen Schwierigkeiten entfernt und bewertet den Erfüllungsgrad deshalb anders?
- Ist die Sicht von Projektverantwortlichen weniger positiv als die der Verwaltungsleitung, weil erstere mehr mit den täglichen Problemen konfrontiert sind?
- Wie bewerten Personalvertretungen die Fragestellungen?

Bezüglich der **Behördentypen** könnten folgende Fragen tiefer analysiert werden:

- Wird eine Landesstrategie in Mittelbehörden anders gesehen, weil die Herausforderungen operativer/anderer Natur sind?
- Was sehen die staatlichen technischen Dienstleister anders?
- Existiert bei den staatlichen technischen Dienstleistern eine andere Einschätzung bezüglich der Ressourcenausstattung?

Zusätzlich scheinen folgende Fragen lohnend:

- Wie und warum haben sich einzelne Erfolgsfaktoren 2021 gegenüber 2020 verbessert bzw. nicht verbessert?
- Wie und wo hat sich die Bewertung im Zeitverlauf (der Studie) geändert?
- Wie ist der Unterschied zwischen Einzel- und Gesamtbewertung (siehe Abbildung 11) in einem Handlungsfeld zu erklären?
- Geben Faktoranalysen entlang oben genannter drei Auswertungsdimensionen (siehe Abschnitt 1.4.2) wichtige Einblicke?

2 Ergebnisse der quantitativen Befragung zu 48 Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse des Fragebogens schrittweise erläutert, wobei Sichtweisen der Interviewten einfließen.

2.1 Übergreifendes

2.1.1 Ziele der Digitalisierung

Wie die nachfolgenden Prozentzahlen berechnet wurden, wird im Abschnitt 1.7.1 beschrieben.

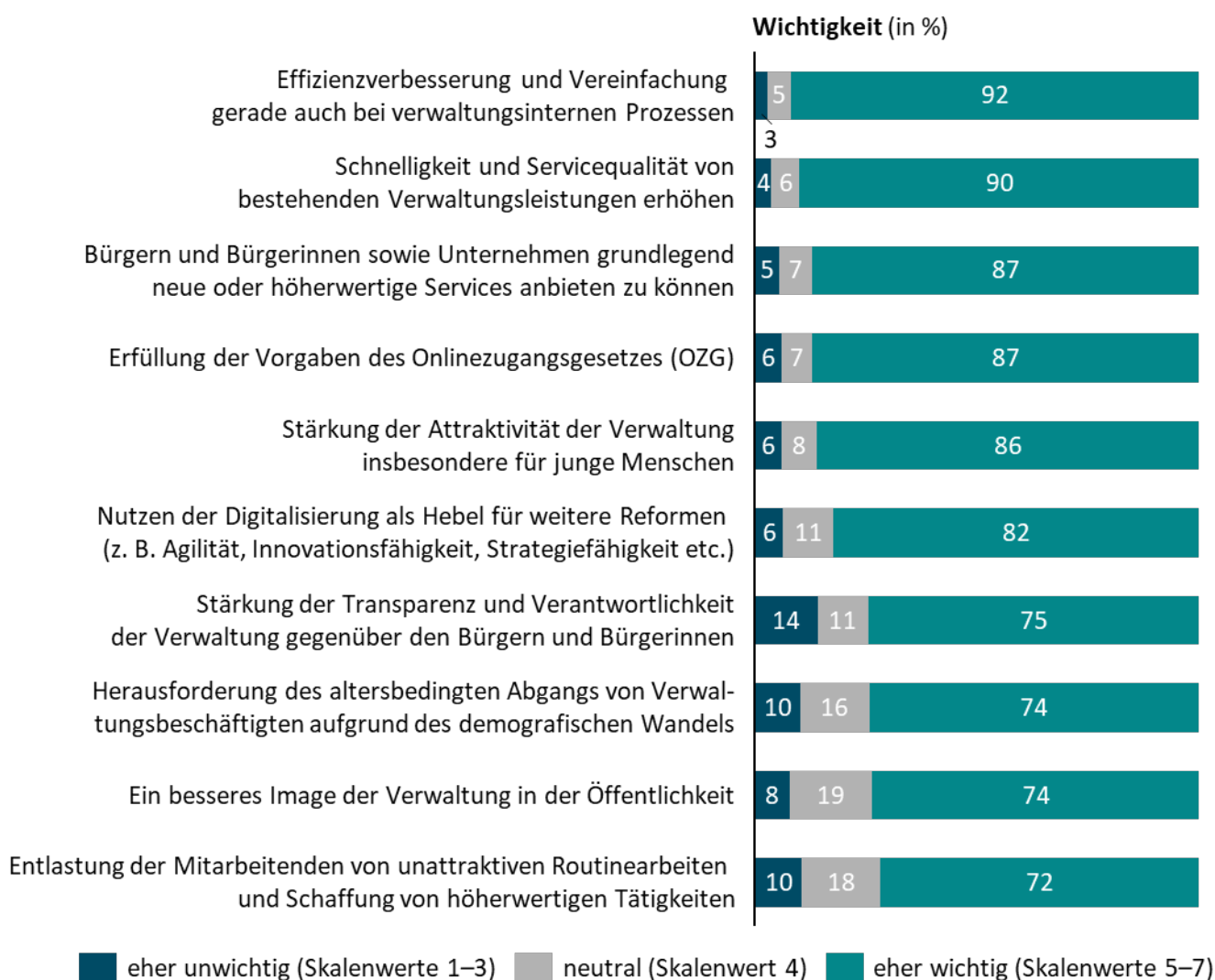


Abbildung 9: Ziele der Digitalisierung

Was ist der Hintergrund dieser ersten Fragestellung? Ausgangspunkt ist, dass sich die Verwaltung stets rechtskonform verhält. Daraus würde folgen, dass die OZG-Erfüllung – das heißt, die Online-Verfügbarmachung von 575 Leistungsbündeln – bis Ende 2022 Priorität hätte. Vor dem Hintergrund dieser Hypothese wurde beleuchtet, ob die Rechtsnormerfüllung über Gebühr im Fokus der Digitalisierung steht.

Die Antwort heißt: Nein, wie die Abbildung 9 zeigt. Die Verwaltung setzt sich breite und hinreichend ambitionierte Ziele: Eine Kombination aus zehn Zielen der Digitalisierung wird verfolgt. Hervorzuheben ist, dass neun der zehn Ziele in ihrer Wichtigkeit hoch bewertet werden. Die **Erfüllung** des **OZG** kommt erstaunlicherweise **nur auf Platz 4¹⁵**, während **Effizienzsteigerungen, Schnelligkeit** sowie **Servicequalität** und die **Schaffung höherwertiger Services** als **wichtiger** eingeschätzt werden.

2.1.2 Nutzen des OZG

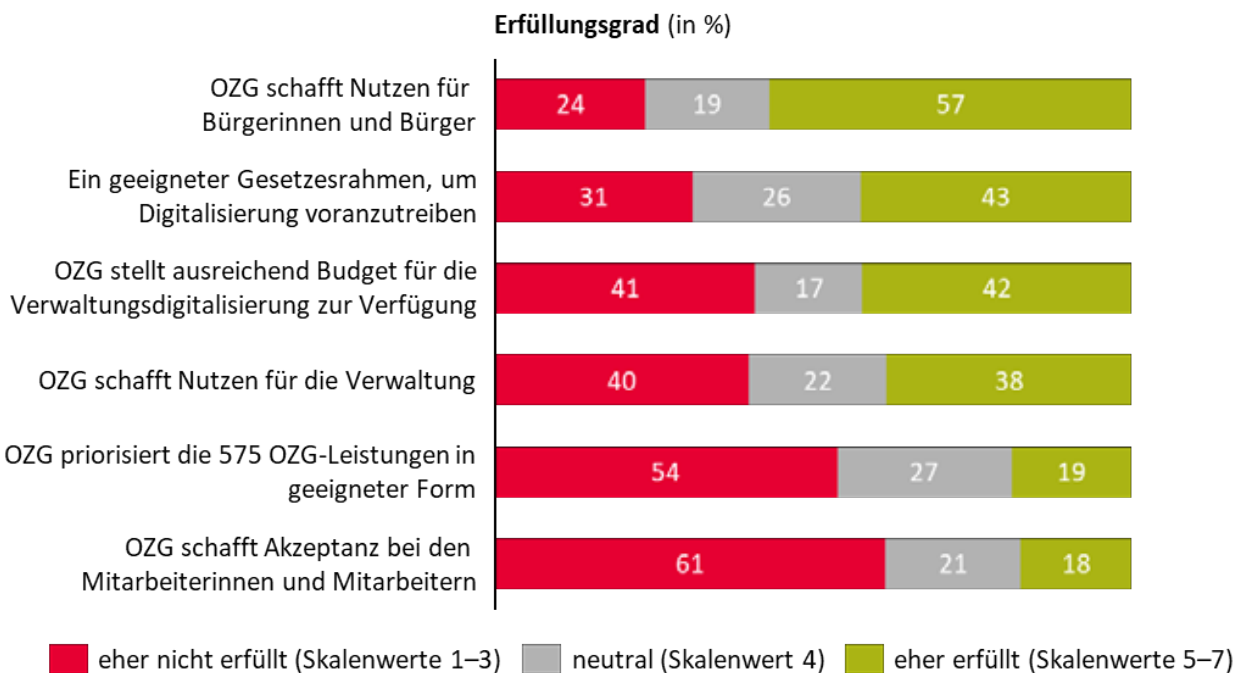


Abbildung 10: Nutzen des OZG

Das OZG erfüllt sein ureigenes Ziel, denn 57 Prozent der Befragten glauben, dass es **Nutzen für Bürger:innen** schafft. Weniger gut schneidet das Gesetz bei der **Akzeptanz der Mitarbeitenden** ab. 61 Prozent sehen das OZG als nicht hilfreich an. Im Panel wird diesbezüglich vermutet, dass der hohe Zeitdruck, gepaart mit geringem Nutzen auf Verwaltungsseite, hierfür der Hauptgrund sein könnte. Ebenso gibt es Nachholbedarf (19 % Zustimmung) bei der **Priorisierung**, weshalb hierzu eine Handlungsoptionen unterbreitet wird (siehe Abschnitt 3.1.2).

Was nützt das OZG der Verwaltung?

In Summe glauben nur moderate 38 Prozent, dass das OZG Nutzen in der Verwaltung stiftet – hier besteht nach Ansicht zahlreicher der Interviewten Nachholbedarf für den Gesetzgeber.

Entscheidend ist jedoch, dass es dem OZG grundsätzlich gelungen ist, die Digitalisierung in Deutschland maßgeblich voranzutreiben (43 %). Die meisten Interviewten teilen diese Einschätzung. Vereinzelt wird aber auch argumentiert, das OZG erfahre die größte Aufmerksamkeit – entscheidender sei aber der Druck der Pandemie, der die Verwaltung zum Wandel zwingt. Nicht so sehr das OZG selbst, sondern vielmehr die zusätzlichen Mittel aus dem Konjunkturpaket – verknüpft mit der EfA-Incentivierung – seien die „Game-Changer“ gewesen.

¹⁵ Der Unterschied zu Platz 3 ergibt sich aus der in der Graphik nicht sichtbaren Nachkommastelle.

Welche Kritik am OZG wird von den Interviewten geäußert?

Insbesondere wird kritisiert, dass die Backend-Digitalisierung vernachlässigt werde. Das heutige OZG sei somit nur „der halbe Weg“. Digitalisierung müsse stets von „Ende zu Ende“ gedacht werden und nicht wie heute, zunächst das Frontend und dann das Backend. Außerdem würde die übermäßige Fokussierung auf den Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa)¹⁶ Objektivität suggerieren, die aufgrund der extremen Heterogenität zwischen und in den Leistungsbündeln nicht existiere.

Zudem würden fehlende Plattformen Effizienzsteigerungen bei der Digitalisierung verhindern. Ohne Plattformen seien die Kosten der Komplexität zu hoch.

Darüber hinaus seien zukünftig die Themen Kommunen¹⁷, „Mobile“ und Service-Qualität abzubilden.

2.1.3 Wichtigkeit der Handlungsfelder im Vergleich

Das Ergebnis einer übergreifenden Frage zu den Handlungsfeldern scheint nicht zum Aggregat der Einzelfragen je Feld zu passen. Diese Diskrepanz soll nun kurz beleuchtet werden.



Abbildung 11: Vergleich der Handlungsfelder

Der quantitative Teil der Studie wurde so konzipiert, dass der Gesamterfüllungsgrad aller Erfolgsfaktoren in einer einzigen Prozentzahl zusammengefasst werden kann. Ebenso können pro Handlungsfeld Erfüllungsgrade berechnet werden. Hierzu muss lediglich ein gewogenes arithmetisches Mittel aus der prozentualen Wichtigkeit der Handlungsfelder (siehe Abbildung 11) und dem Erfüllungsgrad seiner Bestandteile berechnet werden.

Eine solche Berechnung wurde durchgeführt. Ein weiteres gewogenes arithmetisches Mittel wurde auf Basis der einzelnen Erfüllungsgrade der 48 Fragestellungen (Erfolgsfaktoren) berechnet. Die Ergebnisse waren eklatant unterschiedlich, weshalb angenommen wird, dass **kein hinreichender Zusammenhang zwischen**

¹⁶ Vgl. IT-Planungsrat (2021).

¹⁷ So wird die Frage gestellt, wie viele der 3 Mrd. Euro des Konjunkturpaketes bei den Kommunen ankommen werden.

den Handlungsfeldern und den jeweiligen Fragestellungen innerhalb des Handlungsfeldes unterstellt werden kann.¹⁸ Aus diesem Grund wurde auf eine Präsentation dieser quantitativen Ergebnisse, die als Kern der Studie geplant waren, verzichtet.

Als einziges hinreichendes Ergebnis kann angesehen werden, dass aus Sicht der Befragten den Handlungsfeldern Ressourcen/Infrastruktur und Organisationsstrukturen insgesamt ein höheres Gewicht eingeräumt wird als den anderen Handlungsfeldern.

2.1.4 Ausreißer bei den Befragungsergebnissen

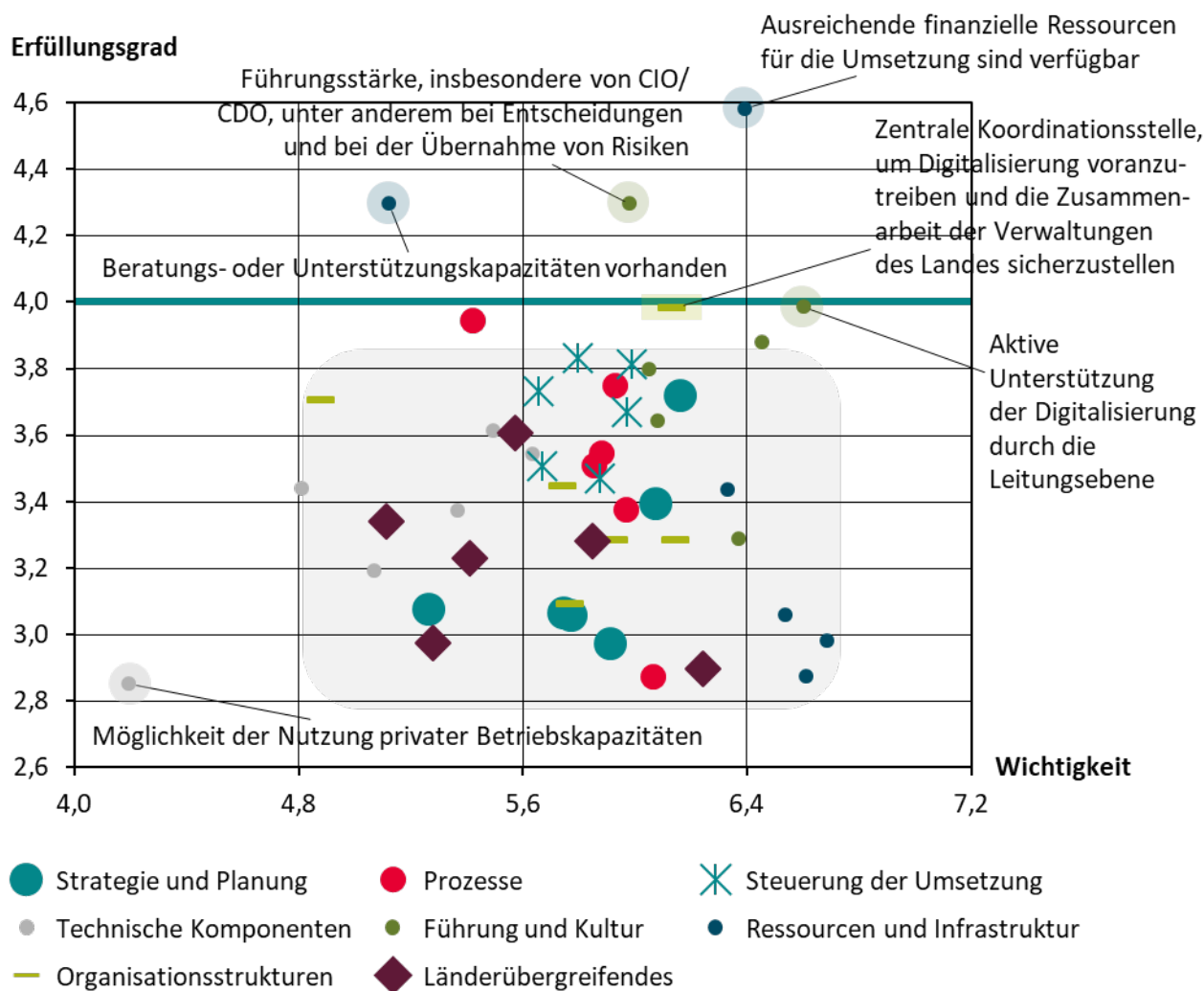


Abbildung 12: Ausreißer der Fragebogenanalyse

Die Abbildung 12 ist ein Ausschnitt der Abbildung 7. Die Begründung, warum das Gros der Erfolgsfaktoren von den Befragten im Quadranten unten rechts verortet wurde, findet sich im Abschnitt 1.6.1.

¹⁸ Hierfür spricht auch ein fehlendes Muster in Abbildung 11, das heißt, die Erfolgsfaktoren eines Handlungsfeldes sind stark verteilt (hohe Varianz).

Es existieren aber auch Ausreißer, d. h. Erfolgsfaktoren, die eher durchschnittlich erfüllt sind, wie die Abbildung 12 zeigt. Hierzu zählen insbesondere die ausreichende Ressourcenausstattung und die Führungsstärke der CIOs. Auf beide Faktoren wird weiter unten bei der Darstellung der Handlungsfelder eingegangen.

In der Bewertung der Wichtigkeit sticht ein einzelner Erfolgsfaktor heraus: Die Befragten erachten die Nutzung privater Betriebskapazitäten in der Verwaltung als nicht wichtig. Im Gegensatz dazu schließt der CIO des Bundes die Nutzung von Hyperscalern nicht explizit aus¹⁹.

2.2 Handlungsfelder

2.2.1 Strategie und Planung

Strategie und Planung werden als übergreifender Ansatz des langfristigen Weges verstanden, den die Landesverwaltung im Hinblick auf die Digitalisierung einschlagen möchte.

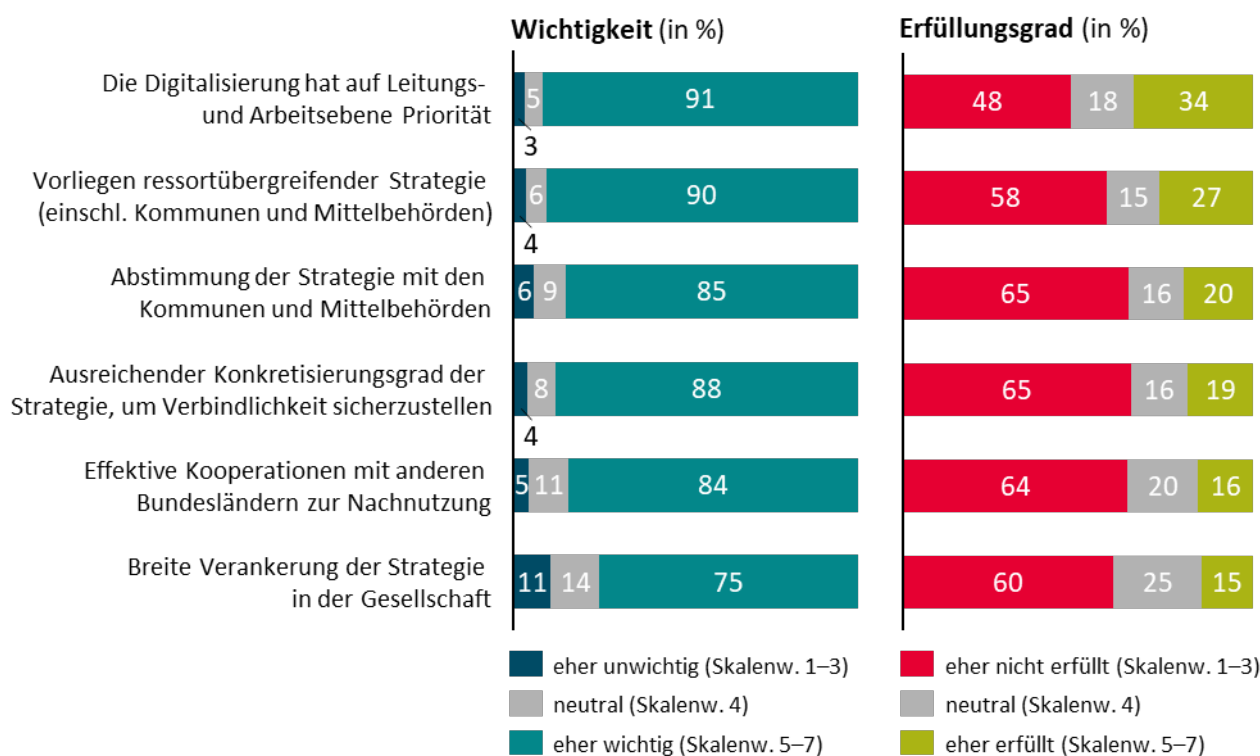


Abbildung 13: Fragebogen – Handlungsfeld Strategie und Planung

Jedes Veränderungsprojekt benötigt **Führungsunterstützung**, was 9 von 10 Befragten auch in punkto Digitalisierung unterstreichen. 34 Prozent der Befragten sehen diesen wichtigsten Erfolgsfaktor als **erfüllt** an – ein relativer Erfolg. 27 Prozent sehen auch die ressortübergreifende Strategie – einschließlich Kommunen und Mittelbehörden – als hinreichend abgestimmt an, was ebenfalls als Teilerfolg gewertet werden kann.

Bei den verbleibenden Erfolgsfaktoren sehen die Befragten jeweils **Nachholbedarf** (siehe Abbildung 13). So halten circa 2 von 3 Befragten den Konkretisierungsgrad und die **Verbindlichkeit der Digitalisierungsstrategien** für eher unzureichend. Dies gilt auch für den zentralen Aspekt der effektiveren **Kooperation** mit

¹⁹ Vgl. Punz, M. (31.05.2021).

anderen Bundesländern (siehe Abschnitt 3.1.1), der ebenfalls als wichtig, jedoch eher unzureichend erfüllt eingestuft wird.

2.2.2 Organisationsstrukturen

Die **Organisationsstrukturen** der Verwaltung **bestimmen** die **Effizienz** und **Effektivität** der Digitalisierung sowohl innerhalb der als auch zwischen den Ressorts, Behörden und föderalen Ebenen. Insbesondere legen Strukturen hierbei die Verantwortlichkeiten fest und stellen die Koordination sicher. Die heutigen Strukturen haben in den letzten 200 Jahren ihre Grundprinzipien²⁰ nicht geändert: Sie sind streng **hierarchisch** nach dem Ressortprinzip organisiert. Verschiedene Interviewte sind der Meinung, dass diese Organisationsstrukturen einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung (siehe Abschnitt 1.8.1) unterzogen werden müssen, damit die Digitalisierung effizient durchgeführt werden kann.

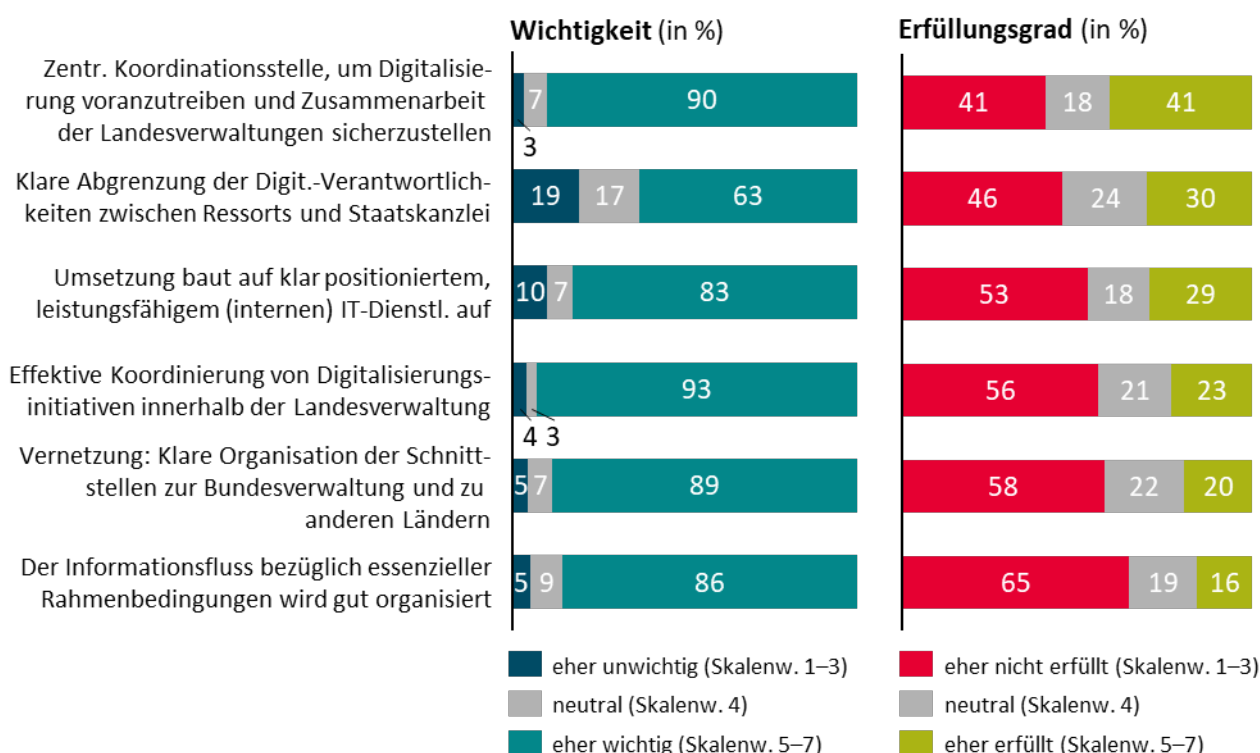


Abbildung 14: Fragebogen – Handlungsfeld Organisationsstrukturen

Ein Bereich im Handlungsfeld Organisationsstrukturen (Abbildung 14) kann relative Erfolge verbuchen: 41 Prozent sehen die Arbeit der zentralen Koordinationsstelle für Digitalisierung positiv. Im untersuchten Handlungsfeld zeigen sich ansonsten deutliche Potenziale, da die weiteren Erfolgsfaktoren eine negative Beurteilung von mehr als 45 Prozent aufweisen.

65 Prozent sehen den Informationsfluss bezüglich essenzieller Rahmenbedingungen als nicht gewährleistet an, weshalb im Abschnitt 3.3.3 die Handlungsoption 16 einen Vorschlag zur Verbesserung unterbreitet.

58 Prozent sehen Verbesserungspotential bei der Vernetzung von Landes- und Bundesverwaltung. Hier müssen Informationen über föderale Ebenen **ausgetauscht** und **Prozesse** etabliert werden

²⁰ Vgl. Reese-Schäfer (2019).

(Handlungsoption 15). So müssen etwa, um einen FIM-Goldstandard²¹ zu erlangen, die 16 Länder und der Bund im Detail Datenfelder und Prozesse abstimmen. Zahlreiche weitere Fragestellungen sind abzustimmen, weshalb eine koordinierende Instanz auf Länderebene gestärkt und mandatiert werden sollte (Handlungsoption 5). Allerdings liegt das Gros des Erfolgs des OZG im kommunalen Bereich, und speziell kleinere und mittlere Kommunen haben nicht die Kapazitäten für eine ausreichende föderale Vernetzung (Handlungsoption 10).

56 Prozent der Befragten sehen ein erhebliches Potenzial im Hinblick auf eine effektive landesinterne Koordination. So können Länder-CIOs vielfach nicht so stark wirken wie intendiert, weil das **Ressortprinzip** dem entgegensteht (Handlungsoption 6).

53 Prozent der Befragten glauben darüber hinaus, dass die Länderdigitalisierung erfolgreicher sein würde, wenn sich die **staatlichen IT-Dienstleister** – der „Arbeitsmuskel der Länderdigitalisierung“ – noch klarer positionieren und noch leistungsfähiger aufstellen würden (Handlungsoption 18).

2.2.3 Ressourcen und Infrastruktur

Die Verfügbarkeit von Ressourcen – finanzielle Mittel, die IT-Entwicklungs- und Umsetzungskapazitäten sowie das sonstige Personal – determiniert den Erfolg der Digitalisierung. Die für die Digitalisierung notwendige Infrastruktur umfasst neben Hard- und Software auch das Verwaltungsnetz, die Rechenzentren sowie die Bürogebäude. Es handelt sich somit um ein umfangreiches Handlungsfeld, wobei jede Ressource oder Infrastruktur entscheidend sein kann.

Dennoch musste bei diesem Handlungsfeld eine Beschränkung auf sechs Fragestellungen erfolgen, weshalb nur ein **kleiner Teil** dieses zentralen **Feldes** beleuchtet werden konnte. Alternativ wäre es auch sinnvoll gewesen, den Reifegrad der technischen Infrastruktur (z. B. IT-Systeme wie Online-Antragsmanagement, Portalanbindung, Pay-Komponente, Cloud-Fähigkeiten etc.) zu erheben.

Es wurde jedoch explizit auf die Fragen in Abbildung 15 fokussiert, da die Digitalisierung als Wertschöpfungskette verstanden wird: Das **IT-Projektmanagement** steuert die Digitalisierungen in allen Phasen des Projektes immer in Kombination mit der Fachseite, die insbesondere auf den Nutzen der Anwendung fokussiert. Simultan arbeitet in der Regel ein technisches IT-Dienstleistungsunternehmen an der Software – in der Regel einer Fachanwendung – was in der nachfolgenden Darstellung als **Entwicklungskapazitäten** verstanden wird und ebenfalls erfragt wurde (Abbildung 15). Wenn die Anwendung erprobt ist, muss diese in der gesamten Organisation ausgerollt werden, wofür man **IT-Umsetzungskapazitäten** braucht, die extern (**Beratende**) und intern bereitgestellt werden können. Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses wurde die Verfügbarkeit dieser einzelnen Gruppen im Fragebogen beleuchtet (Abbildung 15).

²¹ Vgl. Föderales Informationsmanagement (FIM) (2021).

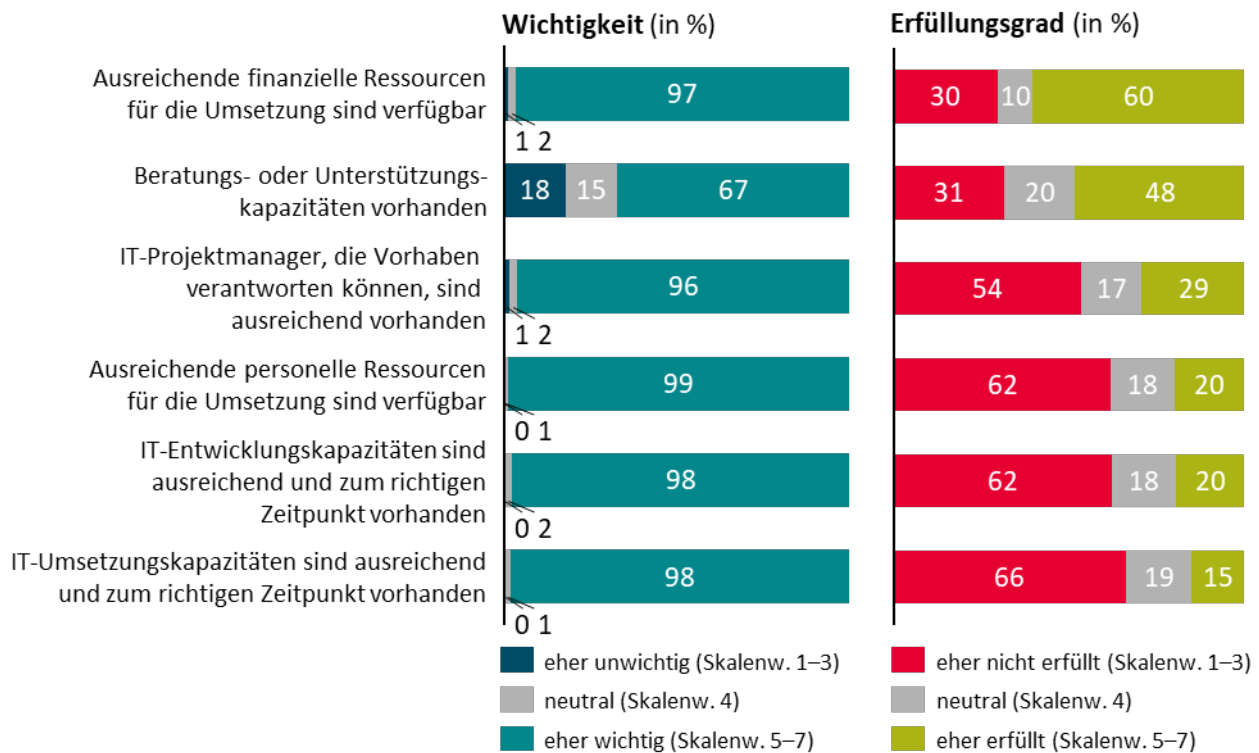


Abbildung 15: Fragebogen – Handlungsfeld Ressourcen und Infrastruktur

Positiv stechen zwei Erfolgsfaktoren heraus: Erstens sehen 60 Prozent die **finanzielle Ausstattung** als ausreichend an²², wobei in den Interviews ein klares West-Ost-Gefälle ausgemacht werden konnte.

Trotz dieser Einschränkung stützen die Daten somit klar **nicht** die Forderung nach mehr Mitteln.²³ Die Auszahlung der Mittel soll nach Meinung der Interviewten an sinnvolle und eindeutig **messbare Erfolge** geknüpft werden, wie zum Beispiel gesparte Minuten in der Verwaltung oder bei den Nutzenden (siehe Abschnitt 3.1.7). Auf der anderen Seite wird der hohe administrative Aufwand der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit der Vergabe der Bundesgelder verbunden ist, kritisiert und teilweise als großes Hindernis für eine zügige Umsetzung gesehen. Darüber hinaus werden die Beratungs- und Unterstützungskapazitäten mehrheitlich nicht als Hindernis gesehen.

Dagegen bewertet nur circa ein Fünftel der Befragten das Vorhandensein von Entwicklungs- und Umsetzungskapazitäten als positiv – ein Sachverhalt, der an anderer Stelle wieder aufgegriffen wird (siehe Abschnitt 2.2.7).

2.2.4 Prozesse

Die Effizienz und Effektivität von Prozessen determiniert den Digitalisierungserfolg. Es können ressortinterne, ressortübergreifende und projektinterne Prozesse sowie die Interaktion von Projekten zu Linien- und Querschnittsfunktionen unterschieden werden (Abbildung 17), die in ihrem Zusammenwirken wesentlich für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten sind. Teilweise treten zusätzlich Prozesse in und zwischen den Digitalisierungsprogrammen auf.

²² Allerdings lohnt ein vertiefter Blick. Lag der Wert in 2020 noch bei 70 Prozent so reduziert er sich in 2021 auf 57 % (vgl. Anhang).

²³ Vgl. Deutscher Beamtenbund (2020). Hierbei ist die initiale Digitalisierung gemeint – und nicht die Finanzierung des Betriebs.

Wie zentral das Handlungsfeld Prozesse ist, zeigt Abbildung 16, denn mit Ausnahme einer Fragestellung werden sämtliche Erfolgsfaktoren von über 90 Prozent der Befragten als wichtig eingeschätzt. Der Erfüllungsgrad liegt hingegen auf dem niedrigen Niveau einer positiven Bewertung – zwischen einem Drittel und einem Viertel.

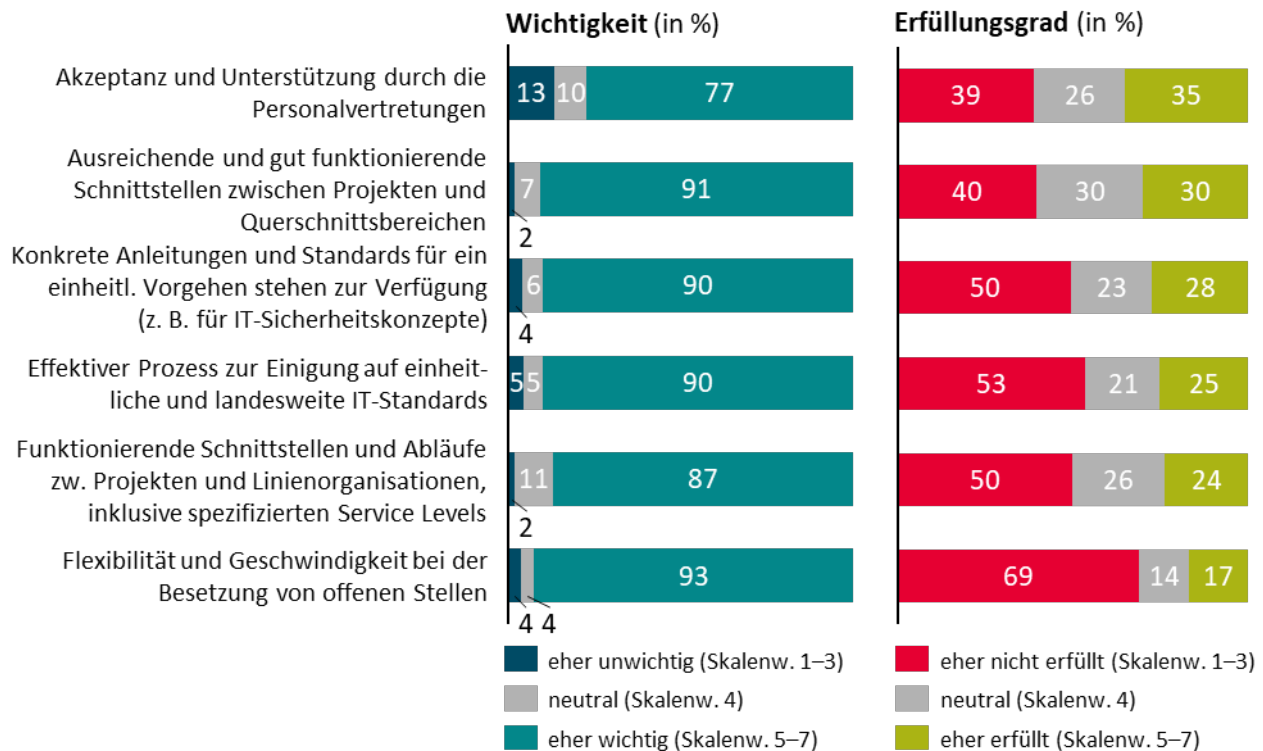


Abbildung 16: Fragebogen – Handlungsfeld Prozesse

Die größte Verbesserungsmöglichkeit (69 % negativ) wird bei der **Flexibilität und Geschwindigkeit der Stellenbesetzungen** ausgemacht. „Hier zeigte sich ein weiterer »hausgemachter« Mangel: nämlich die fehlende Fähigkeit einer deutschen Behörde, sich im Bedarfsfall schnell anzupassen und umzustellen²⁴.“ (siehe Abschnitt 1.8.1). Vor dem Hintergrund dieses klaren Votums geht eine Handlungsoption im Abschnitt 3.1.3 auf eine rechtliche Anpassung ein.

Den zweitgrößten Handlungsbedarf sehen über der Hälfte der Befragten bei der Einigung auf **IT-Landesstandards**. Die IT-Standardisierung ist ein Dauerthema bei der IT-Konsolidierung auf Bundesebene, wofür seit Jahren nach einer Lösung gesucht wird²⁵. Der Kern der Herausforderung wird beim **Ressortprinzip** gesehen bzw. bei der Loslösung davon (Handlungsoption 6). Eine Änderung mit Verfassungsrang braucht jedoch Zeit, weshalb eine weitere Handlungsoption auf der bestehenden Rechtslage aufbaut und die im OZG hinterlegte Kompetenz ausschöpfen soll (Handlungsoption 4).

Zudem sieht die Hälfte der Befragten im Fehlen von **konkreten Anleitungen** und Standards für ein **einheitliches Vorgehen** (Vorlagen, Checklisten, z. B. für IT-Sicherheitskonzepte) Verbesserungspotenzial. Diese wurden bereits entwickelt, stehen aber nicht deutschlandweit zur Verfügung. Diese Standards beschreiben

²⁴ Muschter, S. (2018), S. 39.

²⁵ Vgl. Punz, M. (05.01.2021).

insbesondere, wie mit Herausforderungen in den Bereichen umzugehen ist, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

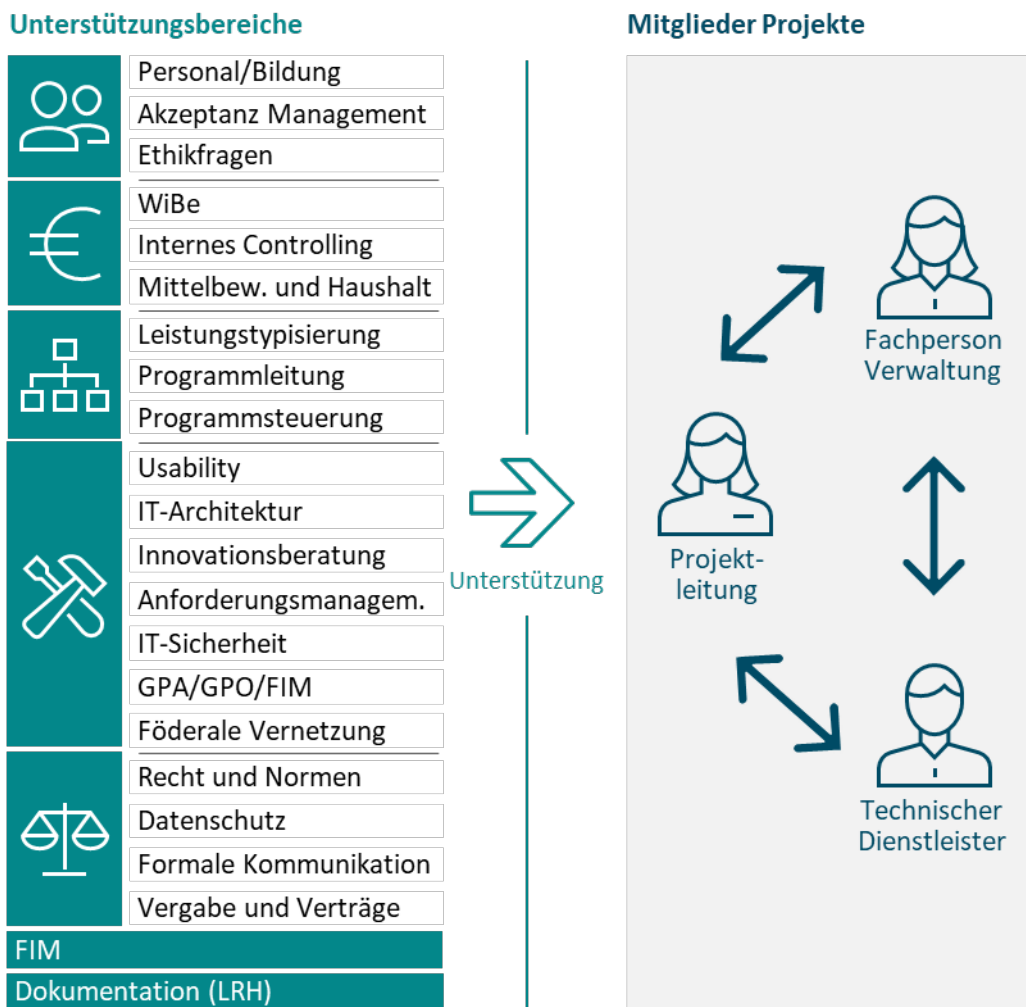


Abbildung 17: Unterstützungsfunktionen der Verwaltungsdigitalisierung (eigene Darstellung)

Die möglichst standardisierte Verfügbarkeit der in Abbildung 17 beschriebenen Unterstützungsfunktionen einer erfolgreichen Verwaltungsdigitalisierung erscheint in Anlehnung an die oben angeführten Befragungsergebnisse als zentraler Mehrwert zur Verbesserung der Umsetzungsqualität von Digitalisierungsprojekten.

Zur Verfügbarkeit des genannten Standards wird im Abschnitt 3.3.3 ein Ansatz präsentiert.

Circa die Hälfte der Befragten mahnt in diesem Kontext funktionierende **Schnittstellen** und Abläufe zwischen Projekten und **Linienorganisationen** an, inklusive spezifizierten Service Levels – ein Sachverhalt, der im Kontext der Handlungsoption 11 weiter vertieft wird.

Im NExT-Panel wird ein weiteres prozessuales Verbesserungspotential betont: Vielfach würde in einzelnen Prozessen/Verwaltungsleistungen gedacht. Diese würden oftmals nicht hinreichend in der Planungsphase der Digitalisierung integriert und optimiert.

2.2.5 Führung und Kultur

Unter Führungskultur werden nachfolgend die „weichen“ Teile der Organisationsführung verstanden. Dieses wichtige Handlungsfeld schließt insbesondere Führungsstärke, Risiko- und Fehlertoleranz, Flexibilität und Dynamik ein – allesamt Faktoren, die für die Digitalisierung der Verwaltung entscheidend sind.

„**Culture eats strategy for breakfast**“, d. h., auch die beste Strategie kann ihren Nutzen nicht entfalten, wenn Sie auf ungeeigneten Grund fällt. Das Bonmot scheint auf die Verwaltungsdigitalisierung in besonderem Maße anwendbar zu sein, da die Wichtigkeit dieses Handlungsfeldes **von den Interviewten** unisono immer wieder betont werden. So werden vor allem die Bedeutung von Veränderungsmanagement²⁶, Führungsstärke, Risiko- und Fehlertoleranz sowie ein Mehr an Flexibilität hervorgehoben.

Aus diesem Handlungsfeld ergeben sich **zwei positive Nachrichten**: Das Gros der **CIOs** wird als **führungsstark**, insbesondere beim wichtigen Kriterium der Risikoübernahme, wahrgenommen. Eng verbunden damit wird auch die **Unterstützung der Leitungsebene** als Ganzes als positiv beurteilt.²⁷

Die Daten zeigen eine neutrale Beurteilung bei der Bereitschaft der Verwaltungsmitarbeitenden, sich an den Veränderungsprozessen aktiv zu beteiligen (36 % negativ vs. 35 % positiv). Ob auch hier der „self serving bias“ (siehe Abschnitt 1.6.1) eine Rolle spielt, kann die Auswertung nach Rollen beleuchten: So liegt der Anteil der positiven Bewertung bei den Verwaltungsmitarbeitenden (gegenüber der eigenen Gruppe) bei 15 Prozent, die Leitungsebene sieht diese bei 24 Prozent. Die Verwaltungsmitarbeitenden sehen ihre Veränderungsbereitschaft maßgeblich kritischer als ihre Führung – also klar kein self serving bias.

Bei den restlichen Erfolgsfaktoren in diesem Handlungsfeld zeigt sich insgesamt größerer Raum für Verbesserungen.

²⁶ Ein Interviewpartner betonte z. B., dass es die größte Herausforderung der Digitalisierung sei, verwaltungsorganisatorische Abläufe zu ändern, da „die Menschen dies nicht einsehen“ würden. Viele andere Interviewte argumentierten ähnlich.

²⁷ Diese Aussage ist ein klares Ergebnis sowohl der Fragebogenauswertung als auch der Interviews. Aber auch hier bestätigen Ausnahmen die Regel: Ein Befragter stellt fest, dass Digitalisierung nur „eins von zehn Themen“ sei, das heißt, dass die Unterstützung für die Digitalisierung ausgebaut werden sollte. Zudem wird in diesem individuellen Fall einschränkend festgestellt, dass der politische Wille auf der Arbeitsebene in einem zu geringen Ausmaß ankomme.

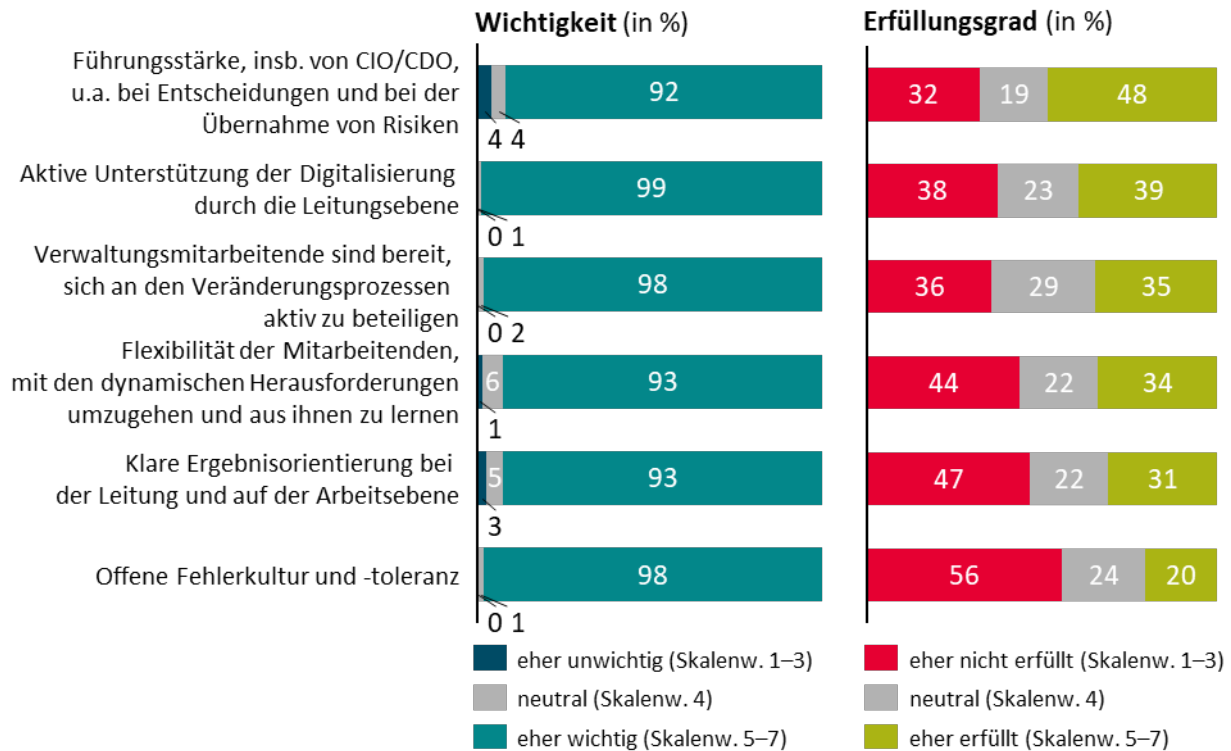


Abbildung 18: Fragebogen – Handlungsfeld Führung und Kultur

Für circa die Hälfte der Befragten stellt die klare **Ergebnisorientierung** auf Arbeits- und Leitungsebene ein **Potenzial** dar. Die Interviewten sehen hierfür zwei Hauptgründe: Zum einen verhindert die verwaltungseigene Risikoaversion ein pragmatisches Vorgehen in nahezu allen in Abbildung 17 dargestellten Bereichen; zum anderen erfolgt zusätzlich eine Fehl-Incentivierung, die die Fehler – im Gegensatz zu freiwillig ergriffenen Chancen bei der Karriereentwicklung – um ein Vielfaches höher gewichtet.

Über die Hälfte der Befragten (gehen darüber hinaus von Verbesserungspotenzialen im Bereich der offenen **Fehlerkultur²⁸ und -toleranz** aus – einem Bereich, den 98 Prozent als wichtig bewerten, weshalb hierzu unter Abschnitt 3.2.1 Handlungsoptionen aufgezeigt werden.

2.2.6 Steuerung der Umsetzung

Die Effizienz von Digitalisierung wird zudem stark von der Qualität ihrer Steuerung bestimmt. Diese umfasst die Qualität des Portfolio-, Projekt- und Risikomanagements.

²⁸ Vgl. Behrend, F. (2020); Heilmann, Schön et al. (2020), S. 206.



Abbildung 19: Fragebogen – Handlungsfeld Steuerung der Umsetzung

Nahezu neutral ist die Bewertung der Professionalität des **Programmmanagements** und des **Projektcontrollings**: 35 Prozent bewerteten diese als positiv.

Erfolgskontrollen, um den **Umsetzungsstand** zu beurteilen und **Verbesserungen** einleiten zu können, werden von den Befragten als größtes Entwicklungspotenzial angesehen, weshalb Handlungsoption 7 eine größere Evidenzbasierung beschreibt.

44 Prozent der Befragten gehen von einem Entwicklungspotenzial bei der **Operationalisierung der verfolgten Strategie in Programmen oder Einzelprojekten** aus. Diese Bewertung ist vor allem deshalb nachvollziehbar, weil es ungleich schwerer ist, eine Strategie in klare Handlungsanweisungen zu übersetzen als eine Strategie auf hohem Abstraktionsniveau zu beschreiben. So treten die klassischen Zielkonflikte des Projektmanagements in nahezu jedem Digitalisierungsprojekt in der öffentlichen Verwaltung auf (Zeit, Kosten, Nutzen, Risiko, Qualität, Umfang)²⁹. Zeitlich sind die Go-live-Termine wichtig, aber auch die Servicequalität. Auf der Ebene der Strategie tauchen diese Konflikte nicht auf, weshalb die Mehrheit der Befragten hier eine Herausforderung sieht.

40 Prozent der Befragten sehen keine klare **Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben**, worauf sich Handlungsoption 2 bezieht.

2.2.7 Technische Komponenten

Die Planung der Digitalisierungen kann nur auf Basis der Verfügbarkeit der technischen Komponenten erfolgen, die oftmals noch nicht in ausreichender Qualität verfügbar sind. Technische Komponenten, auch IT-

²⁹ Vgl. Axelos (2019), S. 38.

Basiskomponenten genannt, werden als standardisierte Bausteine verstanden, die landesweit einsetzbar und wiederverwendbar sind.

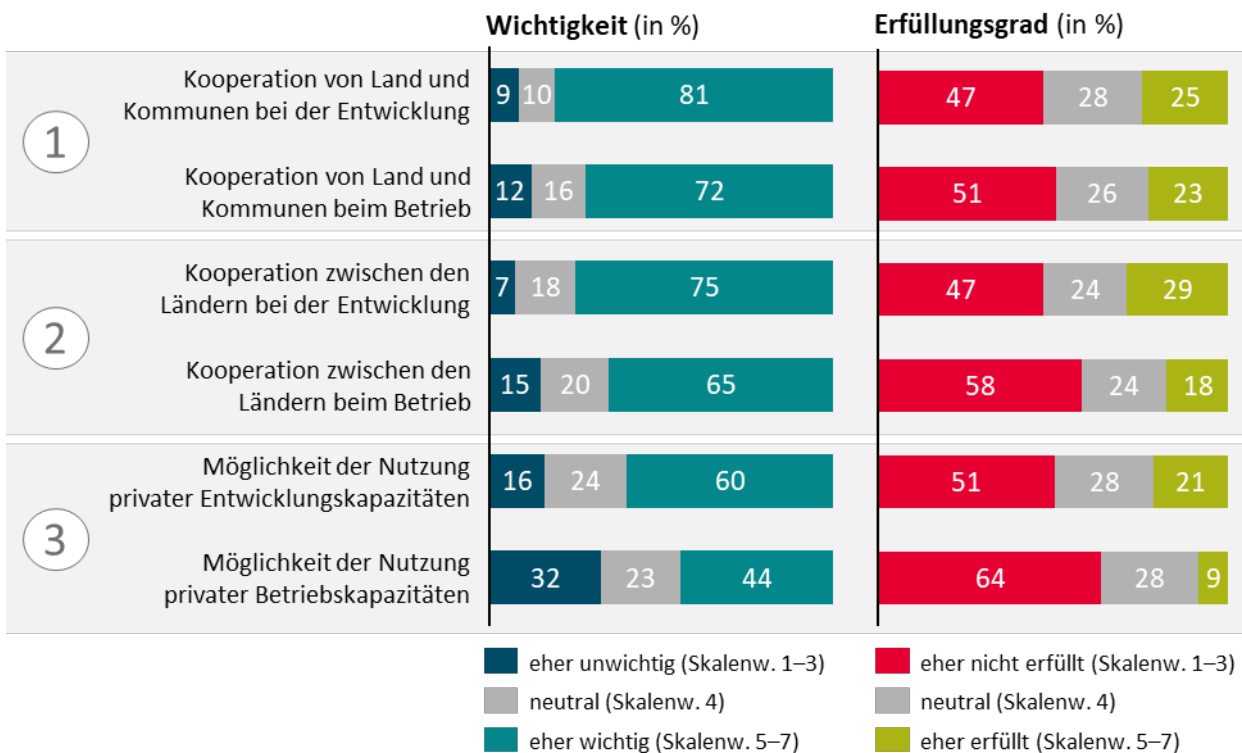


Abbildung 20: Fragebogen – Handlungsfeld Technische Komponenten

Die Abbildung 20 zeigt ein klares Bild beim Erfüllungsgrad (rote Balken): Es können drei Gruppen unterschieden werden. Am positivsten steht, relativ gesehen, ① die **Länder-Kommunalkooperation** da, gefolgt von ② der **Länderebene**. Den **geringsten Erfüllungsgrad** zeigt die **Zusammenarbeit mit ③ Privaten** auf, die nach Meinung verschiedener Interviewter den öffentlichen IT-Dienstleistungsunternehmen technologisch um mindestens 10 Jahre voraus sind.

① Eine Erfüllung bei der Land-Kommune-Kooperation sieht circa 1 von 4 Befragten. Positiv können hier der Universalprozess in Baden-Württemberg³⁰ und der hessische Weg³¹ der Unterstützung der Kommunen, von dem nun auch das Saarland und Rheinland-Pfalz profitieren, angeführt werden.³²

② 29 Prozent bewerten die Entwicklungszusammenarbeit auf Länderebene als erfolgreich. An dieser Stelle lohnt sich eine Differenzierung: Dieser Wert lag im Jahr 2020 bei 25 Prozent und 2021 bei 37 Prozent. Hier scheint sich die **EfA-Incentivierung** auszuzahlen, weshalb die Interviewten den EfA-Ansatz des BMI als „**Game Changer**“ ansehen.

③ Zwei Handlungsoptionen fokussieren auf diesen Bereich der Kooperation mit Privaten: Eine im Bereich Länderallianzen (siehe Abschnitt 3.1.1) und eine zur Nutzung privater Kompetenzen (siehe Abschnitt 3.4.3), bei denen nur jeder Zehnte die Zusammenarbeit im Betrieb positiv bewertet.

³⁰ Vgl. Baden-Württemberg.de (21.08.2020).

³¹ Vgl. Hessische Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung (o. D.).

³² Vgl. Hessische Landesregierung (10.11.2020).

2.2.8 Länderübergreifende Zusammenarbeit

Die länderübergreifende Zusammenarbeit kann den Umsetzungserfolg des OZG sowie die Digitalisierung im Ganzen nachhaltig beeinflussen und stellt somit einen potenziellen Erfolgsfaktor dar, wie die Beurteilung der Wichtigkeit in der Abbildung 21 jeweils zeigt.³³ Die aktive Kooperation umfasst dabei sowohl die operative Zusammenarbeit, deren rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen wie auch die Kooperation bei der technischen Entwicklung der IT-Basiskomponenten.

Während der Durchführung dieser Studie hat die länderübergreifende Zusammenarbeit durch die **EfA³⁴-Incentivierung** des BMI noch einmal an Wichtigkeit hinzugewonnen, da mit jedem EfA-Projekt maßgebliche rechtliche, organisatorische, technische und finanzielle Interaktionen verbunden sind.

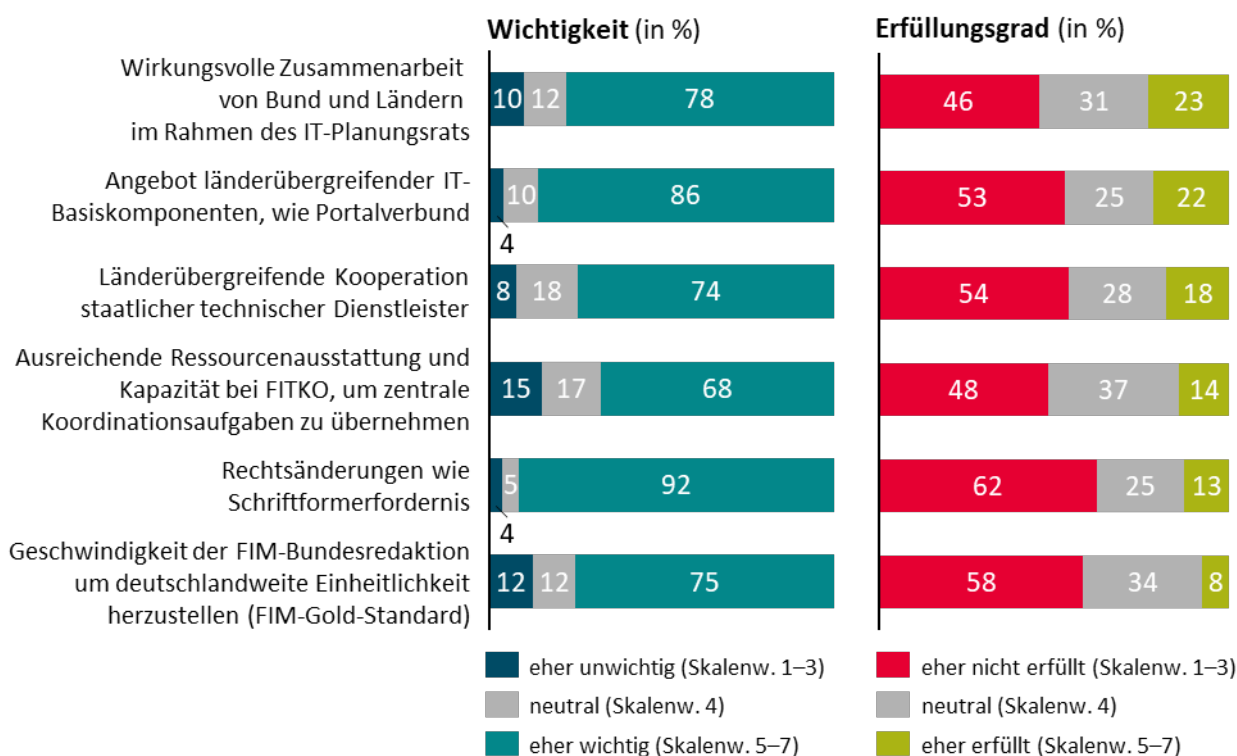


Abbildung 21: Fragebogen – Handlungsfeld Länderübergreifendes

Jede:r Vierte (23 %) der Befragten sieht die Zusammenarbeit von Bund und Ländern im IT-Planungsrat als positiv an – relativ gesehen ein Achtungserfolg.

Über die Hälfte der Befragten (54 %) sieht die länderübergreifende Zusammenarbeit der staatlichen IT-Dienstleister eher negativ, weshalb hierzu eine Handlungsoption präsentiert wird (siehe Abschnitt 3.1.1).

68 Prozent der Befragten sehen den Beitrag der FITKO als wichtig und circa die Hälfte als nicht gegeben an (siehe auch Handlungsoption 5: FITKO stärken und mandatieren).

Zwei relativ extreme Ergebnisse mit entsprechenden Handlungsoptionen markieren den Abschluss der Fragebogenanalyse:

³³ Analog dieser Aussage stellt ein CIO in der Interviewphase der Studie fest: „Eine effiziente Digitalisierung bedarf einer differenzierten Aufgabenteilung unter den Verwaltungsebenen.“

³⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2021b).

- Die Reduktion von Schriftformerfordernissen halten 92 Prozent für wichtig, aber nur 13 Prozent sehen dies als erfüllt an (siehe auch Handlungsoption 3: Rechtsänderungen zur effizienten Digitalisierung – insbesondere Schriftform).
- Jede:r Dritte hält die föderalen Prozesse, insbesondere innerhalb der FIM-Bundesredaktion, für einen „Hemmschuh“, wobei nur 8 Prozent diese eher positiv beurteilen (Handlungsoption 15: Effizientere Prozesse über föderale Ebenen hinweg (z. B. FIM-Gold)).

3 Ableitung von 20 Handlungsoptionen

Teil I der Studie war der Erkenntnis bei der Verwaltungsdigitalisierung gewidmet. Es liegt jedoch regelmäßig **kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem** vor – hierin sind sich die Interviewten einig. Folgerichtig fokussiert Teil II der Studie auf Handlungsoptionen. Diese beziehen sich auf wesentliche Potenziale, die aus den Fragebögen (Teil I) und den Interviews hergeleitet wurden.

Die Herleitung und Intention der Handlungsoptionen wurde bereits oben beschreiben (siehe Abschnitt 1.5.1).

Die Handlungsoptionen sind nachfolgend den einzelnen Adressaten zugeordnet:

Strategische Handlungsoptionen ► **Parlamentarischer Raum** (Bundes- und Länderparlamente), siehe Abschnitt 3.1

Organisatorische Handlungsoptionen ► **Verwaltungsführung** (Staatssekretär:innen, Abteilungsleiter:innen), siehe Abschnitt 3.2

Methodische Handlungsoptionen ► **Operative Verwaltung** (Referatsleiter:innen und Referatsmitarbeitende), siehe Abschnitt 3.3

Technologische Handlungsoptionen ► **Staatliche technische Dienstleister** (in der Regel IT-Landesbetriebe), siehe Abschnitt 3.4

Teile der Handlungsoptionen sind nicht trennscharf, so dass trotz dieser Zuordnung **weitere Adressaten** bei der Umsetzung gefordert sein können.

Alle nachfolgenden 20 Optionen finden grundsätzlich Zustimmung bei den 16 Interviewten. Ungeachtet dessen wird nachfolgend auch das Spektrum der Ergänzungen/Einschränkungen präsentiert, weil künftige Abwägungen auch diese Argumentationen miteinbeziehen sollten.

3.1 Strategische Handlungsoptionen

3.1.1 Mit (technischen) Allianzen Synergien schaffen

Die Fragebogenergebnisse haben die hohe Wichtigkeit und das große **Entwicklungspotenzial** des Bereichs der technischen Allianzen aufgezeigt (siehe Abschnitt 2.2.7), was durch die Interviews noch einmal untermauert wurde. Ein **CIO** stellt fest: „Die Zerfaserung der IT-Dienstleister ist ein zentrales Problem“.

In der Vergangenheit wurden die **staatlichen technischen Dienstleister** oftmals monetär und in der politischen Priorisierung vernachlässigt. Heute und in der Zukunft stellen sie das Rückgrat der Digitalisierung und damit der Verwaltungsmodernisierung dar. Dabei sind die staatlichen technischen Dienstleister mit einer Vielzahl von **Herausforderungen** konfrontiert, die in der Abbildung 22 umrissen werden und einige an den Rand der Überforderung bringen.

Oft haben die technischen Dienstleister als nachgeordnete Bereiche nicht die Autonomie (und nicht die Rechtsfähigkeit), eigenständig **Allianzen** voranzutreiben. Oft fehlt auch das Bestreben, die Privilegien einer **regionalen Monopolstellung** aufzugeben. Aber auch das zuständige **Ministerium** hat Interessen – es würde durch eine Allianz die alleinige Durchgriffsmöglichkeit verlieren, weshalb diese Handlungsoption nicht der Verwaltungsführung, sondern dem strategischen Raum zugeordnet wurde.

Das ursprünglich auf Länderallianzen beschränkte Verständnis von Allianzen sollte auf Anraten der CIOs auf den **kommunalen Bereich** ausgedehnt werden. Zum einen, weil hier das Gros des Bürgerkontaktes stattfindet. Zum anderen, weil hier oftmals viele (größere) städtische und regionale technische Dienstleister mit zusätzlichen Individualinteressen die Komplexität verstärken und Synergien behindern.

Auch um den (technischen) Herausforderungen, die im Abschnitt 3.4 exemplarisch dargestellt werden, zu begegnen, wird vorgeschlagen:

Die Länder und Kommunen könnten (technische) Allianzen schmieden, um auf den Ebenen Entwicklung, Betrieb, Einkauf und Dienstleistersteuerung enger zusammenarbeiten. Das Ziel sollte es sein, sich den großen Herausforderungen zu stellen und Synergien zu heben. Der Fokus sollte zunächst auf der Entwicklung von IT-Basiskomponenten (unter anderem Plattformen, Cloud) liegen. Fusionen sollten explizit nicht ausgeschlossen werden.

1. Handlungsoption: (Technische) Allianzen schaffen Synergien

Es wird in den Interviews gelegentlich argumentiert, Länderallianzen werde es in jedem Fall geben und EfA würde diese befördern, wenn Leistungen wie Software as a Service (SaaS) aus anderen Ländern zur Verfügung gestellt würden. In diesem Zusammenhang wird von anderer Seite bereits heute schon ein „Run“ der technischen Dienstleister auf die attraktivsten Leistungen ausgemacht, der dazu führen könne, dass nicht die besten Leistungen überleben würden (first come, first serve). Der Betrieb werde ohnehin langfristig zentral erfolgen.³⁵ Bei der Entwicklung hin zu beiden Zielen könne, so eine weitere Stimme, KONSENS³⁶ ein Modell sein. Die Beispiele Dataport³⁷, Civento³⁸ und das Serviceportal zwischen Sachsen und Baden-Württemberg seien hier zukunftsweisende Beispiele.

Genannte Handlungsoption ist, wie alle anderen, grundsätzlich von den Interviewten bestätigt. Allerdings gibt es auch **Gegenargumente**: Ein CIO, im Kern einer der Verbündeten, argumentiert, dass der zusätzliche Abstimmungsaufwand in den Allianzen so groß sei, dass Synergien überkompensiert würden – generell sei es schwer, in den Allianzen die Synergien auch wirklich zu heben. Als Beispiel hierfür wird in einem anderen Interview angeführt, dass der heutige bundesweite Portalverbund eigentlich als Portal gedacht war, was zwar konsensual, aber ineffizienter sei.

Zudem sei es auch für ein steuerndes Ministerium eine Herausforderung, größere nachgeordnete IT-Dienstleister für eine Allianz zu begeistern. Die sich anschließende Integration/Harmonisierung sei eine Herkulesaufgabe. Zudem wird argumentiert, EfA widerspreche übergreifenden (starren) Länderallianzen, da sich auf Leistungsebene (in der Verantwortlichkeit eines einzigen Landes) EfA einfacher umsetzen lasse. Diese und weitere Gegenargumente werden von Skeptikern genutzt, um sich grundsätzlich von Allianzen zu distanzieren.

3.1.2 Priorisieren der Leistungen mit höchstem Nutzen

Das Thema **Priorisierung** heben die Fragebogenergebnisse gleich zweifach hervor, weshalb nachfolgend ein Vorschlag unterbreitet wird: 40 Prozent der Befragten sehen keine klare Priorisierung der Digitalisierungen

³⁵ Mindermeinung

³⁶ Weitere Informationen unter <https://www.steuer-it-konsens.de/>.

³⁷ Weitere Informationen unter <https://www.dataport.de/>.

³⁸ Vgl. Hessische Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung (o. D.).

(siehe Abschnitt 2.2.6) – 34 Prozent hingegen schon. Bezüglich der 34 Prozent positiv Gestimmten darf jedoch vermutet werden, dass eine länderinterne Priorisierung der Grund für diese erfreuliche Beurteilung ist, da insgesamt nur 19 Prozent glauben, dass das OZG für ganz Deutschland in diesem Zusammenhang einen positiven Beitrag leistet (siehe Abschnitt 2.1.2).

Grundidee jeder Priorisierung ist die **80-20-Regel**. Hierbei ist die Grundannahme, dass 20 Prozent der richtig selektierten und gut umgesetzten Leistungen 80 Prozent des Digitalisierungsnutzens für die Bürger:innen und Unternehmen schaffen. Die verbleibenden 80 Prozent der Leistungen sollten auch digitalisiert werden³⁹, die Qualität und die Geschwindigkeit deren Digitalisierung ist jedoch weitaus weniger entscheidend. Vor dem Hintergrund dieser Argumentation ist eine Priorisierung per se sinnvoll. Die Wichtigkeit einer Priorisierung nimmt ferner zu, so die Einschätzung eines CIO, dass „niemand mehr an die rechtzeitige Umsetzung aller 575 Leistungen“ mit dem vorgeschriebenen Reifegrad glaube.⁴⁰ Insbesondere in diesem Fall ist der optimale Einsatz der Steuermilliarden geboten. Es wird vereinzelt die Einschätzung vertreten, dass mittlerweile „**jeder priorisiere**“, sei es öffentlich kommuniziert, wie dies Bremen⁴¹ oder Bayern⁴² tut, oder ausschließlich landesintern.

Grundsätzlich wird die Handlungsoption 2 (siehe unten) von den Interviewten unterstützt, **20 Prozent** der 575 OZG-Leistungsbündel zusätzlich zu priorisieren und vordringlich qualitativ hochwertig umzusetzen. Eine einheitliche Priorisierung sei jedoch herausfordernd, weil

- diese von **örtlichen** (kommunalen) Gegebenheiten abhängen.
- der **Grad** der **bisherigen Digitalisierung** Berücksichtigung finden müsse.
- explizit zu prüfen sei, ob die grundsätzlich gültige 80-20-Regel, auch für die 575 Leistungsbündel gelte. Falls hier sehr **viele „mittelwichtige“ Leistungen** enthalten seien, wäre die Empfehlung anzupassen.
- eine Mischung aus **komplexen** und **einfachen** Leistungen „zum Üben“ sinnvoll sei.
- innerhalb eines priorisierten Leistungsbündels vereinzelt Depriorisierungen von einzelnen Verrichtungen notwendig seien.
- diese stark von den individuellen **EfA**-Digitalisierungen der Länder abhängen, die sich aber aktuell noch im Fluss befänden.

Grundsätzlich kann dennoch vorgeschlagen werden:

Der Gesetzgeber könnte (für die Restlaufzeit des OZG) zweigeteilt vorgehen:

1. Auf der einen Seite den Digitalisierungsdruck aufrechterhalten.
2. Auf der anderen Seite entweder selbst 20 Prozent der Leistungen priorisieren oder den Ländern/Kommunen die Möglichkeit geben, dies selbst zu tun. Für diese dann zusätzlich priorisierten Leistungen wären dann die OZG-Servicestandards⁴³ ⁴⁴ zwanghaft einzuhalten.

Diese zusätzliche Priorisierung könnte mit einem additiven, administrativ einfachen Anreizsystem (Bonus-Malus) für die Länder gekoppelt werden.

³⁹ Dies aus Gründen der Effizienzsteigerung im Backend (Fachverfahren) und aus Sicht der Nutzenden ist ein zentrales Anliegen eines Interviewten.

⁴⁰ Nur eine kleine Minderheit der interviewten sieht die Einhaltung des OZG inkl. aller Vorgaben als realistisch an.

⁴¹ Vgl. Der Senator für Finanzen Freie Hansestadt Bremen, Die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa Freie Hansestadt Bremen, Das Rathaus Bremen Senatskanzlei Freie Hansestadt Bremen et al. (14.10.2019).

⁴² <https://www.stmd.bayern.de/elterngeld-geburtsurkunde-hundesteuer-top-leistungen-fuer-kommunen-verfuegbar-gerlach-meilenstein-bei-der-digitalisie-rung-der-verwaltung/>

⁴³ Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020d).

⁴⁴ Vgl. Harvey, B.H./Sotardi, S. T. (2018).

2. Handlungsoption: Priorisierung der Leistungen mit dem höchsten Nutzen innerhalb der 575 Leistungsbündel

Etwaige rechtliche Fragestellungen betreffend dieser Option sind schnell zu adressieren. Im Resultat wäre damit 80 Prozent des Digitalisierungsnutzens des OZG gesichert oder zumindest wahrscheinlich. Ein Interviewpartner hebt in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit eines zusätzlichen Monitorings/Controllings hervor.

Eine sehr konkrete und eine generelle prozessuale Einschränkung heben Interviewte hervor: Konkret gebe es Leistungen, wie zum Beispiel die Terminvergabe in Kommunen, die extrem hohen Nutzen stiften, jedoch keine OZG-Leistung seien und somit aus dem Raster fielen. Die zweite prozessuale Herausforderung ist schwieriger zu lösen: Die **Nachnutzung zwischen den Ländern und Kommunen** sei die herausragende zentrale Nebenbedingung der Priorisierung – vor dem Konjunkturprogramm hätte der Fokus ausschließlich auf FIM gelegen. Das Konjunkturprogramm hätte nun EfA ins Zentrum der deutschen Digitalisierung gestellt. Es sei nur schwierig landesintern zu priorisieren, ohne valide zu wissen, was die anderen Länder „liefern würden“.

3.1.3 Rechtsänderungen – Einstellungen, Schriftform, Datenzugriffe

Rechtsänderungen im Bereich Schriftformerfordernis werden im Rahmen der Umfrage vehement gefordert (siehe Abschnitt 2.2.8) und Personalengpässe werden in unterschiedlichen Bereichen festgestellt (siehe Abschnitt 2.2.3). Diese quantitativen Ergebnisse wurden zum Anlass genommen, Handlungsmöglichkeiten in den Interviews zu evaluieren.

Rekrutierung

Eine **Flexibilisierung** bei der Personalgewinnung halten die Interviewten für dringend geboten.

Die Schwierigkeiten der **Einstellung** von qualifiziertem Personal wird von Interviewten betont. Auch wenn die Pandemie temporär die Chancen der öffentlichen Hand erhöht hat, wird es mittelfristig schwierig bleiben, hochqualifiziertes Personal – ohne weitreichende finanzielle Angebote – zu rekrutieren. Hinzu kommt die Herausforderung, dass neben dem IT-Know-how Kenntnisse um die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung wichtig sind – was als eine „rare Mischung“ angesehen wird.

Vor diesem Hintergrund sollte der Gesetzgeber, wie auf Bundesebene teilweise geschehen, Ausnahmeregelungen für die Bereiche **Digitalisierung** – und für **Krisensituationen** – für **befristete Anstellungen** schaffen. Diese Ausnahmeregelungen sollten es ermöglichen, schneller und besser Stellen zu besetzen, was auch den Einsatz von Beratungen reduzieren könnte. Dabei sollten die **Personalvertretungen** – wie immer – frühzeitig eingebunden werden, zumal die Vertretungen die Digitalisierung⁴⁵ grundsätzlich befürworten.

Schriftform

Interviewte teilen die Meinung, die **Rechtsvorschriften** seien für eine **Digitalisierung nicht ausgelegt**. Das Problem sei aber erkannt und zielführende Maßnahmen entweder bereits erreicht oder eingeleitet worden, argumentieren einige. Es gehe also vielmehr darum, den bereits eingeschlagenen Weg konsequent weiter-

⁴⁵ Vgl. Deutscher Beamtenbund (2020).

zuverfolgen. Als Vorbild kann das baden-württembergische „Gesetz zum Abbau verzichtbarer Formerfordernisse“ dienen⁴⁶ oder der sächsische Koalitionsvertrag, in dem es klar heißt: „Rechtliche Hürden, wie Schriftformerfordernisse, bauen wir weiter ab.“⁴⁷

Datenzugriff

Teile der Interviewten argumentieren, Einstellungsregularien und Schriftformerfordernisse seien prominente Beispiele, aber nicht der Kern der notwendigen Rechtsformänderungen. Entscheidender sei die Erlaubnis des verwaltungsinternen Datenzugriffs, wenn die Daten an anderer Stelle in der Verwaltung bereits vorliegen würden. Das Beispiel „Elfe“⁴⁸ hat in diesem Zusammenhang gezeigt, dass die Dateneingabe des Nutzenden so um 95 Prozent reduziert werden kann.

Umsetzung

Diese Studie hat nicht den Anspruch, das sehr große Themengebiet der Rechtsänderungen hinreichend zu bearbeiten – Detailanalysen sind dafür zwingend erforderlich. Diese können in die Schritte Identifizierung der Herausforderungen, Clusterung der Herausforderungen, Entwicklung praktikabler juristischer Lösungsansätze und final Gesetzesinitiativen unterteilt werden. Nachgelagert ist folgendes sinnvoll:

Bund und Länder könnten unter Einbindung der Personalvertretungen zusätzliche Gesetzesinitiativen mit dem Tenor „Digital First“ durchführen, die auch die genannten Rechtsbereiche abdecken.

3. Handlungsoption: Rechtsänderungen zur effizienten Digitalisierung – insbesondere Schriftform

Ergänzend merken zwei Interviewte an, dass diese Handlungsempfehlung als Element der gleichermaßen essenziellen wie herausfordernden Entbürokratisierung der Verwaltung zu sehen sei. Wichtig sei dabei zu beachten, dass die Bürokratie nur teilweise rechtlich kodifiziert wäre – es gebe auch zahlreiche Hürden in den Köpfen der Menschen. Dieser Argumentationsstrang wird in der Schlussbetrachtung im Kapitel 4 wieder aufgenommen.

3.1.4 Nutzung und Erweiterung Standardisierungskompetenz in Bund und Ländern

Standards sind die Voraussetzung jeder Skalierung und damit der Effizienzsteigerung. Aus diesem Grund ist dieses Themenfeld Gegenstand der Betrachtung im quantitativen Teil der Studie: Wie im Abschnitt 2.2.4 beschrieben, halten 9 von 10 der Befragten Standards hinsichtlich eines einheitlichen **Vorgehens** für wichtig. Nur circa ein Drittel sieht diesen Erfolgsfaktor jedoch als erfüllt an, woraus sich eine weitere Handlungsoption ableiten lässt.

Die Interviewten hoben zudem fast ausnahmslos die **Wichtigkeit** der **Standardisierung** hervor, wobei eingeordnet wurde, dass der **Föderalismus** und die **kommunale Selbstverwaltung** der Standardisierung entgegenwirke, was zum Beispiel auch im Rahmen des Kongresses des IT-Planungsrats am 17. und 18. März 2021 prominent diskutiert wurde.⁴⁹ Der hieraus folgende hohe Grad an Dezentralisierung und „Doppelspurigkeiten“ wird beklagt.

⁴⁶ Vgl. Landtag von Baden-Württemberg Drucks. 16/7352; Vgl. CDU – Die Sächsische Union, Bündnis 90 – Die Grünen Sachsen, Sachsen SPD (2019).

⁴⁷ CDU – Die Sächsische Union, Bündnis 90 – Die Grünen Sachsen, Sachsen SPD (2019) S. 60f.

⁴⁸ Vgl. Der Senator für Finanzen Freie Hansestadt Bremen (2021).

⁴⁹ Vgl. Gehrt, G. (2021).

Wichtig ist den Interviewten, dass Standardisierung nicht auf IT-Standards verengt wird. Vielmehr solle Standardisierung **prozessual-organisatorisch** verstanden werden und Fachverfahren sowie eine Vielzahl von Prozessen und Vorgehensweisen einschließen. Dies sei vor allem im EfA-Kontext immer wichtiger, um übergreifend Synergien zu heben. Zudem erhalte die rechtliche Standardisierungskompetenz bei weitem nicht die Aufmerksamkeit, die sie verdiene.

Interessanterweise wird die **Pandemie** auch in diesem Kontext als **Katalysator** eingeschätzt: Am Beispiel von **Gesundheitsämtern** konnten jede Verwaltungskraft und alle in Deutschland lebenden Personen selbst erfahren, zu welchen negativen Folgen fehlende Standards führten. Fazit eines Interviewten: „Das bewirkt jetzt einen Push, weil das auch die Politik erreicht hat, weil das jetzt wahlrelevant ist.“

Bund

In § 4 (1) Satz 1 OZG „wird die **Bundesregierung** ermächtigt, im Benehmen mit dem IT-Planungsrat durch **Rechtsverordnung ohne Zustimmung des Bundesrates die Verwendung bestimmter IT-Komponenten** nach § 2 Absatz 6 verbindlich vorzugeben“. Insoweit kann auf Bundesebene das OZG, das nach Art. 91 Absatz 5 GG bereits Verfassungsrang besitzt, genutzt werden, um Standardisierungen voranzutreiben. Diese existierende Norm sollte der Bund noch stärker als in der Vergangenheit nutzen.⁵⁰

Länder

Auch auf Länderebene gibt es ermutigende Beispiele: Im sächsischen Koalitionsvertrag heißt es: „Durch die Zusammenführung von IT-Ausgaben sollen Transparenz, Wirtschaftlichkeit, **Standardisierung** und Sicherheit beim IT-Einsatz erhöht werden⁵¹.“ Ein weiteres Beispiel kommt aus Baden-Württemberg. Der hier etablierte „Universalprozess“ schafft es, auch komplizierte Prozessen zu vereinheitlichen.

Auf den eingeschlagenen Wegen sollten sowohl der Bund- als auch die Länder voranschreiten:

Auf Bundesebene könnte das OZG genutzt werden, um übergreifend den informationstechnischen Zugang zu den Verwaltungsleistungen von Bund und Ländern zu regeln.⁵²

Die Bundesländer könnten alle rechtlichen Möglichkeiten nutzen, um noch schneller einheitliche Standards zu schaffen. Zusätzlich könnten beide Ebenen finanzielle Anreize zur Standardisierung schaffen.⁵³

4. Handlungsoption: Verstärkte Nutzung/Schaffung von Standardisierungskompetenz in Bund und Ländern

Folgende Einordnungen waren den Interviewten beim Thema Standardisierung wichtig:

Zunächst sei es geboten, sich den Grundsatz vor Augen zu führen, dass „Jeder Standards gut fände, solange es die eigenen sind“. Standards bedeuteten jedoch auch, sich von gewohnten Lösungen zu verabschieden bzw. für Fachbereiche, dass diese nicht „alles“ implementieren können. Standardisierung impliziert auch Konflikte. Diese Konflikte träten sowohl interföderal auf als auch innerhalb der Länder selbst auf – wobei der Standardisierungsgrad in den Ländern höchst unterschiedlich sei.

Der Fokus dieser Studie lag jedoch auf der interföderalen Standardisierung. In diesem Zusammenhang wird vorgeschlagen, das FITKO-Architekturboard zu stärken und Prozesse des IT-Service-Managements dort zu

⁵⁰ Verschiedene Interviewte befürworteten vor dem Hintergrund einer intendierten Interoperabilität eine Standardisierung, sehen aber gleichzeitig entsprechende Vorgaben des Bundes kritisch. Wie beide Ziele simultan erreicht werden können, beschreibt ein Ansatz am Ende dieses Abschnitts.

⁵¹ CDU – Die Sächsische Union, Bündnis 90 – Die Grünen Sachsen, Sachsen SPD (2019), S. 59

⁵² Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020b).

⁵³ Ein gutes Beispiel hierfür ist Civento der ekom21 in Hessen.

etablieren. Jedes Land solle in Zukunft Standards im Board vorschlagen und um Konsens werben. Ein weiterer Gesprächspartner kann sich auch ein Standardisierungsmandat vorstellen.

Allerdings dürfe, so wird von anderer Seite argumentiert, keine vollumfängliche Standardisierung das Ziel sein, da diese Innovation und Wettbewerb verhindere.

3.1.5 FITKO stärken und mandatieren

Ein Interviewter erläutert zur allgemeinen Einordnung, dass die FITKO noch vor kurzer Zeit für Budgets in relativ geringen Millionenhöhen zuständig gewesen sei. Jetzt ginge es jedoch um Milliarden, weshalb die finanzielle und personelle Ausstattung der FITKO inadäquat sei. Dies insbesondere, weil der FITKO eine einzigartige Rolle zukäme, da sie sowohl die Zusammenarbeit zwischen den Ländern als auch zwischen den Ländern und dem Bund fördere. Sie sei der föderale Umsetzungsmotor und könne für Transparenz sorgen. Dabei sei als sehr wichtiger Parameter hervorzuheben, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen klar definiert seien.

Vor der Erstellung des Fragebogens wurde diese klare Positionierung der Interviewten antizipiert, weshalb drei Teile des Fragebogens den Themenkreis objektivieren: Erstens hält die Mehrzahl der Befragten die ausreichende **Ressourcenausstattung** der FITKO für wichtig, aber nur 14 Prozent für gegeben (siehe Abschnitt 2.2.8). Zweites wird die Wichtigkeit der Schnittstelle zwischen **Landes- und Bundesverwaltung** hervorgehoben und hier Entwicklungspotential gesehen (siehe Abschnitt 2.2.2). Die dritte und schwerwiegendste Evidenz ist, dass 86 Prozent die **Wichtigkeit des Informationsflusses** zu essenziellen Rahmenbedingungen, wie z. B. die EfA-Bedingung, betonen, aber nur 16 Prozent dies als erfüllt ansehen (siehe Abschnitt 2.2.2). In Summe stützen somit die quantitativen Ergebnisse die qualitativen.

Relativierend vermuten die Interviewten, dass die FITKO aufgrund der komplexen organisatorischen Rahmenbedingungen ihren Nutzen noch nicht voll entfalten konnte⁵⁴. Die teilweise hohen Erwartungen sollten mit **Befähigung, Professionalisierung** und **Mandatierung** zusammengedacht werden. Wie bei jeder neuen Organisation, auch in der Privatwirtschaft, stellt sich der Nutzen erst mit Zeitverzug ein und eine Beurteilung des Wirkungsgrades könne erst im Nachhinein erfolgen. Die zusammenfassende Maßgabe:

FITKO stärken und mandatieren. Die Mandatierung könnte im Bereich Bund-Länder-Koordinierung und (Prozess-) Standardisierung erfolgen.

5. Handlungsoption: FITKO stärken und mandatieren

Einschränkend haben einige Interviewte vor „Regelungswut“ gewarnt – der Tendenz von Behörden, schrittweise immer mehr regeln zu wollen – was im Auge zu behalten sei. Zudem sei es wichtig, deren Entscheidungsfähigkeit zu stützen und zu verhindern, dass die FITKO zu einer digitalpolitischen „Bad Bank“ mutiere, bei der alle risikobehafteten Themen „abgeladen würden“.

3.1.6 Ressortprinzip für Digitalisierung eingrenzen

Im Fragebogen wurde keine Frage zum **Ressortprinzip** gestellt. Somit fehlte dieser Erfolgsfaktor in der ursprünglichen Version der Handlungsoptionen, die jeweils vor den Interviews versandt wurden. Erst nachdem die Gesprächspartner:innen das Prinzip häufig nannten, wurde diese Empfehlung ergänzt.

⁵⁴ Da die FITKO AÖR erst seit 1.1.2020 im Wirkbetrieb ist, kann auch die kurze Zeitspanne Auslöser dieser (temporär kritischen) Einschätzung sein.

Was waren die Argumente? Das Ressortprinzip behindere die effiziente Digitalisierung in vielen Ländern auf unterschiedliche Weise massiv⁵⁵. Insbesondere die Polizei und Justiz (Stichwort „richterliche Unabhängigkeit“) nützten ihre Sonderstellung, um sich übergreifenden Digitalisierungsstandards zu entziehen bzw. Veränderungen auszuweichen. In einem Interview wird es auf den Punkt gebracht: „Wenn das Ressortprinzip genutzt wird, um Marken von Bleistiften zu schützen, dann ist es nicht mehr zeitgemäß“. Ergänzend wird von einem anderen Landesvertreter angeführt, dass Ressortzuständigkeiten auch den FIM-Gold-Prozess (siehe Abschnitt 3.3.1) verzögern würden.

Dies folge dem Muster, so die Einordnung von anderer Stelle, wonach die Verwaltung – vereinfacht zusammengefasst – zwei Fähigkeiten beherrsche:

1. Effiziente Standardprozesse und
2. Krise

Die ressortübergreifende Einigung gehöre zu keinem der beiden. Die Einigung sei zudem oftmals wellenförmig, hierarchisch, langwierig und widerspreche somit den notwendigen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte. Vor einem solchen Einigungsprozess seien sich die Protagonisten einig, dass **Standardisierung** (siehe Abschnitt 3.1.4) das Ziel sei. Sobald klar werde, dass der entstehende Standard nicht „der eigene“ sei, folgten langwierige Kompromisse mit ineffizienten Lösungen. Der Grund hierfür sei, dass die etablierten Einigungsprozesse nicht genügend Momentum hätten, die Verwaltung mit Althergebrachtem brechen zu lassen. Hoffnung bestünde jedoch darin, dass die zukünftigen finanziellen Restriktionen zu diesem Momentum beitragen:

Um die Digitalisierung effizienter voranzutreiben, könnte es Ausnahmeregelungen zur Überwindung bzw. Schärfung des Ressortprinzips geben (ähnliche vorsorgliche Regelungen erscheinen für künftige Krisen sinnvoll).

6. Handlungsoption: Ressortprinzip im Hinblick auf die Digitalisierung präzisieren

Positiv kann in diesem Zusammenhang zum Beispiel der sächsische Koalitionsvertrag hervorgehoben werden, indem es heißt: „Als Voraussetzung für die Digitalisierung werden wir die Verwaltung in die Lage versetzen, stärker über **Geschäftsbereichsgrenzen** hinweg in Projektstrukturen zu arbeiten⁵⁶.“ In eine ähnliche Kerbe schlägt das Berliner EGovG⁵⁷.

So sich die Parlamente dieser Thematik dankeswerter Weise annehmen würden, so sei es sinnvoll, die digitalpolitischen Zuständigkeiten nicht nur zwischen den Landesressorts kritisch zu prüfen. Vielmehr seien eine vollständige vertikale und eine horizontale Evaluierung sinnvoll. Erstere betreffe die Abgrenzung zwischen Kommune, Land und Bund. Die zweite horizontale Abgrenzung betreffe die genannten Landesressorts, aber auch zwischen den Kommunen, was letztendlich einer digitalpolitischen Eingrenzung der **kommunalen Selbstverwaltung** (Verfassungsrang) gleichkäme.⁵⁸

⁵⁵ Bernhard, W./Klein, K. (18.02.2021) argumentieren, bei der Ursachenforschung für den Digitalisierungsrückstand stoße man zumeist auf das föderale Verfassungs- und Verwaltungssystem und auf Probleme in der Zusammenarbeit verschiedener Ressorts miteinander.

⁵⁶ Vgl. CDU – Die Sächsische Union, Bündnis 90 – Die Grünen Sachsen, Sachsen-SPD (2019).

⁵⁷ Laut EGovG Bln (30.05.2016) § 21 IT-Staatssekretär oder IT-Staatssekretärin ist „Der IT-Staatssekretär oder die IT-Staatssekretärin [...] der zuständige Staatssekretär oder die zuständige Staatssekretärin aus der für Grundsatzangelegenheiten der Informations- und Kommunikationstechnik zuständigen Senatsverwaltung.“

⁵⁸ In einem Land wird das Ressortprinzip nicht als Problem gesehen, da die Ressorts verantwortlich handeln und zudem eine zusammenhängende Strategie nicht behindert würden. Ergänzend werden Optimierungen bei der Vereinheitlichung der Fach- und Dienstaufsicht gesehen.

3.1.7 Förderung stärker an evidenzbasierten Nutzen knüpfen

Mit den Konjunkturmitteln in Höhe von 3 Mrd. Euro sehen die meisten Befragten die Verwaltungsdigitalisierung auf Landesesebene als hinreichend finanziert an (siehe Abschnitt 2.2.3). Nach der Bereitstellung müssen diese Mittel jedoch an der richtigen Stelle effizient eingesetzt werden.

Die Auswertung des Fragebogens zeigt hier Verbesserungspotenzial (siehe Abschnitt 2.2.6): 84 Prozent sehen Erfolgskontrollen als wichtig an, um den Umsetzungsstand zu beurteilen und Verbesserungen einzuleiten, aber nur jeder Vierte (26 %) hält dies für bereits gegeben. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach der Ressourcenallokation, die 90 Prozent der Befragten als wichtig und nur jeder Fünfte (21 %) als erfüllt ansieht.

Dabei geht es, wie eingangs beschrieben, vor allem darum, die Steuermittel an der richtigen Stelle so einzusetzen, so dass ein maximaler Nutzen entsteht bzw. das Ziel des Gesetzes erfüllt wird. Mit dieser Forderung tun sich deutsche Gesetze im Allgemeinen⁵⁹ und das OZG im Besonderen schwer (Optimierung/Incentivierung). So fordert das OZG etwa das Angebot von Online-Services. Ob oder wie intensiv diese genutzt werden und somit tatsächlichen Nutzen für die Bürger:innen generieren, wird hingegen zu wenig berücksichtigt⁶⁰. Bei künftigen Gesetzesänderungen und bei den interministeriellen Vereinbarungen sollten diese Potenziale stärker berücksichtigt werden.

Die Auszahlung der Mittel ist an sinnvolle, klar messbare Erfolge⁶¹ zu knüpfen, die nachgewiesen werden (z. B. gesparte Minuten in der Verwaltung oder bei den Nutzenden).

7. Handlungsoption: Förderung des Bundes stärker evidenzbasiert und an Nutzen geknüpft

Allerdings lässt das Haushaltsrecht eine solche Vorgehensweise kaum zu. Wegen dieses Sachverhalts und der bereits verstrichenen Zeit fordern die Gesprächspartner:innen daher, die Mittel vollständig reglementiert an die Länder zu geben, um mit diesen „arbeiten zu können“. Dies würde jedoch einer Umkehrung der obigen Forderung entsprechen und widerspricht nach Meinung Vieler dem Haushaltsrecht.

Ohne den Grundsatz der Option in Frage zu stellen, weisen die Interviewten bzw. die Teilnehmenden eines Panels auf **zwei größere Herausforderungen** bei deren Ausführung hin: Zuvorderst möge mitgedacht werden, dass das vordergründige Interesse der **Politik** nicht Transparenz, sondern **Intransparenz** sei, da die Opposition Transparenz für sich zu nutzen verstünde. Die zweite Herausforderung ist technischer Natur und kann als mindestens ebenso herausfordernd angesehen werden. In einem Panel wurde argumentiert, dass auch eine zunächst sinnvoll erscheinende Incentivierung/Förderung nach der Zahl der Nutzenden (von Fachverfahren) falsche Anreize setzen würde. Dies, weil die Anzahl der Nutzenden primär die Folge von guten Basiskomponenten sei – zum Beispiel beim Online Antrags-Management (OAM) – und Fachanwendungen nicht die eigentlichen Treiberinnen erfolgreicher Digitalisierungen seien.

⁵⁹ Heilmann, T./Schön, N. (2020), S. 234.

⁶⁰ Dies kann nur zum Teil dem OZG angelastet werden, sondern betrifft eine weitere Verwaltungsmodernisierung. Denn haushälterische Rahmenbedingungen lassen „retrograde Incentivierungen“ der Länder und Kommunen von Bundeseite aus (z. B. Anzahl genutzter Anträge) kaum zu, insbesondere wegen der fehlenden Deckungsfähigkeit der Haushalte.

⁶¹ Vgl. Nationaler Normenkontrollrat (2021).

3.2 Organisatorische Handlungsoptionen auf der Ebene der Verwaltungsführung

3.2.1 An Fehlerkultur arbeiten

Sowohl bei der Fragebogenauswertung im Abschnitt 2.2.5 (Führung und Kultur) als auch in den Interviews hebt sich das Thema Kultur im Allgemeinen und die Fehlerkultur im Besonderen vom Rest der Themen in seiner Wichtigkeit ab. Während Management-Techniken der **Privatwirtschaft Sanktionen** vorsehen, wenn **keine Risiken** eingegangen werden⁶², ist oftmals das Gegenteil im Verwaltungskontext die Regel. Deshalb fordert einer der befragten CIOs sogar ein „Mindset, um die Mitarbeiter zu Fehlern zu animieren“. Die Praxis der Softwareentwicklung unterstellt ebenfalls das Gegenteil zur oftmals identifizierten Risikoaversion der Verwaltung: Minimal funktionsfähige Prototypen, sogenannte Minimal Viable Products (MVPs), werden möglichst früh „auf den Markt geworfen“, um entweder schnell zu „scheitern“ (**fail fast**) oder iterativ verbessert zu werden – mit dem Ziel, auf diese Weise wertvolle Ressourcen und Zeit bis zum „Praxistest“ zu sparen.

Ein weiterer CIO konstatiert, dass „die Leute durch das **System konditioniert** [werden], keine Risiken einzugehen“. Wie dies geschieht, sollen **6 Beispiele** der Interviewten greifbar machen:

1. Die Fachseite fordert fast immer die **höchste Sicherheitsklasse** bei IT-Lösungen, was die IT-Entwicklung langsam und teuer macht. Aus Sicht der Fachseite ist dies nachvollziehbar, denn wenn das Maximum gefordert wurde und Fehler auftreten, kann dem Mitarbeitenden nichts vorgeworfen werden.
2. Ein Abteilungsleiter macht einen innovativen und deshalb per Definition risikoreicheren Vorschlag: Sein **Referatsleiter brems**t ihn mit dem Hinweis aus, dass der Abteilungsleiter natürlich frei in seiner Entscheidung sei; der Referatsleiter würde aber einen Vermerk anfertigen, in dem die Risiken dezidiert festgehalten würden, falls es „zu Nachfragen“ käme.
3. Nur weil zufällig ein risikoscheuer Abteilungsleiter nicht zugegen war, konnte ein **Referatsleiter direkt** mit einem **CIO** sprechen und so einer später erfolgreichen Innovation das Feld bereiten. Der Vorschlag hätte sonst nie die Abteilungsleitungs-Hürde nehmen können.
4. Alles wird getan, um eine maximale **Risikoreduktion** für den **Minister** zu gewährleisten.
5. Angst vor der **Opposition** verhindert „Mut-Entscheidungen“.
6. „Über Fehlerkultur brauche ich mit meinem **Haushälter** nicht zu sprechen“.

Einzelne Interviewte führen die grundlegende Risikoaversion im Kontext der Verwaltung auf den hohen Anteil an **Juristen** zurück, die geschult seien, in Risiken zu denken. Andere sehen hingegen vielmehr die ganze **Gesellschaft** gefordert, ihre Position zu überdenken: Während es selbstverständlich wäre, dass private Software-Hersteller fehlerhafte **Beta-Versionen** von Kunden verbessern lassen (siehe MVP), muss eine staatliche Software von Anfang an fehlerfrei sein, denn gegenüber dem Staat ist man besonders kritisch.

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass es sich hier um eine tiefgreifende Verbesserungsmöglichkeit handelt, die die Verwaltung ohne Unterstützung wahrscheinlich nicht zu lösen vermag – erst recht nicht kurzfristig. Eine praktikable Möglichkeit wäre aus Sicht der meisten Interviewten folgende:

Festlegung eines Führungskräftezielbildes, in dem die Risikoübernahme eine zentrale Rolle spielt und die als festes Kriterium beim Aufstieg fixiert wird.

8. Handlungsoption: Führungskräftezielbild inklusive Fehlerkultur Bestandteil der Aufstiegsriterien

⁶² Vgl. Liker, J. (2004).

Die CIOs schlagen darüber hinaus vor,

- in diesem zukünftigen Leitbild auch die Innovationskraft zu integrieren, um damit die Mitarbeitenden auch hier positiv zu beeinflussen.
- Fehlerkultur als Teil des Führungsprofils bei Stellenbeschreibungen zu inkludieren.
- bei Bewerbungsgesprächen das Thema als „Standard“ aufzurufen und in die Bewertung zu integrieren.
- nicht alleinig darauf zu setzen, die Verwaltung von innen heraus zu ändern. Vielmehr sollte die Integration von Personen aus der Wirtschaft in die Verwaltung, die Zusammenarbeit mit Start-ups und die Impulse der „jungen Leute“ als Momentum genutzt werden, um die Fehlerkultur zu stärken.

Darüber hinaus wird die Führungskräfte-Akademie⁶³ in Berlin bereits heute schon genutzt, um über Personalentwicklung einen positiven Beitrag zu leisten.

Unterstützenswert erscheint die Einordnung eines weiteren Gesprächspartners, der zunächst zur Differenzierung mahnt: Eine tiefgreifende Verbesserung der Fehlerkultur könne erst dann erreicht werden, wenn zunächst die Dichotomie des Themas anerkannt würde (Unterscheidung von Primär- und Sekundäraktivitäten⁶⁴):

1. Es sei fundamental, dass sich die Verwaltung durch rechtssicheres Handeln konstituiere. Eine Akzeptanz von Fehlern sei zum Beispiel beim Kontakt mit den Bürger:innen sicher nicht das Ziel, denn hier ginge es um das Vertrauen in den Staat.
2. Entgegengesetzt verhalte es sich bei den verwaltungsinternen Sekundärprozessen, wie zum Beispiel im Rahmen von Digitalisierungsprojekten. Hier seien Fehler akzeptabel.

3.2.2 Themenfeldführer treiben Nachnutzung und FITKO IT-Basiskomponenten

Der **Informationsaustausch zur Nachnutzung** wird immer wichtiger. Zum einen, weil immer mehr Leistungen fertiggestellt werden, die nachgenutzt werden können. Zum anderen, weil die hohe Komplexität und die damit verbundenen Herausforderungen der Nachnutzung immer greifbarer werden. Dies wird den Fachverantwortlichen in den Länderministerien erst allmählich bewusst. Denn regelmäßig erwächst aus der Übernahme einer Fachverantwortung bei einem EFA-Digitalisierungsprojekt langfristig ein Kompetenzzentrum mit Leistungsverantwortung. Dieses Kompetenzzentrum ist organisatorisch, finanziell, technisch, rechtlich und personell zu konzipieren und wird zur Linienaufgabe. Diese Zentren könnten langfristig als „Primi inter Pares“ über das IT-Anforderungsmanagement und über die Auslegung von Rechtsfragen bundesweite Standards setzen – dies ist jedoch weitgehend noch Zukunftsmusik.⁶⁵

Kurz- und mittelfristig stehen der Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen den Ländern und Kommunen im Vordergrund. Diese Fragestellung wird immer wichtiger: Hielten 2020 noch 75 Prozent der Befragten eine effektive Kooperation mit anderen Bundesländern in punkto Nachnutzung für wichtig, so waren es 2021 bereits 85 Prozent. Dies sei, so die Interviewten, darauf zurückzuführen, dass die Nachnutzung erst mit der Fixierung der Nachnutzungskriterien gegen Ende 2020 an Attraktivität gewonnen habe. Die Erfüllung liegt bei mageren 16 Prozent. Hier scheint dringender Handlungsbedarf, zumal die Kommunikation zurzeit als teilweise entwicklungsfähig empfunden wird. Der Bedarf an Informationen und an Koordination ist groß, wobei sich die Frage stellt, wer dies am besten übernehmen sollte:

⁶³ Vgl. Berlin.de (2016).

⁶⁴ Vgl. Porter, M. E. (1985).

⁶⁵ Ein CIO merkt zu diesem Punkt an, dass zahlreichen Verantwortlichen diese Tragweise erst sukzessive bewusstwerde. Ob alle hierzu in der Lage seien, sei abzuwarten.

Grundsätzlich gehen die Interviewten davon aus, dass ein dezentraler Ansatz erfolgsversprechender ist als ein zentraler Ansatz (Lösung A) zum Beispiel durch das BMI, da zentral das Detailwissen in punkto Fachverfahren fehle. Die Gegenalternative am anderen Ende des Möglichkeiten-Spektrums zur vollständig zentralen Koordinierung ist eine stark dezentrale Lösung – für jedes Fachverfahren einzeln (Lösung B). Da jedoch auch nicht jeder Fachverantwortliche der Länderverwaltungen wiederkehrende Fragen (= organisatorisch, finanziell, technisch, rechtlich) immer wieder neu beantworten sollte und zu viele Koordinierende je Leistung die Komplexität ebenfalls erhöhen, wird hier einen Mittelweg (Lösung C) vorgeschlagen:

Die Themenfeldführer (TFF)⁶⁶ könnten noch stärker für Informationsaustausch und Transparenz über alle LeiKas hinweg in ihrem Themenfeld (TF) sorgen und dort auch für die Koordinierung der Nachnutzung verantwortlich sein. Die effiziente, deutschlandweite Festlegung und Kommunikation der IT-Basiskomponenten könnte in der Verantwortung der FITKO liegen⁶⁷.

9. Handlungsoption: TFF koordinieren Nachnutzung in ihrem TF und FITKO IT-Basiskomponenten

Folgende Ergänzungen sollten vor der Implementierung nach Meinung der Interviewten mitgedacht werden:

- Der Zuschnitt der Themenfelder sei künstlich. So teile sich zum Beispiel der Bereich Arbeitsschutz nicht nur auf unterschiedliche Bundesministerien, sondern auch auf unterschiedliche Themenfeldführer auf – obwohl die Nutzengruppe „Meldepflichtige Unternehmen“ oftmals identisch sei. Optimierte Zuschnitte seien möglich und langfristig in der Bearbeitung effizienter (vom Endnutzenden ausgehend gruppieren; Dauerbetrieb mitdenken).
- Es gebe große Unterschiede zwischen den Ländern untern anderem in Bezug auf deren verfügbare Ressourcen und damit auch Fähigkeiten. Es stelle sich somit die Frage, ob alle Länder der in der Handlungsoption innewohnenden Aufgabe hinreichend gerecht würden, selbst wenn sie es wollten.
- Es gebe zusätzliche wichtige Aufgaben – neben Themenfeldern und Basiskomponenten. Die oben genannte Handlungsoption sei somit nicht umfassend genug.
- Es sei unter Umständen sinnvoll, größere Einheiten als Themenfelder zu schaffen – dies sei effizienter.
- Feste Annahme eines Interviewpartners: Die letzte technische Ausbaustufe des OZG sei die Bereitstellung von seitens der Fachverwaltung leicht zu bedienender Low-Code- bzw. No-Code-Plattformen.⁶⁸ Diese würden es der Fachseite ermöglichen, praktisch ohne Programmierkenntnisse ihre eigenen Anwendungen zu erstellen. Dieser Annahme folgend stelle sich jedoch die Frage, ob alle TFF diesem notwendigen technischen Sprung gewachsen seien.

3.2.3 Stärkere und koordinierte Unterstützung der Kommunen

Diese Studie fokussiert die Länderdigitalisierung. Dennoch ist allen Beteiligten klar, dass 80 bis 90 Prozent der Kontakte zur Verwaltung auf kommunaler Ebene stattfinden.⁶⁹ Deshalb gelten zur Abwägung der Priorisierung zwischen Land und Kommunen die bereits im Abschnitt 3.1.2 vorgebrachten Argumente. Zudem zeigt die Fragebogenauswertung, dass nur jede:r fünfte Befragte die Kohärenz der Vorgehensweisen von

⁶⁶ Ein Argument wird grundsätzlich gegen eine Gruppierung in Themenfelder vorgebracht: Das künstliche Zuschneiden der Themenfelder könne zu Konflikten bei Standardisierungen innerhalb einzelner Themenfelder führen, die bereits erfolgreich durchgeführt werden (z. B. KONSENS).

⁶⁷ Hier ist eine enge Verbindung zur 4. Handlungsoption: Verstärkte Nutzung/Schaffung von Standardisierungskompetenz in Bund und Ländern

⁶⁸ Vgl. Hensel, M./Augsten, S. (19.11.2020).

⁶⁹ Vgl. Rehm Verlag (2019).

Land, Mittelbehörden und Kommunen positiv bewertet (siehe Abbildung 13). Das Hauptanliegen der Interviewten in dem immer wieder als sehr wichtig hervorgehobenen Bereich soll deshalb in eine Handlungsoption transferiert werden.

Das Gros der Interviewten glaubt, dass in der Gesamtsicht diese Bemühungen zur Unterstützung der kommunalen Digitalisierung nicht ausreichen. Insbesondere deshalb, weil kleine und mittlere Kommunen der Herausforderung einer umfassenden Verwaltungsdigitalisierung kurzfristig oftmals nicht gewachsen seien. Hier ist nach Meinung der Interviewten eine noch bessere Koordinierung (siehe Abschnitt 3.2.2) und tiefergehende Unterstützung geboten. Diese Unterstützung solle, je Land über eine zentrale Koordinierungsstelle – eine Art „Brückenkopf“ – erfolgen. Es ginge insbesondere um operative Hilfestellung in allen wichtigen Bereichen, die in Abbildung 17 zusammengefasst werden und hier jeweils um einfache Hilfen der Kommunaldigitalisierung (Vorlagen, Checklisten, Beispiele) ergänzt werden. Praktische Hilfen und Ansprechpartner:innen seien essenziell – Geld alleine reiche hier nicht aus.

Den Kommunen sollten verstärkt operative Handlungshilfen zur Verfügung gestellt werden.

10. Handlungsoption: Stärkere und koordinierte operative Unterstützung der Kommunen

Die Meinungen, wie eine möglichst effiziente Organisationsform für diese Hilfe aussehen könnte, gehen auseinander. Hierbei werden die allgemeingültigen Argumente⁷⁰ vorgebracht, die für und gegen zentrale bzw. dezentrale Organisationsformen sprechen. Letztendlich plädiert jedoch die Mehrheit der Befragten für eine landes- oder sogar deutschlandweite Kooperationsplattform für den kommunalen Bereich und dezentrale Informationseinspeisung aus den und für die Kommunen. Zusätzlich, so Vertreter:innen des Panels, wäre es sinnvoll, wenn die Plattform gegenseitiges Coaching unterstützen würde, da die Unterschiede zwischen den Kommunen gravierend seien. Zusätzlich sollte es leichter sein, gute innovative Ideen anderen Kommunen zur Verfügung zu stellen. Ansprechpartner:innen für die Kommunen könnten insbesondere (neu implementierte) Digitalisierungsbeauftragte in allen größeren Kommunen sein, so ein Vorschlag.

Hessen kann als positives Beispiel genannt werden, da es bereits seit langem eine zentrale Koordinierung eingerichtet hat und Softwarelösungen allen Kommunen zentral und kostenfrei zur Verfügung stellt.

3.2.4 Neu gedachte Serviceeinheiten

Gut funktionierende **Schnittstellen** zwischen **Projekten** und den **Unterstützungs-/Querschnittsbereichen** (Abbildung 17) halten 91 Prozent der Befragten für wichtig, aber nur circa ein Drittel für etabliert (siehe Abschnitt 2.2.4). Der Erfüllungsgrad bei den **Schnittstellen** zwischen **Projekt** und **Linie** liegt sogar lediglich bei circa einem Viertel. Diese Schnittstellen werden dauerhaft wichtig bleiben – auch in der Nach-OZG-Zeit –, da die Digitalisierung Daueraufgabe bleibt und somit auch zukünftig Projektleitende fortlaufend Unterstützung von zahlreichen Querschnittsbereichen (Abbildung 17) benötigen.

Aktuell erbringen oftmals Ministerialmitarbeitende diese Querschnittsleistungen, was nicht ideal ist. Zudem stellen sich viele Interviewte die Frage, wie „**digitale Schnellboote** zu Wasser gelassen werden können“, die Digitalisierungen sowohl schnell als auch in hoher Qualität abwickeln können. Zudem befassen sich die Länder mit der Frage, wie die Digitalisierung **dauerhaft** am **effizientesten** organisiert werden kann. Vereinfacht können hierbei drei Wege unterschieden werden:

1. Der Verbleib der Querschnittsleistungserbringung in der Ministerialverwaltung
2. Der Aufbau bzw. die Erweiterung der Servicefunktionen beim Landes-IT-Dienstleister

⁷⁰ Vgl. Picot, A. (1993).

3. Aufbau einer neuen Serviceeinheit „auf der grünen Wiese“ (Green Field Venture)

Die Interviewten glauben, dass die optimale Lösung bundeslandabhängig sei. Insbesondere schätzen sie die Flexibilität zur Weiterentwicklung ihres internen **IT-Dienstleisters** unterschiedlich ein. In der Regel wird jedoch mitunter großes Entwicklungspotenzial ausgemacht.

Vollkommen einig sind sich die Interviewten darin, dass die Kultur einer **Ministerialverwaltung**, insbesondere mit ihrer ablehnenden Einstellung gegenüber Fehlern (siehe die Abschnitte 2.2.5 und 3.1.1), nicht ideal für die Unterstützung von Digitalisierungen ist. Als Nebenbedingung sei zudem zu beachten, dass die „hierarchische Satisfaktionsfähigkeit“ zur Durchsetzung essenziell ist, das heißt, dass eine neue Serviceeinheit als autarker nachgeordneter Bereich zwar flexibel, aber nicht genügend durchsetzungsstark wäre, weshalb eine enge Zuordnung zu einer bzw. einem starken Staatssekretär:in geboten sei.

In Summe präferieren die Interviewten die Lösung 3, dies habe den Vorteil, dass auf diese Weise die mitunter sehr hierarchische und damit aufwendige ministerielle Kommunikation reduziert werden könne. Jedoch hadern die Interviewten mit der optimalen Implementierung dieser Lösung. Neue Serviceeinheiten würden zwar einen neuen Geist versprechen, speziell dann, wenn die Belegschaft zu einem signifikanten Anteil aus der Privatwirtschaft rekrutiert werden würde. Zusätzlich müsse aber simultan ein positives Zukunftsszenario für etablierte IT-Dienstleister entworfen werden, was als Herausforderung gesehen wird.

Neue Serviceeinheiten mit drei Funktionen sollten etabliert werden:

- Zur Entlastung der Ministerialverwaltung und zur Flexibilisierung der Digitalisierung werden neue Serviceeinheiten etabliert, die Verantwortung für Querschnittsfunktionen wie Barrierefreiheit, Geschäftsprozessoptimierung, Datenschutz oder Informationssicherheit übernehmen und Dienstleistungen rund um die Digitalisierung tragen.
- Bereitstellung von Projektleitungen – auf diese Weise würde auch Projektleitungskompetenz in den Länderverwaltungen aufgebaut.
- Durchführung von digitalen „Schnellbootprojekten“.

11. Handlungsoption: Entlastung Line – ausgelagerte Serviceeinheit für Querschnittsfunktionen

Die Interviewten heben immer wieder die Behändigkeit der Landes-IT-Dienstleister, aber auch ihre sehr starke Verankerung in den Landesverwaltungen hervor, weshalb die Durchsetzung dieser Handlungsoption einen starken politischen Willen erfordern würde. Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, könnten zusätzliche Bereiche wie zum Beispiel eine externe Cloud-Infrastrukturen initiiert werden. Dabei sei natürlich immer darauf zu achten, dass nicht neue „Mammutbehörden“ entstünden.

Ein positives Beispiel sei Berlin, wo eine flexible Einheit zum Einsatz komme.⁷¹

3.2.5 Aktualisierte Projektmanagement-Richtlinien für Digitalisierungsprojekte

Alle Länder führen aktuell nicht nur signifikant **mehr** Digitalisierungsprojekte durch als vor Inkrafttreten des OZG, diese Projekte müssen auch **schneller** und **effizienter** abgeschlossen werden. Zusätzlich werden die Projekte richtigerweise als Teil einer Gesamtinitiative umgesetzt, was die **Komplexität** der einzelnen Projekte jedoch erhöht⁷². Um diese Anforderungen zu erfüllen, ist unter anderem die Berücksichtigung **agiler** Ansätze sinnvoll, was in der Privatwirtschaft Standard ist.

⁷¹ Vgl. CityLAB (2021).

⁷² Komplexitätserhöhende Faktoren sind z. B. die Erstellung von drei FIM-Artefakten, Nachnutzungsverhandlungen oder die Beantragung und fortlaufende Dokumentation von LeiKa-Nummern, inklusive deren Unterkategorien (Verrichtungen).

Teilweise stammen die Projektmanagementrichtlinien aus einer vollkommen anderen Zeit: Sie widersprechen klar agilen Ansätzen. Insbesondere werden vollständige Produktbeschreibungen am Anfang des IT-Projekts gefordert, was dem agilen Ansatz fundamental entgegensteht, da dieser **Flexibilität** (siehe Abschnitt 2.2.5) in den Mittelpunkt rückt – der Leistungsumfang wird anpasst, um Zeit- und Budgetvorgaben einzuhalten. Aktuell widersprechen sich somit (oftmals) Agilität und Projekte in der öffentlichen Verwaltung.

Zusätzlich sind die Anforderungen an IT-Projekte in der Regel **überreglementiert**, da bei deren Konzeption nicht das effiziente Projektmanagement, sondern die Risikoreduktion (siehe Abschnitt 3.1.1) im Vordergrund stand.

Vor der Anpassung der in der Regel landesweiten Projektmanagement-Richtlinien sollten Ansätze wie zum Beispiel Scaled Agile Framework, PRINCE2 Agil, SCRUM und DevOps zunächst pilotiert und auf Verwaltungen angepasst werden. Denn nur an konkreten Beispielen wird es möglich sein, einen Ausgleich zwischen der notwendigen Dokumentation eines staatlichen Ressourcenverbrauchs und effizientem Projektmanagement zu finden. Hierbei können sicher Synergien zwischen den Ländern gehoben werden.

Die Projektmanagement- und Dokumentationsrichtlinien der Länder für IT-Projekte könnten evaluiert und (gegebenenfalls) aktualisiert werden. Nicht die Exkulpation, sondern der Projekterfolg sollte im Fokus stehen. Die Aktualisierung sollte die Anwendung modernen Projektmanagements mitdenken.

12. Handlungsoption: Aktualisierte Projektmanagement-Richtlinien

Ein Paradox könnte so aufgelöst werden: Das Paradox besagt, dass die Digitalisierung papierbasiert stattfindet. Das heißt, der Digitalisierungsprozess selbst (vgl. Abbildung 17) und dessen zugrunde liegenden Regeln (z. B. Freigaben Ministerialverwaltung) sind heute oftmals vollständig papierbasiert. IT ist dabei nur Mittel zum Zweck (vgl. Kapitel 4, Schlussbetrachtung). Weitaus effizientere Mittel könnten hier Projektmanagement- und Workflow-Anwendungen sein (wie z. B. wie digitale Laufmappen), die in einigen Ländern bereits eingeführt sind. Falls hierfür im Kontext der anderen Veränderungsbedarfe noch die Kraft besteht, können diese Elemente auch Teil einer novellierten Projektmanagement-Richtlinie werden.

3.2.6 Grundverständnis für Digitalisierung in gesamter Verwaltung erhöhen

Digitalisierung ist die Aufgabe der gesamten Verwaltung. Diese Sichtweise setzte sich, falls noch nicht geschehen, zusehends im Rahmen der Pandemie in Verwaltung und Öffentlichkeit durch. Aus diesem Grund sollte auch die gesamte Verwaltung auf diesen Wandel vorbereitet werden. Dies erfordert Digitalisierungskompetenz in der Breite – neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Einstellungen, was unter „Digital readiness“⁷³ zusammengefasst wird.

Insbesondere kann ein Verwaltungsprozess nur dann optimal digitalisiert werden, wenn sich die Fachseite ohne Einschränkung einbringt (siehe Abschnitt 2.2.5). Angesichts vieler Herausforderungen im Tagesgeschäft ist dies oftmals die zentrale Herausforderung. Fachliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitgestaltung der Fachseite ist ein Grundverständnis der bereits skizzierten Aufgaben (Abbildung 17).

Um dieses Grundverständnis zu gewährleisten, gibt es bereits viele Initiativen⁷⁴. Eine Verbreiterung wäre jedoch zielführend:

⁷³ Vgl. Fürst, R. A. (2022).

⁷⁴ Vgl. Fraunhofer FOKUS (2020); Christ, S. (2021).

Das Grundverständnis von Digitalisierung sollte in der gesamten Verwaltung erhöht werden. Zu beginnen wäre bei jenen Fachabteilungen, die innerhalb eines Zeitraumes von circa 12 Monaten substanzieller Teil eines Digitalisierungsprojektes werden. Ziel ist die Befähigung der Fachseite. Hierbei bieten plattformbasierte Schulungskonzepte einen effektiven und effizienten Rahmen.

13. Handlungsoption: Grundverständnis von Digitalisierung in gesamter Verwaltung erhöhen

Während bei den Interviewten Einigkeit darin besteht, dass das Grundverständnis von Geschäftsprozessoptimierung und Benutzendenfreundlichkeit Teil einer Schulungsprogramms sein sollte, gehen die Meinungen zur Notwendigkeit der Schulung im Bereich FIM auseinander (siehe Abschnitt 3.3.1), da teilweise eine abnehmende Wichtigkeit mit jeder zusätzlichen EfA-Implementierung vermutet wird: FIM schafft Synergien im Nachbau von Lösungen; mit EfA entfällt der Nachbau zugunsten einer vollständigen Übernahme einer Implementierung.

Wie leicht dieser Kompetenzaufbau in punkto Digitalisierung stattfindet, wird auch stark unterschiedlich eingeschätzt. Optimistische Interviewte gehen von einem einfachen Aufbau der Digitalkompetenz aus, da die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert an Verwaltungsvereinfachung interessiert sein müssten. Andere argumentieren, dass zunächst gezeigt werden müsse, dass Digitalisierung funktioniere. Dies gelte insbesondere für jene Mitarbeitende, die gedanklich noch „am und im Papierprozess hängen“. Diese bräuchten positive Beispiele, die konkret zeigen, wie Digitalisierung operativ funktioniert und wie normale Sachbearbeitende davon profitierten. Denn zum aktuellen Stand könne eindeutig nicht von einer intrinsischen Motivation ausgegangen werden.

Ebenfalls gingen die Meinungen darüber auseinander, ob ein zusätzlicher Wissensaufbau auch bei der „Politik“ in punkto Digitalisierung notwendig sei.

3.2.7 Exkurs: Erfolgsfaktor Datenkompetenz – Voraussetzung der zukünftigen Verwaltung

Interviewte empfehlen, das Thema „Daten“ nicht nur als Teil der Handlungsoption 13 zu beleuchten, sondern prominenter hervorzuheben.

Zentrales Element der „Digital readiness“ (siehe voriges Kapitel) ist die Datenkompetenz⁷⁵. Treiber der immer wichtiger werdenden Datenkompetenz sind vier sich gegenseitig verstärkende (exponentielle) Entwicklungen von

1. billigerer Speicherkapazität,
2. höherer Rechenleistung⁷⁶,
3. (pandemiebedingter) Verfügbarkeit von Daten sowie
4. Nutzungsmöglichkeiten via künstlicher Intelligenz⁷⁷.

Diese Effekte werden dazu führen, dass sich nach der Industrierevolution eine Verwaltungsrevolution ereignen wird. Mitarbeitende werden nicht mehr die Verwaltungsvorgänge selbst bearbeiten müssen, sondern automatische Verwaltungsabläufe überwachen, steuern und fallweise intervenieren: Die Verwaltung

⁷⁵ Vgl. Ludwig, T./Thiemann, H. (2020).

⁷⁶ I. S. d. „Moore'schen Gesetzes“, vgl. Mayberry, M. (2021).

⁷⁷ Grundlage heutiger KI sind i. d. R. opake Bayes-Netze (vgl. Dörn, S. (2018)). Zukünftig maßgebliche Verbesserungen haben wahrscheinlich essenzielle Auswirkungen auf die Optimierung der Verwaltung in diesem Kontext, vgl. Pearl J./Mackenzie D. (2018).

rudert nicht mehr, sie steuert. Dies stellt einen Paradigmenwechsel dar. Ähnlich dem Unterschied zwischen dem Betrieb eines (Berliner) Flughafens und dessen Bau. Nukleus dieser Revolution der Verwaltung ist Datenkompetenz – die Fähigkeit, Daten zu sammeln, aufzubereiten, zu interpretieren, zu validieren, zu bereinigen und fehlerfrei unter Berücksichtigung (neuer) Rechtsstandards zu nutzen⁷⁸. Sich frühzeitig auf diesen Paradigmenwechsel einzustellen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor, so wird von den Teilnehmenden hervorgehoben.

3.3 Methodische Handlungsoptionen auf der operativen Verwaltungsebene

Verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten auf methodischer Ebene wurden insbesondere im Handlungsfeld Prozesse beleuchtet. Nachfolgende Optionen stellen nur einen Ausschnitt dar, wobei zusätzliche Handlungen sicher sinnvoll sind.

3.3.1 Messung Status Strategieimplementierung

Es wurden hervorragende Digitalisierungsstrategien veröffentlicht. Optimierungspotenzial konstatieren die Interviewten unisono bei deren Nachsteuerung.

Ein Grund für dieses Potenzial ist sicher, dass die Strategien konkreter formuliert werden könnten – 65 Prozent sehen hier Verbesserungen (siehe Abbildung 13). Zusätzlich weisen drei Erkenntnisse der Befragung auf Potenziale im Bereich der Steuerung hin (siehe Abbildung 19):

1. Strategie, Programme und Einzelprojekte können besser ineinandergreifen.
2. Die **Erfolgskontrolle** bei den Digitalisierungsvorhaben kann optimiert werden. Dies, um deren Umsetzungsstand zu beurteilen und nachfolgend Verbesserungen einzuleiten.
3. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Ressourcen optimal allokiert werden.

Unter den Interviewten gab es praktisch keinen Zweifel daran, dass der Erfolg der Länderdigitalisierung als Ganzes durch Verbesserungen in diesem Themenfeld gesteigert werden kann, weshalb vorgeschlagen wird:

Die Digitalisierungsstrategien der Länder könnten noch konkreter operationalisiert und in messbare Teilziele unterteilt werden, sodass deren Erfolg evidenzbasiert gemessen werden kann. Abweichungen könnten interpretiert und Handlungen aus diesen Abweichungen abgeleitet werden.

14. Handlungsoption: Messung des Status der Implementierung von Digitalisierungsstrategien und Nachsteuerung

Einige Interviewte argumentieren, dass nur mit einer Veröffentlichung von Kennzahlen einer Strategieimplementierung Transparenz geschaffen und damit der intendierte Nutzen gestiftet werden könne. Andere halten dies für nicht umsetzbar (da die Politik diese Transparenz scheue) und plädieren somit für eine ausschließlich verwaltungsinterne Implementierung der Empfehlung. Dies trüge zur Objektivierung bei.

3.3.2 Effizientere Prozesse über föderale Ebenen hinweg

Die deutsche Verwaltung hat enorme Stärken. Insbesondere kann sie

⁷⁸ Eine Veränderung, die objektive maßgebliche Probleme auslösen und Ängste hervorrufen wird, was nicht überschätzt werden kann.

1. gleichartige Aufgaben rechtssicher und in sehr guter Qualität abwickeln (**repetitiv**). Zusätzlich bewährt sich die Verwaltung
2. in **Krisen**, wenn Sondersituationen exkulpiert⁷⁹, um pragmatisch handeln zu können.

Die Digitalisierung im Allgemeinen und die interföderalen Prozesse als Teil der Digitalisierung im Besonderen gehören weder in die **Kategorie 1** „repetitiv“ noch in die **Kategorie 2** „Krise“, sondern in die **Mitte**. Für diese Abläufe gibt es weder Standards, noch gibt es genügend Exkulpation für pragmatisches Handeln, führt ein Interviewter aus.

Dies hat Folgen: Die Geschwindigkeit der Digitalisierungen wird als verbesserungsfähig angesehen – auch, weil Abläufe **zwischen den föderalen Ebenen** verbessert werden können, zum Beispiel zur Erlangung des **FIM-Goldstandards** (siehe Abschnitt 2.2.8), was hier als markante Illustration dienen soll.

Bei der Erlangung eines FIM-Goldstandards einigen sich deutschlandweit alle relevanten Stakeholder auf die Rahmenparameter einer Digitalisierung in punkto Datenfelder, Prozess und Leistungsbeschreibung. In der Regel müssen sich 16 Länder und das zuständige Bundesministerium und teilweise zusätzlich kommunale Vertretungen einigen. In diesem Fall hat die Bundesredaktion die Herkules-Aufgabe deutschlandweite Einigung herzustellen (FIM-Gold-Standard). Bei der Art der Aufgabe verwundert es nicht, wenn die Geschwindigkeit des Prozesses von keinem der Interviewten als ausreichend beurteilt wurde, wobei auch hier bereits sehr viel erreicht werden konnte. Vergleichbare Herausforderungen stellten sich, so die Interviewten, bei der interföderalen Einigung auf IT-Basiskomponenten, wie zum Beispiel dem Organisationskonto oder dem Portalverbund, deren Spezifizierung sich bereits in einzelnen Ländern als schwierig gestaltet (siehe Abschnitt 2.2.4).

Um die Digitalisierung schneller und damit auch effizienter durchführen zu können, sollten die interföderalen Prozesse optimiert werden.

15. Handlungsoption: Effizientere Prozesse über föderale Ebenen hinweg (z. B. FIM-Gold)

Dabei sollte die Optimierung, so wurde betont, zweigliedrig verstanden werden. Zunächst klassisch, im Sinne einer klassischen Geschäftsprozessoptimierung. Des Weiteren müsse nicht alles formalisiert werden, eine verbesserte pragmatische Kommunikation reiche oft schon aus, was auch für die nachfolgenden beiden Handlungsoptionen gelte.

3.3.3 Nutzbarmachung von Informationen zur Landesdigitalisierung in Portal

Circa neun von zehn Befragten halten konkrete Anleitungen sowie Standards für ein einheitliches Vorgehen bei den Digitalisierungen für **wichtig**, aber weniger als ein Drittel halten diesen Punkt für **erfüllt** (siehe Abschnitt 2.2.4). Hierunter fallen **Vorgehensmodelle**, **Vorlagen**, zum Beispiel agile Vorgehen, IT-Sicherheit und EfA sowie zugehörige **Checklisten**. Diese Werkzeuge wurden größtenteils bereits in einzelnen Ländern zu allen relevanten Bereichen (Abbildung 17) entwickelt, fehlen jedoch in anderen Ländern. Aktuell fehlt die Zeit und mehr noch die **Incentivierung**, diese zu veröffentlichen, was nach Meinung der Befragten geändert werden sollte. Diese sich dann schrittweise entwickelnde Plattform für Best Practices sollte öffentlich sein. Niedrigschwelligkeit⁸⁰ sei wichtig und die Möglichkeit eines kollaborativen Arbeitens hilfreich, wird

⁷⁹ Schuldbefreiung: So könne z. B. mit dem Verweis auf eine Notsituation Vergaberecht flexibler ausgelegt werden, ohne direkt mit disziplinarischen Konsequenzen rechnen zu müssen.

⁸⁰ Geringe Eintrittshürden u. a. durch intuitive, einfache Handhabung und kaum Aufwand bei der Anmeldung.

argumentiert. Der Bund könnte die Finanzierung sicherstellen und die FITKO eine Plattform beauftragen. Der Content selbst sollte dezentral kollaborativ entwickelt werden.

Vorhandene Digitalisierungsvorgehensweisen und Vorlagen sollten auf einer Plattform zur Verfügung gestellt werden (Best Practices). Diese sollte zentral finanziert und dezentral mit Inhalten versorgt werden. Eingangs ist hierfür eine Incentivierung geboten.

16. Handlungsoption: Nutzbarmachung vorhandener Vorgehensmodelle und Vorlagen der Länder

Inwieweit diese Empfehlung in einem Portal gemeinsam mit Teilen der Handlungsoption 10 umgesetzt werden sollte, ist zu prüfen.

3.3.4 Prozessoptimierung bei umfangreicher Involvierung von Fachabteilungen

Aktuell sind die Länderdigitalisierungen in der Regel in Programmen und Projekten organisiert. Es hat sich als zweckdienlich erwiesen, jedes einzelne der Digitalisierungsprojekte von mindestens zwei Personen durchführen zu lassen: **Projektleitung** und **Fachverantwortliche**, unterstützt von der oder von dem technischen Dienstleister (Abbildung 17). Die erfolgreiche Kooperation dieses komplementären Duos ist wichtig für den Erfolg.

Dies bedeutet aber auch, dass regelmäßig gänzlich neu auf die Fachverantwortlichen zugegangen werden muss, die sich intensiv in das Themenfeld Digitalisierung einarbeiten müssen. Zeitlich steht die Wissensaufnahme (Handlungsoption 13) jedoch erst an zweiter Stelle. Zuvorderst muss der Hintergrund und der Sinn der Digitalisierung von der Fachseite nachvollzogen sowie zusätzliche Motivation geschöpft werden, um neben der (oftmals mehr als ausfüllenden) Linientätigkeit auch noch Projektaufgaben zu übernehmen. Erst danach ist die Voraussetzung für Wissensaufnahme der komplementären Handlungsempfehlung gegeben. Hierbei kann die Nutzbarmachung von Informationen zur Landesdigitalisierung in einem Portal (vgl. Abschnitt 3.3.3) nur ein minimaler erster Schritt sein.

Zusätzlich sind Prozessoptimierungen bei der massenhaften Aktivierung von Fachabteilungen hilfreich, um Zeit und Ressourcen zu sparen.

Stabsstellen entwickeln praktikable skalierbare Vorgehensweisen, um die Fachabteilungen in den Digitalisierungsprojekten effizient und effektiv zu involvieren.

17. Handlungsoption: Prozessoptimierung bei umfangreicher Involvierung von Fachabteilungen

3.3.5 Exkurs: Erfolgsfaktor Haushalt

Den Interviewten war es wichtig, verschiedene haushälterische Aspekte in den Diskurs miteinfließen zu lassen: Wichtig sei für die Gesamteinordnung, dass sehr viele **Digitalisierungen** heute – rein monetär betrachtet – **unwirtschaftlich** seien. Der Grund seien nicht nur die oftmals hohen Entwicklungs-, sondern auch die hohen Betriebskosten. Dies sei insbesondere auf veraltete Technologien und Prozesse zurückzuführen. Zudem entwickelten sich die Digitalisierungsquoten (digital vs. Papier) oftmals nur langsam in Richtung Wirtschaftlichkeit für den digitalen Antrag. Die Lösung seien in der Regel kosteneffiziente, skalierbare Plattformen (Handlungsoption 19). Diese würden sich, so die Befürchtung, jedoch erst langsam durchsetzen – es sei denn, die nächste Welle der Haushaltskonsolidierung zwänge früher als erwartet zur Effizienz.

3.4 Handlungsoptionen im Bereich der technischen Dienstleister

3.4.1 Strategische Neupositionierung der staatlichen technischen Dienstleister

Für eine lange Zeit hatten die Landes-IT-Dienstleister in der Regel eine lokale Monopolstellung, die sich auf den Betrieb von hochspezialisierten Software-Anwendungen und den Betrieb von Rechenzentren konzentrierten. Aktuelle und zukünftige Entwicklungen stellen die strategische Ausrichtung grundsätzlich in Frage: Die Rahmenbedingungen und zugehörigen Strategien werden sich aller Voraussicht nach fundamental ändern, wie Abbildung 22 illustriert. Wichtig sei in diesem Zusammenhang, die Fertigungstiefe grundsätzlich zu hinterfragen, die aktuell bei 55 Prozent liege.

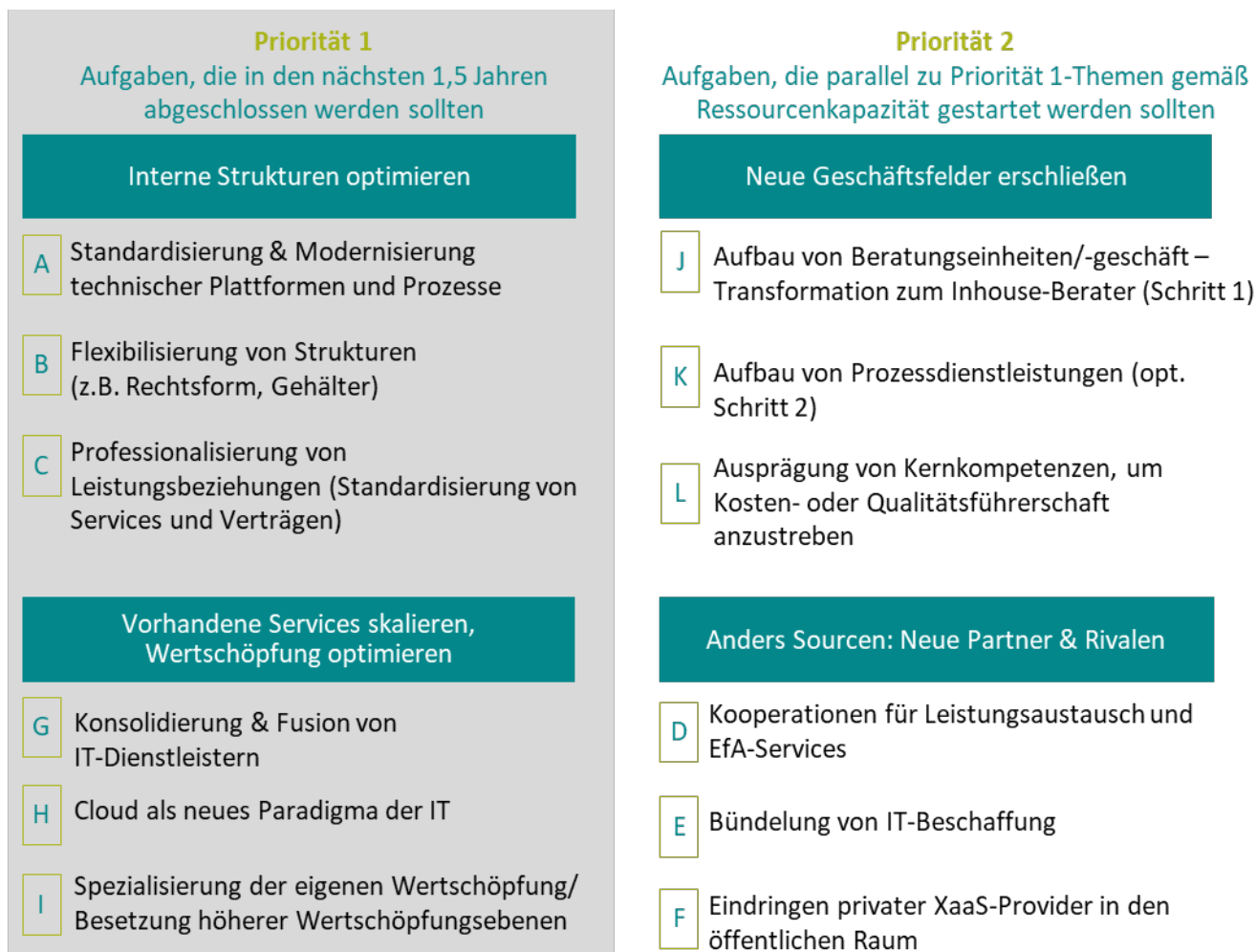


Abbildung 22: Trends zur Veränderung bei den technischen Dienstleistern

Wichtig sei es, nicht nur die etablierten Geschäftsmodelle der Dienstleister, sondern parallel auch die seit langem unveränderten rechtlichen Rahmenbedingungen auf den Prüfstand zu stellen, um den Dienstleistern genügend Handlungsspielraum zu ermöglichen, sich neu zu erfinden, wird argumentiert.

Die strategische Neupositionierung der staatlichen IT-Dienstleister könnte initiiert werden – gegebenenfalls von den Ministerien, denen die Dienstleister nachgeordnet sind.

18. Handlungsoption: Strategische Neupositionierung der staatlichen technischen Dienstleister

Die Interviewten sehen es als große Herausforderung an, genügend Momentum für diesen notwendigen Wandel zu generieren.

3.4.2 Starkes Länderengagement bei skalierbaren Plattformen in Cloud

Bemerkenswerterweise genießt das Thema Cloud bei den Interviewten generell keine hohe Priorität. Dafür werden unterschiedliche Gründe genannt: Es handele sich um ein „**kulturelles**“ **Problem**, kein technisches. Die mögliche **Abhängigkeit von Privaten**, Fragen des **Datenschutzes** und der **IT-Sicherheit** werden zudem vielfach angeführt. Ein Gesprächspartner sieht Cloud-Services vor allem deshalb nicht am Horizont, **weil rechtliche Rahmenbedingungen** unklar seien, weshalb auf „on the premise“ Lösungen gesetzt werde. Auch die Bewahrung der eigenen Unabhängigkeit spiele ebenfalls eine Rolle. Zusätzlich wurde angemerkt, dass ein zunächst profan klingender Grund am stärksten wiege: Neben OZG und Registermodernisierung (die ihrerseits unterschätzt werde) seien einfach **nicht die Ressourcen** für ein weiteres **Top-Thema** vorhanden.

Die aufgeführten Argumentationen sind natürlich kein hinreichender Grund, den Blick von DER Zukunftstechnologie abzuwenden, mit der es gelingen kann – anders als mit aktuellen Technologien – eine Digitalisierungsrendite zu erwirtschaften.

Die Länder könnten sich frühzeitig beim Aufbau einer Cloud-Infrastruktur als Grundlage skalierbarer Plattformen beteiligen. Diese werden es ermöglichen, die Fachseite zukünftig via Low-Code- bzw. No-Code-Anwendungen ins Zentrum der Digitalisierung zu rücken.

19. Handlungsoption: Starkes Länderengagement bei Cloud-Infrastrukturen

Als Beispiel kann hier Berlin angeführt werden, das sich mit einer privaten Cloud, betrieben vom staatlichen IT-Dienstleister, gut aufgestellt sieht.

Auf eine Gefahr weist in diesem Zusammenhang ein Gesprächspartner hin: „Kleine Landesfürsten“, die Rechenzentren betreiben, könnten auf die Idee kommen, Services einzukaufen und selbst zu hosten und dies mit Datenschutz und Sicherheit begründen. Dies würde das OZG erlauben. Folge sei eine falsche Gesamtstruktur, die erlaube, politische Entscheidungen wider jegliche Effizienz zu fällen. Aus diesem Grund sollte die Steuerungskompetenz stets in den Ministerien bleiben.

3.4.3 Private technische Dienstleister mit neuen Technologien pilotieren

Die Nutzung privater Entwicklungs- und Betriebskapazitäten wird gemäß Fragebogenauswertung als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen (siehe Abschnitte 2.2.3 und 2.2.7), was wahrscheinlich unterschiedliche Gründe hat: Die aktuellen **kapazitiven Engpässe** vieler öffentlicher technischer Dienstleister sind zwar ein drängendes Problem, ebenso wichtig ist jedoch der mögliche Einsatz **neuer Technologien**, die die öffentliche Hand aktuell nur in sehr begrenztem Maße nutzt. Hierzu gehören neben dem bereits hervorgehobenen Bereich des Cloud-Computing, auch die künstliche Intelligenz oder verschiedene Mehrwertdienste der Gov-Tech-Szene. Teile der Interviewten halten aber ein drittes Ziel für viel entscheidender: Es gehe um die langfristige Etablierung eines Wettbewerbs zwischen Staat und Privat, was nicht nur einen Innovations-, sondern auch einen Effizienzschub zur Folge haben könnte.

Private IT-Dienstleister könnten Piloten in der öffentlichen Verwaltung implementieren, die sich neuer Technologien bedienen. Beispiel: Private technische Dienstleister werden mit Ende-zu-Ende-Digitalisierungen von Fachverfahren betraut, für die sie die Umsetzungsverantwortung haben. Hierbei sollten neue

private XaaS⁸¹ -Techniken eingesetzt werden. So könnten die technischen Dienstleister der Länder in gemischten Teams mit diesen Technologien Erfahrung sammeln und Kompetenzen in der Dienstleistersteuerung aufbauen.

20. Handlungsoption: Private technische Dienstleister pilotieren mit neuen Technologien in der Verwaltung

Bayern steht zum Zeitpunkt des Studienabschlusses vor einem wichtigen Schritt in diese Richtung.

Bei der Anwendung neuer Technologien werden offene Standards immer wichtiger, um sich nicht in langfristige Abhängigkeiten von Privaten zu begeben sowie Synergien zu realisieren (digitale Souveränität).

Auch nach der OZG-Frist 2022 dürfte diese Handlungsoption wichtig bleiben bzw. sogar weiter an Bedeutung gewinnen. Die Gründe liegen in einer anhaltenden Spezialisierung im IT-Umfeld und – damit einhergehend – einer weiter wachsenden Kluft zwischen dem Gehaltsniveau der öffentlichen Hand und den Gehältern, die IT-Fachpersonen in der Privatwirtschaft bekommen – zugunsten der Mitarbeitenden in den Privatunternehmen. Dies macht den Kompetenzaufbau bei der Steuerung der Dienstleister in den Verwaltungen noch wichtiger, was einen Wissenstransfer voraussetzt.

Die genannte Ziele sind sicher in Allianzen einfacher zu bewerkstelligen (3.1.1).

Viele Handlungsoptionen im gesamten Kapitel 3 verstärken sich offensichtlich gegenseitig.

⁸¹ Vgl. Luber, S./Karlstetter, F. (2017).

4 Schlussbetrachtung

In dieser Studie wurden Erfolgsfaktoren für die Länderdigitalisierung betrachtet. Vor dem Hintergrund der Einblicke aus Fragebogen und Interviews soll diese Studie abschließend nun in einen größeren Zusammenhang eingeordnet werden. Dabei erscheint es zielführend das **Ziel**, den **Fokus** und den **zeitlichen** Betrachtungshorizont zu erweitern.

Zielerweiterung: Über die Digitalisierung zur Verwaltungsmodernisierung

Den meisten Akteuren sind seit längerem die Herausforderungen der Länderdigitalisierung klar. So wurden in der Studie aus ihrer Sicht bereits bekannte Probleme deutlich, bei denen kaum Erkenntnis-, sondern Umsetzungsprobleme vorliegen. Werden diese mit Abstand betrachtet, so erscheint der gewählte Bereich der Digitalisierung, wie im Abschnitt 1.8.1 bereits thematisiert, zu eng (**scoping, Rahmensetzung**). Es geht im Kern um eine umfassende **Verwaltungsmodernisierung**, bei der die **Digitalisierung Mittel** zum Zweck ist⁸²: Antiquiertes Dienstrecht, zersplitterte Zuständigkeiten, fehlende Standards und zu viele Doppelstrukturen behindern nicht nur die Digitalisierung.

Fokuserweiterung: Vision und Faktor „Mensch“⁸³ gehören in den Mittelpunkt

„Wenn du ein Schiff bauen willst, beginne nicht damit, Holz zusammensuchen, Bretter zu schneiden und die Arbeit zu verteilen, sondern erwecke in den Herzen der Menschen die Sehnsucht nach dem großen und schönen Meer“, heißt es bei Saint-Exupéry.⁸⁴ Suchen wir ein Pendant zum „großen und schönen Meer“, so geht es hier also um die Schaffung der „besten Verwaltung der Welt“. Im gleichen Atemzug muss eingestanden werden, dass auch in dieser Studie zu oft über das „Holz zusammensuchen“ gesprochen wird. Stattdessen liefert die Zielbild der „besten Verwaltung“ auch Antworten auf die wichtigen Fragen des Fachkräftemangels, des demographischen Wandels und vor allem des weltweiten Standortwettbewerbs. Bei den Bedingungen des Gelingens der Verwaltungsmodernisierung ist ein weniger technischer Ansatz angebracht: Will man den Kern aller Interviews treffen, geht es weniger um die Umsetzung einer Liste von 575 Leistungsobjekten, sondern um Veränderungen in den Köpfen der (Verwaltungs-)Menschen (human factor). Hierfür ist neben **Kompetenzaufbau** vor allem eine andere **Einstellung** und **Kultur** notwendig. Dann wird Länderdigitalisierung wirklich erfolgreich und nachhaltig.

Zeiterweiterung: Über das OZG hinausblicken

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten beiden Punkte, dem „**re-scoping**“ und der Fokussierung auf den „**human factor**“ ist der Horizont des OZG mit seinem Endtermin 2022 zu eng. Die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben des OZG bis Ende 2022 erscheint vielen Expertinnen und Experten als nicht mehr realistisch. Erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierungen hingegen brauchen einen strategischen Masterplan und mehr Zeit – wie das Beispiel Dänemark zeigt. Dort wurde die Digitalisierung in einem Zeitraum von zehn Jahren umgesetzt. Das OZG sorgt zu oft nur für „frisch gestrichene Haustüren“, berührt aber Prozesse, Methoden und IT-Verfahren innerhalb der Behörden und Ministerien zu wenig – es droht die Gefahr, „aus schlechten analogen schlechte digitale Prozesse zu machen“. Zudem ist es auf bestehende Angebote des Staates beschränkt und schafft keine neuen, wertsteigernden Angebote für Bürger:innen und Unternehmen – zum Beispiel im Bereich der Prävention sozialer oder gesundheitlicher Probleme, der digitalen Bildung oder der

⁸² Ein Gesprächspartner: „Verwaltungsmodernisierung ist das Ziel, Digitalisierung ist der Katalysator zur Erreichung dieses Ziels.“

⁸³ Der Mensch tritt in verschiedenen Rollen auf: U. a. als Kunde/Kundin, Sachbearbeiter:in (Verwaltung). Entscheider:innen müssen alle Ebenen berücksichtigen.

⁸⁴ De Saint-Exupéry, A. (1956).

Förderung neuer Geschäftsmodelle. Das OZG ersetzt einen solchen strategischen Masterplan nicht. Es hat jedoch schon viele Pläne gegeben – es ist somit Vorsicht geboten. Diese Pläne waren zu früh zu detailliert und blieben deshalb hinter den Erwartungen zurück. Wichtig für einen kommenden Plan wird es deshalb sein, langfristig, jedoch eher grundsätzlich zu planen, d. h. ein Zielbild (Vision) zu entwerfen und nur jeweils die nächste Phase im Detail zu planen. Das langfristige Zielbild einer modernen Verwaltung dient dabei als Orientierung: Diese Verwaltung der Zukunft rudert nicht – sie steuert. Sie nutzt Algorithmen, um den Menschen in- und außerhalb der Verwaltung mit ihren Bedürfnissen mehr Raum zu geben. Der Weg zu dieser langfristigen grundsätzlichen Vision muss in kurzfristige konkret messbare Ziele heruntergebrochen werden. Und deren Erreichung wird auf den Prüfstand gestellt.

Erst mit der dreifachen Erweiterung wird die Digitalisierung in Deutschland wahrhaft vorangetrieben. Zur Umsetzung dieser drei zusammenfassenden Punkte sowie der obigen 20 Handlungsoptionen wird es nach Ansicht eines Gesprächspartners nicht ausreichen „die Community“, Digitalpolitiker und CIOs zu mobilisieren, diese Aufgabe sei „Chefsache“.

5 Anhang

5.1 Übersicht der Handlungsoptionen

1. Handlungsoption: (Technische) Allianzen schaffen Synergien	39
2. Handlungsoption: Priorisierung der Leistungen mit dem höchsten Nutzen innerhalb der 575 Leistungsbündel	41
3. Handlungsoption: Rechtsänderungen zur effizienten Digitalisierung – insbesondere Schriftform	42
4. Handlungsoption: Verstärkte Nutzung/Schaffung von Standardisierungskompetenz in Bund und Ländern	43
5. Handlungsoption: FITKO stärken und mandatieren	44
6. Handlungsoption: Ressortprinzip im Hinblick auf die Digitalisierung präzisieren	45
7. Handlungsoption: Förderung des Bundes stärker evidenzbasiert und an Nutzen geknüpft	46
8. Handlungsoption: Führungskräftezielbild inklusive Fehlerkultur Bestandteil der Aufstiegskriterien	47
9. Handlungsoption: TFF koordinieren Nachnutzung in ihrem TF und FITKO IT-Basiskomponenten	49
10. Handlungsoption: Stärkere und koordinierte operative Unterstützung der Kommunen	50
11. Handlungsoption: Entlastung Line – ausgelagerte Serviceeinheit für Querschnittsfunktionen	51
12. Handlungsoption: Aktualisierte Projektmanagement-Richtlinien	52
13. Handlungsoption: Grundverständnis von Digitalisierung in gesamter Verwaltung erhöhen	53
14. Handlungsoption: Messung des Status der Implementierung von Digitalisierungsstrategien und Nachsteuerung	54
15. Handlungsoption: Effizientere Prozesse über föderale Ebenen hinweg (z. B. FIM-Gold)	55
16. Handlungsoption: Nutzbarmachung vorhandener Vorgehensmodelle und Vorlagen der Länder	56
17. Handlungsoption: Prozessoptimierung bei umfangreicher Involvierung von Fachabteilungen	56
18. Handlungsoption: Strategische Neupositionierung der staatlichen technischen Dienstleister	57
19. Handlungsoption: Starkes Länderengagement bei Cloud-Infrastrukturen	58
20. Handlungsoption: Private technische Dienstleister pilotieren mit neuen Technologien in der Verwaltung	59

5.2 48 Erfolgsfaktoren im Vergleich – 2020 und 2021

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenergebnisse 1–3)	Neutral (Skalenergebnisse 4)	Eher erfüllt (Skalenergebnisse 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenergebnisse 1–3)	Neutral (Skalenergebnisse 4)	Eher erfüllt (Skalenergebnisse 5–7)
Strategie und Planung						
Die Digitalisierung hat auf Leitungs- und Arbeitsebene Priorität	46 %	19 %	35 %	49 %	17 %	34 %
Breite Verankerung der Strategie in der Gesellschaft (Politik, Bürger und Bürgerinnen, Unternehmen, Öffentlichkeit)	65 %	27 %	8 %	58 %	25 %	17 %
Effektive Kooperationen mit anderen Bundesländern zur Nachnutzung	67 %	19 %	13 %	63 %	20 %	16 %
Vorliegen einer ressortübergreifenden Digitalisierungsstrategie des Landes, die auch Kommunen und Mittelbehörden einschließt	67 %	25 %	8 %	55 %	12 %	33 %
Abstimmung der Strategie mit den Kommunen und Mittelbehörden	73 %	17 %	10 %	62 %	15 %	23 %
Ausreichender Konkretisierungsgrad der Strategie, um Verbindlichkeit sicherzustellen	73 %	16 %	12 %	63 %	16 %	21 %
Organisationsstruktur						
Klare Abgrenzung der Digitalisierungs-Verantwortlichkeiten zwischen den Ressorts und der Staatskanzlei	63 %	25 %	12 %	41 %	24 %	36 %
Zentrale Koordinationsstelle, um Digitalisierung voranzutreiben und die Zusammenarbeit der Verwaltungen des Landes sicherzustellen	63 %	12 %	25 %	34 %	20 %	46 %

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)
Vernetzung: Klare Organisation der Schnittstellen zur Bundesverwaltung und zu anderen Ländern	63 %	24 %	12 %	57 %	22 %	22 %
Die Umsetzung baut auf einem klar positionierten und leistungsfähigen (internen) IT-Dienstleister auf	75 %	12 %	13 %	46 %	20 %	34 %
Effektive Koordinierung von Digitalisierungsinitiativen innerhalb der Landesverwaltung	66 %	26 %	8 %	53 %	19 %	28 %
Der Informationsfluss bezüglich essenzieller Rahmenbedingungen wird gut organisiert (z. B. Änderungen LeiKa-Katalog)	65 %	21 %	15 %	65 %	19 %	16 %
Ressourcen und Infrastruktur						
Ausreichende finanzielle Ressourcen für die Umsetzung sind verfügbar	19 %	11 %	70 %	33 %	10 %	57 %
Ausreichende personelle Ressourcen für die Umsetzung sind verfügbar	57 %	23 %	21 %	64 %	17 %	20 %
Die IT-Entwicklungskapazitäten sind ausreichend und zum richtigen Zeitpunkt vorhanden	62 %	17 %	21 %	62 %	19 %	19 %
Die IT-Umsetzungskapazitäten sind ausreichend und zum richtigen Zeitpunkt vorhanden	70 %	11 %	19 %	65 %	21 %	13 %

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)
IT-Projektmanager, die Vorhaben verantworten können, sind ausreichend vorhanden	55 %	19 %	26 %	53 %	17 %	30 %
Beratungs- oder Unterstützungskapazitäten vorhanden	26 %	25 %	49 %	33 %	19 %	48 %
Prozesse						
Ausreichende und gut funktionierende Schnittstellen zwischen Projekten und Querschnittsbereichen, wie Datenschutz, IT-Architektur	42 %	33 %	25 %	39 %	30 %	32 %
Funktionierende Schnittstellen und Abläufe zwischen Projekten und Linienorganisationen, inkl. spezifizierten Service Levels	57 %	24 %	20 %	48 %	27 %	25 %
Effektiver Prozess zur Einigung auf einheitliche und landesweite IT-Standards	68 %	15 %	17 %	49 %	23 %	28 %
Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Besetzung von offenen Stellen	73 %	10 %	18 %	68 %	15 %	17 %
Konkrete Anleitungen und Standards für ein einheitliches Vorgehen stehen zur Verfügung (Vorlagen, Checklisten, z. B. für IT-Sicherheitskonzepte)	65 %	16 %	20 %	45 %	25 %	30 %
Akzeptanz und Unterstützung durch die Personalvertretungen	39 %	29 %	33 %	39 %	25 %	36 %
Führung und Kultur						

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)
Führungsstärke, insbesondere von CIO/CDO, unter anderem bei Entscheidungen und bei der Übernahme von Risiken	48 %	22 %	30 %	28 %	18 %	54 %
Verwaltungsmitarbeiter sind bereit, sich an den Veränderungsprozessen aktiv zu beteiligen	42 %	30 %	28 %	34 %	29 %	37 %
Offene Fehlerkultur und -toleranz	67 %	16 %	18 %	52 %	26 %	21 %
Aktive Unterstützung der Digitalisierung durch die Leitungsebene	39 %	25 %	35 %	37 %	22 %	41 %
Flexibilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, mit den dynamischen Herausforderungen umzugehen und aus ihnen zu lernen	48 %	25 %	27 %	42 %	22 %	36 %
Klare Ergebnisorientierung bei der Leitung und auf der Arbeitsebene	57 %	17 %	26 %	44 %	24 %	33 %
Steuerung der Umsetzung						
Ineinandergreifen von Strategie, Programmen und Einzelprojekten (OZG und IT-Basiskomponenten)	53 %	29 %	18 %	37 %	30 %	33 %
Klare Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben	51 %	24 %	25 %	36 %	27 %	37 %
Kompetente Ressourcenallokation	58 %	30 %	12 %	46 %	30 %	24 %
Erfolgskontrolle der Digitalisierungsvorhaben, um Umsetzungsstand	61 %	16 %	24 %	46 %	27 %	27 %

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)
zu beurteilen und Verbesserungen einzuleiten						
Professionelles Programmmanagement und Projekt-Controlling	63 %	16 %	22 %	36 %	25 %	39 %
Operationalisierung der verfolgten Strategie in Programmen, Einzelprojekten	66 %	20 %	14 %	37 %	28 %	35 %
Technische Komponenten						
Kooperation zwischen den Ländern bei der Entwicklung	51 %	24 %	25 %	46 %	24 %	30 %
Kooperation zwischen den Ländern beim Betrieb	64 %	16 %	20 %	56 %	27 %	17 %
Kooperation von Land und Kommunen bei der Entwicklung	49 %	33 %	18 %	46 %	26 %	27 %
Kooperation von Land und Kommunen beim Betrieb	56 %	24 %	20 %	49 %	27 %	24 %
Möglichkeit der Nutzung privater Entwicklungskapazitäten	70 %	15 %	15 %	44 %	32 %	23 %
Möglichkeit der Nutzung privater Betriebskapazitäten	74 %	15 %	11 %	60 %	32 %	8 %
Länderübergreifende Erfolgsfaktoren						
Länderübergreifende Kooperation staatlicher technischer Dienstleister	73 %	16 %	10 %	48 %	32 %	20 %
Angebot länderübergreifender IT-Basiskomponenten, wie Portalverbund	70 %	18 %	12 %	48 %	27 %	25 %

Erfolgsfaktoren	2020			2021		
	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)	Eher nicht erfüllt (Skalenwerte 1–3)	Neutral (Skalenwert 4)	Eher erfüllt (Skalenwerte 5–7)
Rechtsänderungen, wie Schriftformerfordernis	69 %	16 %	14 %	60 %	28 %	12 %
Geschwindigkeit der FIM-Bundesredaktion, um deutschlandweite Einheitlichkeit herzustellen (FIM-Gold-Standard)	69 %	31 %	0 %	55 %	35 %	10 %
Ausreichende Ressourcenausstattung und Kapazität bei FITKO, um zentrale Koordinationsaufgaben zu übernehmen	59 %	28 %	13 %	45 %	40 %	15 %
Wirkungsvolle Zusammenarbeit von Bund und Ländern im Rahmen des IT-Planungsrats	50 %	28 %	22 %	44 %	32 %	23 %

Abkürzungen

Abkürzung	Erläuterung
AL	Abteilungsleitung
BL	Bundesländer
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Bundesredaktion	Auf Bundesebene wendet die Bundesredaktion die FIM-Methodik an, um sogenannte Stamminformationen auf Basis der bundesrechtlichen Ausgestaltung eines Verwaltungsverfahrens zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen können in den Landesredaktionen genutzt und angepasst werden. Auf kommunaler Ebene kann eine weitere Anpassung erfolgen. ⁸⁵
CDO	Chief Digital Officer (umfasst –anders als beim CIO – auch den Breitbandausbau)
CIO	Chief Information Officer
Digi.	Digitalisierung
EfA	Einer für Alle (gemeint ist, dass eine Digi. zentral entwickelt wird und deutschlandweit genutzt werden kann)
EfA-Incentivierung	Anreizsetzung im Bereich EfA
EGovG	E-Government-Gesetz
FIM	Föderales Informationsmanagement
FITKO	Föderale IT-Kooperation
GPA	Geschäftsprozessanalyse
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
Hyperscaler	Ein Hyperscaler ist ein Anbieter von IT-Ressourcen auf Basis des Cloud Computings, dessen Ressourcen sich horizontal in hohem Maß skalieren lassen. Oft sind tausende Server und Storage-Systeme über leistungsfähige Netzwerke miteinander verbunden. Zu den derzeit bedeutendsten Hyperscalern zählen die Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP) und IBM. ⁸⁶
KI	Künstliche Intelligenz
KP	Konjunkturprogramm des Bundes (3. Mrd. Euro)
LeiKa	Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung

⁸⁵ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2021c)

⁸⁶ Luber, S. / Ehneß, J. (2021)

LRH	Landesrechnungshof
Min.	Ministerium
MVP	Minimum Viable Product
NExT	NExT ist eine unabhängige Plattform für die Vernetzung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Ziel ist es, die digitale Transformation der Verwaltung zu forcieren. ⁸⁷
OAM	Online Antrags-Management
On-Premises/On-Prem	Ein One-Premises (On-Prem) Lizenzierungs- und Nutzungsmodell beschreibt, dass die lizenzierte Software auf der eigenen Hardware betrieben wird. ⁸⁸
PL	Projektleiter
QB	Querschnittsbereiche (unterstützende Bereiche für PL, z.B. Informationssicherheit, Datenschutz)
RL	Referatsleitung
SaaS	Software-as-a-Service (SaaS) ist ein Lizenz- und Vertriebsmodell, mit dem Software-Anwendungen über das Internet, d. h. als Service, angeboten werden. ⁸⁹
SDG	Single Digital Gateway
St.-Kzl.	Staatskanzlei
StS	Staatssekretär:in
SW	Software
TDL	Technischer Dienstleister für IT
TF	Themenfeld
TFF	Themenfeldführer
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

⁸⁷ NExT (2021)

⁸⁸ Techopedia (2017)

⁸⁹ Salesforce (2021)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsablauf	11
Abbildung 2: Funktionen/Rollen der Teilnehmenden an der Umfrage	13
Abbildung 3: Organisationszugehörigkeit der Teilnehmenden an der Umfrage	13
Abbildung 4: Handlungsfelder	14
Abbildung 5: Auswertungsdimensionen des Fragebogens	15
Abbildung 6: Funktionen der Interviewten	16
Abbildung 7: Intendierte und tatsächliche Ergebnisse des Fragebogens – schematisiert.	18
Abbildung 8: Vergleich – Verbesserung Erfüllungsgrad 2021 versus 2020 (Ø 48 Fragestellungen).	19
Abbildung 9: Ziele der Digitalisierung	23
Abbildung 10: Nutzen des OZG	24
Abbildung 11: Vergleich der Handlungsfelder	25
Abbildung 12: Ausreißer der Fragebogenanalyse	26
Abbildung 13: Fragebogen – Handlungsfeld Strategie und Planung	27
Abbildung 14: Fragebogen – Handlungsfeld Organisationsstrukturen	28
Abbildung 15: Fragebogen – Handlungsfeld Ressourcen und Infrastruktur	30
Abbildung 16: Fragebogen – Handlungsfeld Prozesse	31
Abbildung 17: Unterstützungsfunktionen der Verwaltungsdigitalisierung (eigene Darstellung)	32
Abbildung 18: Fragebogen – Handlungsfeld Führung und Kultur	34
Abbildung 19: Fragebogen – Handlungsfeld Steuerung der Umsetzung	35
Abbildung 20: Fragebogen – Handlungsfeld Technische Komponenten	36
Abbildung 21: Fragebogen – Handlungsfeld Länderübergreifendes	37
Abbildung 22: Trends zur Veränderung bei den technischen Dienstleistern	58

Quellen

Ausschuss für Inneres und Heimat des Deutschen Bundestages (2020): Öffentliche Anhörung am Montag, dem 26. Oktober 2020, 13.00 Uhr zu dem Gesetzesentwurf der Bundesregierung „Entwurf eines Gesetzes zur Digitalisierung von Verwaltungsverfahren bei der Gewährung von Familienleistungen“ – BT Drucksachen 19/21987, 19/22776: https://www.bundestag.de/ausschuesse/a04_innenausschuss/anhoeerungen/800340-800340, abgerufen am 16.02.2021.

Axelos (2018): Erfolgreich Projekte managen mit PRINCE2 (German ed. of English 6th ed.), HM Government.

Baden-Württemberg.de (21.08.2020): Doppelstrategie zur Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes [Pressemeldung], <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/doppelstrategie-zur-umsetzung-des-onlinezugangsgesetzes/>, abgerufen am 19.04.2021.

Behrend, F. (24.12.2020): Chief Experimental Officers. Digitale Transformation ist kein IT-Projekt, von: https://www.computerwoche.de/a/amp/digitale-transformation-ist-kein-it-projekt,3545411?xing_share=news, abgerufen am 31.12.2010.

Berlin.de (2016): Akademie-Symposium „Mut zum Entscheiden – Entscheidungskultur und Entscheidungskompetenz in der Berliner Verwaltung“, <https://www.berlin.de/vak/aktuelles/aktuelles-2016/artikel.493644.php>, abgerufen am 28.07.2021.

Bernhard, W. Prof. Dr./Klein, M. (18.02.2021): Digitale Transformation und die Gewaltenteilung des Grundgesetzes, <https://www.egovernment-computing.de/digitale-transformation-und-die-gewaltenteilung-des-grundgesetzes-a-678648/>, abgerufen am 19.04.2021.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2013): Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/praxisleitfaden-projektmanagement.html>, abgerufen am 19.04.2021.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020a): Bund.de – Verwaltung digital, <https://verwaltung.bund.de/portal/>, abgerufen am 30.12.2020.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020b): Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG), <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-ozg/info-ozg-wortlaut/ozg-im-wortlaut-node.html>, abgerufen am 19.02.2021.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020c): OZG-Servicestandards, <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/servicestandard/servicestandard-node.html>, abgerufen am 31.12.2020.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2021a): Wegweiser „Einer für Alle/Viele“ (Version 2.0), https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/wegweiser-efa.pdf;jsessionid=9237A6191C866B6BB4D08C6F68630EFB.2_cid295?__blob=publicationFile&v=3, abgerufen am 21.06.2021.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (Hrsg.) (2021b): OZG-Leitfaden: 10.2 Nachnutzung im Modell „Einer für Alle“, <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/pages/viewpage.action?pageId=12587267>, abgerufen am 21.06.2021.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2021c): Föderales Informationsmanagement, <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/foerderales-informationsmanagement/foerderales-informationsmanagement-node.html>, abgerufen am 17.08.2021.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2019): Das Projekt GAIA-X. Eine vernetzte Dateninfrastruktur als Wiege eines vitalen, europäischen Ökosystems, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/das-projekt-gaia-x.html/>, abgerufen am 24.08.2021.

Cassini Consulting (2020): Whitepaper OZG-Konjunkturpaket: So bringen wir den Wumms sicher auf die Straße, https://cassini.cdn.prismic.io/cassini/cc4e8c74-d730-4264-b3b7-8b26119e376f_OZG_Konjunkturpaket_whitepaper.cassini_consulting.pdf, abgerufen am 16.02.2021.

Christ, S. (2021): Cybersicherheitsstrategie: Rückkehr der Hackbacks, <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/cybersicherheitsstrategie-rueckkehr-der-hackbacks>, abgerufen am 21.06.2021.

CDU – Die Sächsische Union, Bündnis 90 – Die Grünen Sachsen, Sachsen-SPD (2019): Erreichtes bewahren. Neues ermöglichen. Menschen verbinden. Gemeinsam für Sachsen. Koalitionsvertrag 2019 bis 2024, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwii9uq3r5zwAh-WKhf0HHZNtBbIQFjAAegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.cdu-sachsen.de%2FDateien%2Fkoalitionsvertrag-2019-2024%2F3344108&usg=AOvVaw3pg0obrV2o3fOH_p43SpuW, abgerufen am 26.04.2021.

CityLAB Berlin (2021). CityLAB Berlin, <https://www.citylab-berlin.org/>, abgerufen am 02.06.2021.

Die Bundesregierung (2019): Digitalisierung gestalten. Umsetzungsstrategie der Bundesregierung, <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/992814/1605036/61c3db982d81ec0b4698548fd19e52f1/digitalisierung-gestalten-download-bpa-data.pdf>, abgerufen am 30.12.2020.

Die Bundesregierung (2020): Gesetz zur Digitalisierung von Verwaltungsverfahren bei der Gewährung von Familienleistungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.12.2020, https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//%5B@attr_id=%27bgbl120s2702.pdf%27%5D#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl120s2668.pdf%27%5D_1608210851723, abgerufen am 16.02.2021.

De Saint-Exupéry, Antoine (1956): Die Stadt in der Wüste. Aus dem Französischen übersetzt von Oswald von Nostitz, Düsseldorf.

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2020): 9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland. Schwerpunkte des Bundes-CIO Dr. Markus Richter, https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/9-punkte-plan.pdf?__blob=publicationFile&v=4, abgerufen am 26.02.2021.

Der Senator für Finanzen Freie Hansestadt Bremen (2021): ELFE – Einfache Leistungen für Eltern, <https://www.finanzen.bremen.de/info/elfe>, abgerufen am 20.05.2021.

Der Senator für Finanzen Freie Hansestadt Bremen; Die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa Freie Hansestadt Bremen; Das Rathaus Bremen Senatskanzlei Freie Hansestadt Bremen; Handwerkskammer Bremen; Handelskammer Bremen; Die Arbeitgeber (14.10.2019): Top 10-Verwaltungsleistungen für die Wirtschaft im Land Bremen, Ergebnisbericht, https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbtlrZwcbxAhXJ_qQKHbP1DM8QFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.finanzen.bremen.de%2Fsixcms

[%2Fmedia.php%2F13%2F20191014_Top10_Bremen_Ergebnisbericht_v1.pdf&usg=AOvVaw2kEdF-6IM-fJPV1Vu6AHoLg](#), abgerufen am 26.07.2021.

Deutscher Beamtenbund (2020): dbb fordert umfangreiche Investitionen in IT, <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/dbb-fordert-umfangreiche-investitionen-in-it.html>, abgerufen am 16.02.2021.

Dörn, S. (Hrsg.) (2018): Bayes-Netze, in: Programmieren für Ingenieure und Naturwissenschaftler, Berlin/Heidelberg.

Föderales Informationsmanagement (FIM) (2021): Gold/Silber, https://fimportal.de/glossar?tx_fimportalcatalog_fimglossary%5Baction%5D=showGlossary&tx_fimportalcatalog_fimglossary%5Bcontroller%5D=GlossaryEntry&tx_fimportalcatalog_fimglossary%5Bletter%5D=G&cHash=192b7adae4b9e272bc275d102acd7ea0, abgerufen am 26.07.2021.

Fraunhofer FOKUS (2020): Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten Öffentlichen Sektor. Qualifica Digitalis – Metastudie, <https://qualifica-digitalis.fokus.fraunhofer.de/>, abgerufen am 24.08.2021.

Fürst, R. A. (2022): Digital Leadership und Digital Readiness. Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Transformationsprozess, Wiesbaden.

Gehrt, G. (2021): In der Komplexitätsfalle. Den Föderalismus für den Digitalen Staat neu ordnen? In: Behördenspiegel, Nr. 4, 37. Jahrgang.

Harvey, B. H./Sotardi, S. T. (2018). The Pareto Principle. Leadership Quality in Practice, 15(6), 931. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.02.026>, abgerufen am 24.08.2021.

Heilmann, T./Schön, N. (2020): Neustaat. Politik und Staat müssen sich ändern. 64 Bundestagsabgeordnete und Experten fangen bei sich selbst an – mit 103 Vorschlägen, München.

Hensel, S./Augsten, S. (19.11.2020) :Die beliebtesten Anbieter von Low-Code- und No-Code-Plattformen 2020, <https://www.dev-insider.de/die-beliebtesten-anbieter-von-low-code-und-no-code-plattformen-2020-a-981049/>, abgerufen am 29.07.2021.

Hessische Landesregierung (10.11.2020): Saarland, Rheinland-Pfalz und Hessen gründen OZG-Verbund Mitte [Pressemeldung], <https://www.hessen.de/presse/pressemitteilung/saarland-rheinland-pfalz-und-hessen-gruenden-ozg-verbund-mitte>, abgerufen am 19.04.2021.

Hessische Ministerin für Strategie und Entwicklung (o. D.): Civento, <https://digitales.hessen.de/cio/civento>, abgerufen am 19.04.2021.

Initiative D21 (2020): E-Government-Monitor 2020. Staatliche Digitalangebote – Nutzung und Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz, https://initiated21.de/app/uploads/2020/10/egovernment_monitor_2020_onlineausgabe.pdf, abgerufen am 31.12.2021.

IT-Planungsrat (2021): Produkte des IT-Planungsrats, <https://www.it-planungsrat.de/DE/Projekte/Anwendungen/LeiKaPlus/leiKaPlus.html>, abgerufen am 26.07.2021.

Liker J. K. (2004): The Toyota Way, New York.

Luber, S./Ehneß, J. (2021): Was ist ein Hyperscaler?, <https://www.storage-insider.de/was-ist-ein-hyperscaler-a-986939/>, abgerufen am 18.08.2021.

- Luber, S./Karlstetter, F. (2017):** Was ist XaaS? „Anything as a Service“, <https://www.cloudcomputing-insider.de/was-ist-xaas-anything-as-a-service-a-670272/>, abgerufen am 16.02.2021.
- Ludwig, T./Thiemann, H. (2020):** Datenkompetenz – Data Literacy. In: Informatik Spektrum Nr. 43, S. 436-439.
- Mayberry, M. (2021):** Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Mooreschen Gesetzes, <https://www.intel.de/content/www/de/de/it-managers/moores-law-evolution.html>, abgerufen am 29.07.2021.
- Muschter, S. (2018):** Gestalten statt Verwalten. Lernen aus der LAGeSo-Krise, Clausen & Bosse GmbH, Leck.
- Nationaler Normenkontrollrat (2020):** Krise als Weckruf: Verwaltung modernisieren, Digitalisierungsschub nutzen, Gesetze praxistauglich machen, <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1800428/44bc6f69bc0256967097282af768a05e/20201021-nkr-jahresbericht-2020-data.pdf>, abgerufen am 19.02.2021.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021):** Wirkungs-Controlling, <https://servicehandbuch.de/erfolgreich-vor-gehen/wirkungscontrolling>, abgerufen am 28.07.2021.
- NEXt (2020):** Unsere neun Thesen zur Digitalisierung, <https://next-netz.de/aktuelles/thesen-zur-digitalisierung>, abgerufen am 16.02.2021.
- NEXt (2021): Ideen von heute Digitale Behörde von morgen**, <https://next-netz.de>, abgerufen am 17.08.2021.
- Pearl J./Mackenzie D. (2018):** The Book of Why. The new Science of Cause and Effect, New York.
- Picot, A. (1993):** Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In: Scharfenberg, H. (Hrsg.) Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft, Baden-Baden.
- Porter, M. E. (1985):** The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
- Punz, M. (05.01.2021):** Massive Verzögerungen bei der IT-Konsolidierung, <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/massive-verzoegerungen-bei-der-it-konsolidierung>, abgerufen am 16.02.2021.
- Punz, M. (31.05.2021):** Markus Richter: „Ich will Hyperscaler nicht verbieten“, <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/markus-richter-ich-will-hyperscaler-nicht-verbieten>, abgerufen am 26.07.2021.
- Reese-Schäfer, W. (2019):** Die Ideenpolitik der preußischen Reformer Stein und Hardenberg. In: Metzler, J. B. (Hrsg.) Ideengeschichte als Provokation (51–63), Stuttgart.
- Rehm Verlag (2019):** Förderung der Bereitstellung von Onlinediensten im kommunalen Bereich, <https://www.rehm-verlag.de/verwaltung/aktuelle-beitraege-zum-e-government/foerderung-der-bereitstellung-von-online-diensten-im-kommunalen-bereich/>, abgerufen am 29.07.2021.
- Salesforce (2021): Was ist SaaS?, Was ist SaaS? Grundlegendes zu „Software as a Service“ - Salesforce**, abgerufen am 17.08.2021
- Sopra Steria/F.A.Z. Institut (2020):** Branchenkompass Public Sector 2020 – Reger Betrieb auf der Großbaustelle Digitalisierung, Frankfurt a. M.
- Sovereign Cloud Stack (o. D.):** Sovereign Cloud Stack, <https://scs.community/>, abgerufen am 19.04.2021.

United Nations (UN) (2020): E-Government Survey 2020 – Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development, [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf), abgerufen am 31.12.2020.

Techopedia (2017): On-Premises Cloud Infrastructure, <https://www.techopedia.com/definition/32287/on-premises-cloud-infrastructure#:~:text=On-premises%20cloud%20infrastructure%20is%20a%20term%20related%20to,as%20a%20fundamental%20part%20of%20cloud%20technology%20design.>, abgerufen am 18.08.2021.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021): Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.html>, abgerufen am 15.04.2021.

Fragebogen

Der vollständige Fragebogen, der Abschnitt 2 zu Grunde liegt, ist auf der PD-Webseite

<https://www.pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/erfolgsfaktoren-der-digitalisierung-der-bundeslaender>

abrufbar.

Kontakt

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Dr. Ingo Caspari
Manager
T +49 30 25 76 79-185
M +49 152 26 25 08 76
Ingo.Caspari@pd-g.de



Till Dalkowski
Direktor
M +49 173 244 79 41
Till.Dalkowski@pd-g.de



Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid
Wissenschaftliche Begleitung
Leiter Centre for Digital Governance
T +49 30 259219-201
Hammerschmid@hertie-school.org

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Floriane Dodin
Senior Consultant
T +49 30 25 76 79-219
M +49 152 02 30 49 51
Floriane.Dodin@pd-g.de



Dr. Martin Schalljo
Consultant
M +49 174 21 53 526
Martin.Schalljo@pd-g.de



Laura Kopp
Consultant
M +49 172 76 72 642
Laura.Kopp@pd-g.de



Ann-Christin Klein
Consultant
M +49 174 18 06 498
Ann-Christin.Klein@pd-g.de

Friedrichstr. 149
10117 Berlin
pd-g.de/

