



## KURZFASSUNG

# E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm.

Verwaltung.Einfach.Online.

## Vorwort

● Der Normenkontrollrat sieht bereits seit Jahren mit wachsender Sorge, dass E-Government in Deutschland trotz mancher Einzelerfolge insgesamt viel zu langsam vorankommt. In den einschlägigen E-Government-Rankings ist Deutschland zuletzt weiter abgerutscht oder verharnt im hinteren Mittelfeld.

Die Güte digitaler Verwaltungsangebote ist an viele Voraussetzungen geknüpft. Digitale Lösungen müssen nutzerfreundlich, durchgängig medienbruchfrei und für die Anwender mit echten Vorteilen gegenüber dem analogen Weg verbunden sein. Zugleich müssen sie sicher, über Fach- und Verwaltungsgrenzen hinweg kompatibel und wirtschaftlich betreibbar sein. Wirksames E-Government zu entwickeln und zu betreiben stellt jede einzelne Verwaltung vor enorme Herausforderungen – und führt oft genug auch zu Überforderung. Allzu oft dreht sich E-Government im Teufelskreis: Wenig Nachfrage, bei gleichzeitig hohen Kosten demotiviert die Verwaltung, weitere Angebote zu entwickeln und noch mehr Geld in Design und Nutzerfreundlichkeit zu investieren. Im Ergebnis sind wir in Deutschland von einem wirksamen E-Government noch weit entfernt.

Was fehlt, sind wirksame Entscheidungs-, Steuerungs- und Finanzierungsstrukturen, damit gemeinsame digitale Lösungen über die Verwaltungsebenen hinweg entwickelt werden können. Dieses strukturelle Defizit wurde und wird immer noch bei der Bewältigung der großen Zahl in Deutschland ankommender Flüchtlinge deutlich spürbar. Die Flüchtlingskrise zeigt einerseits, wie schlecht es in vielen Bereichen um die föderale IT-Zusammenarbeit bestellt ist. Andererseits wird einmal mehr erkennbar, dass eine verhältnismäßig schnelle und effektive Zusammenarbeit möglich ist, wenn das Problembewusstsein groß genug und der politische Wille zu grundsätzlicheren Veränderungen ausreichend vorhanden sind. Die Krise ist Mahnung und Vorbild zugleich: Wir brauchen eine neue Qualität der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern, um in unserem Land zu einer leistungsfähigen föderalen E-Government-Infrastruktur zu kommen.

Die Gespräche des Normenkontrollrats mit Entscheidern aus Politik und Verwaltung zeigen überdeutlich: Wir haben in Deutschland kein Erkenntnisproblem mehr – wir haben ein Umsetzungsproblem. Vielen ist klar, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann und darf. Trotzdem fehlt es weiterhin an Bereitschaft und Phantasie, die etablierten Strukturen in Frage zu stellen – auch radikal, wenn es sein muss. Und es muss sein, wollen wir in Deutschland nicht weiter abgehängt werden auf dem Weg zu einer digitalen Verwaltung.

Notwendig ist eine Vereinbarung auf höchster politischer Ebene zwischen Bund, Ländern und Kommunen für einen E-Government-Pakt Deutschland. Kern einer solchen Vereinbarung sollte die Einigung der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefs der Länder sein, zu einer verbindlicheren und weitreichenderen Zusammenarbeit zu gelangen, als dies im Kontext des IT-Planungsrates bisher gewollt war. Die Elemente eines solchen E-Government-Pakts und der zugehörigen Gesamtstrategie werden in diesem Gutachten vorgestellt.

Eine konsequente Digitalisierung hilft nicht nur, bürokratischen Aufwand abzubauen, Verwaltungsprozesse einfacher abzuwickeln und bürgerfreundlicher zu machen. Sie ist auch Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit des Staates und die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Durch eine bessere föderale Arbeitsteilung und eine neue Qualität der Zusammenarbeit muss es möglich werden, die guten Lösungsbeispiele und bestehenden Digitalisierungs-Initiativen der Verwaltungen in Deutschland zusammenzubringen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Der Normenkontrollrat kann Ideen beisteuern und Empfehlungen abgeben, wie der digitale Aufstieg gelingen kann. Den Willen für mutige Entscheidungen und eine entschlossene Umsetzung muss die Politik aufbringen – und zwar jetzt! Es ist 5 vor 12!



Dr. Johannes Ludewig

Vorsitzender des Nationalen Normenkontrollrates

Vorwort	1
1. Kernbotschaften	3
2. Einleitung	5
3. Lösungsszenario für eine neue Qualität der Zusammenarbeit	7
4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!	8
4.1. Vorgehensweise	8
4.2. Struktur des Arbeitsprogramms	9
4.3. Handlungsfelder und Lösungsbausteine für eine wirksame Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland	10
5. Umsetzungsplanung: Wie der Aufstieg organisiert werden kann!	17
6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen	19
6.1. IT-Staatsvertrag „Digitaler Servicestandard für Deutschland“	19
6.2. Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“	21
6.3. Digitale Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung	23
6.4. Betriebs- und den Projekthaushalt der Organisation	23
6.5. Bewerbung zur Ko-Finanzierung	24
7. Verzeichnisse/Impressum	26

# 1. Kernbotschaften

---

1.

## **Den Anschluss schaffen.**

Der Aufstieg im deutschen E-Government muss gelingen. Das ist die Grundvoraussetzung für die Handlungsfähigkeit unserer Verwaltung und die Zukunftsfestigkeit der Bundesrepublik. Aufgabe von Politik und Verwaltung muss es sein, in den nächsten fünf Jahren zu den E-Government-Vorreitern in Europa aufzuschließen. Dazu muss eine spürbare Beschleunigung in der digitalen Transformation der Verwaltung einsetzen. Dies ist mit einer Optimierung der bestehenden Entscheidungs-, Steuerungs- und Finanzierungsstrukturen allein nicht zu schaffen.

2.

## **Föderale Zusammenarbeit neu gestalten.**

Erforderlich für diese Beschleunigung ist eine neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit. Das auch in IT-Angelegenheiten bisher vorherrschende, fachliche und örtliche Zuständigkeitsprinzip führt dazu, dass digitale Angebote nur sehr selten über Verwaltungsgrenzen hinweg und unter Wiederverwendung einheitlicher Komponenten realisiert werden. Das Gutachten wirbt deshalb für eine „neue Kultur der Zusammenarbeit“ und beinhaltet Maßnahmen in den Bereichen Finanzierung und Organisation, mit denen die Friktionen in der ressortübergreifenden und föderalen Zusammenarbeit überwunden werden können. Insbesondere im Bereich der Finanzierung haben sich in den letzten zehn Jahren Probleme in der föderalen Zusammenarbeit zu Hindernissen für den Fortschritt in der Digitalisierung der Verwaltung verfestigt.

3.

## **Nutzerorientierung konsequent umsetzen.**

Von zentraler Bedeutung ist zudem eine konsequente Nutzerorientierung in allen Digitalisierungsaktivitäten. Die Bedarfe und Bedürfnisse der Nutzer – Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft, aber auch die der Verwaltungsmitarbeiter – müssen im Zentrum der Auswahl und des Designs aller digitalen Angebote stehen. Nutzerzufriedenheit kann nur durch Partizipation, Teilhabe und Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, der Wirtschaft und der Verwaltungsmitarbeiter an der Realisierung der digitalen Lebens- und Unternehmenslagen erreicht werden. Eine kontinuierliche Einbeziehung in die Evaluation der bereitgestellten digitalen Angebote verstetigt diese. Nur wenn viele Nutzer die digitalen Angebote akzeptieren und somit sukzessive den analogen Kommunikationskanal zur Verwaltung durch den digitalen ersetzen, können die erwarteten Kosteneinsparungen realisiert und der „Teufelskreis“ im deutschen E-Government durchbrochen werden.

4.

## **Politische Einigung herstellen und mehr Verbindlichkeit schaffen.**

Die Neuausrichtung der föderalen IT-Zusammenarbeit und die Umsetzung einer konsequenten Nutzerorientierung jenseits der partikularen Verwaltungsinteressen verlangen eine politische Vereinbarung auf höchster Ebene zwischen Bund, Ländern und Kommunen – einen „E-Government-Pakt für Deutschland“. Kern dieser Einigung bildet der „Digitale Servicestandard für Deutschland“, der ausgehend von der Nutzerorientierung wesentliche Rahmenbedingungen für den Ausbau eines wirksamen E-Governments in Deutschland beinhaltet. Verbindlichkeit erhält er durch die Verankerung in einem neuen bzw. neu gefassten IT-Staatsvertrag, der auch Vorgaben zur konsequenten Standardisierung und Interoperabilität öffentlicher IT-Systeme beinhaltet.

5.

## **Die wichtigsten Lebens- und Unternehmenslagen vollständig digitalisieren.**

Unter Beachtung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ sollen alle wesentlichen Lebens- und Unternehmenslagen vollständig medienbruchfrei und nutzerorientiert digitalisiert werden. Durch ko-finanzierte Entwicklungsgemeinschaften soll eine intensive Zusammenarbeit über die föderalen Ebenen hinweg stattfinden, um ein größtmögliches Maß an Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Mit dem Portal „Digitaler Bürger- und Unternehmensservice Deutschland“ sollen alle digitalisierten Lebens- und Unternehmenslagen leicht auffindbar bereitgestellt werden.

## IT-Standardisierung und Konsolidierung verstärken.

Zur Digitalisierung der Lebens- und Unternehmenslagen soll eine föderale E-Government-Infrastruktur bereitgestellt werden, die einen höheren und verbindlicheren Grad an Standardisierung, Wiederverwendbarkeit und Interoperabilität von öffentlicher IT gewährleistet. Der „Digitale Bürger- und Unternehmensservice“ wird als eine Komponente dieser föderalen E-Government-Infrastruktur realisiert. Komponenten werden gemeinsam genutzt und stehen den Verwaltungen aller Ebenen zur Verfügung. Das föderale Architekturmanagement entwickelt und pflegt die föderale Referenzarchitektur und deren technische Interoperabilitätsstandards. Es definiert somit den Rahmen, in dem die föderale E-Government-Infrastruktur realisiert werden soll.

6.

## Gemeinsames Digitalisierungsbudget einrichten.

Ohne eine Anpassung des bestehenden Finanzierungsregimes werden die aufgeführten Aufgaben nicht in der Geschwindigkeit umgesetzt werden können, wie sie für eine deutlich beschleunigte Digitalisierung der Verwaltung benötigt wird. Nötig ist ein von Bund und Ländern gebildetes „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“, das im IT-Staatsvertrag verankert wird. Als ebenenübergreifendes Budget weist es einen höheren Grad an Flexibilität im Vergleich zu den fragmentierten Haushalten des Bundes, der Länder und der Kommunen auf.

7.

## Innovationskraft stärken.

Mit Hilfe einer innovativen und unabhängigen Organisation, die sowohl Umsetzung und Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ als auch die Koordination der medienbruchfreien Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen verantwortet, soll eine wesentliche Beschleunigung in der Umsetzung eintreten. Diese Organisation stellt eine Ergänzung der etablierten Strukturen dar und ist über Brücken der Zusammenarbeit mit diesen verbunden.

8.

● Die genannten Elemente sind Teil einer integrierten Gesamtstrategie und lassen sich zum nachfolgenden Lösungsszenario verdichten. Dieses Lösungsszenario bildet den Rahmen für ein **ganzheitliches Arbeitsprogramm** der beschleunigten Digitalisierung der Verwaltung. Es kann nur dann seine Wirkung umfassend entfalten, wenn das Arbeitsprogramm als eine Einheit verstanden und in Gänze umgesetzt wird.

Gestützt auf **verbindliche Vereinbarungen**, eine **gemeinsame Finanzierung** sowie eine **innovative unabhängige Organisation** erreichen Bund, Länder und Kommunen eine neue Qualität der Zusammenarbeit, um die **wirtschaftliche** Entwicklung von **nutzerorientierten** digitalen Verwaltungsleistungen zu beschleunigen. Der **Digitale Servicestandard für Deutschland** bildet dafür den fach- und ebenenübergreifenden Rahmen und die standardisierte **föderale E-Government-Infrastruktur** das gemeinsame Fundament.

Abbildung 1: Favorisiertes Lösungsszenario für eine wirksame Digitalisierung der Verwaltung.

## 2. Einleitung

● Wir leben in Deutschland in einer widersprüchlichen Situation: Einerseits profitiert unsere Wirtschaft stark von Globalisierung und Digitalisierung; die Steuereinnahmen steigen in der Folge kontinuierlich. Andererseits verdrängt die deutsche Verwaltung das Thema Digitalisierung in weiten Teilen, was in Rankings wie dem EU eGovernment Benchmark oder dem E-Government Monitor der Initiative D21 klar zu erkennen ist. Unsere deutsche Verwaltung verfügt international über einen hervorragenden Ruf als dem Rechtsstaat verpflichtete und in ihrem Verwaltungshandeln effektive Organisation. Die ihr inhärente hohe Stabilität führt leider oft zu einer Abwehrreaktion gegen die digitale Transformation.

Aber auch auf der Nachfrageseite bleibt Initiative rar: Klagen über Öffnungszeiten, Warteschlangen oder die kontinuierliche Mehrfacheingabe von Daten sind zwar verbreitet, gleichwohl verlangen Bürgerinnen und Bürger nur selten lautstark die flächendeckende und konsequente Digitalisierung der Verwaltungsleistungen. Auch Wirtschaftsvertreter betonen die Nachteile für unseren Wirtschaftsstandort, wenn Deutschland mit der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen weiter zurückfällt. Es sind aber nur wenige Mahner, die regelmäßig ein stärkeres Engagement bei der Umsetzung von E-Government einfordern.

Digitale Transformation erfolgte oft nur unter Druck. In Großbritannien wurde die „Digital-by-Default“-Strategie durchgesetzt, da sie der einzige Weg war, die fast bankrotten Kommunen zu retten. In Dänemark war es die Finanzkrise, die eine Restrukturierung der Verwaltung durch schnelle und nachhaltige Digitalisierung von Verwaltungsleistungen katalysierte.

Unter akutem Druck – und das zeigt auch die Flüchtlingskrise – ist es aber meist nur möglich, einzelne Teile zu „reparieren“. Das Gesamtsystem und die grundlegenden Verbesserungen der föderalen Zusammenarbeit bleiben jedoch unverändert. Zu schwierig ist es, im Rahmen der bestehenden Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen aus dem Impuls der Flüchtlingskrise ein generelles Umdenken für eine „neue Kultur der Zusammenarbeit“ abzuleiten.

Es muss daher im Interesse Deutschlands liegen, Digitalisierung und Standardisierung mit hoher Priorität unabhängig von prognostizierten oder eingetretenen Krisen umzusetzen - mit ausreichend Zeit und Budget. Ein Beispiel dafür bietet Österreich, das ohne Zwang und Krise digitalisiert hat. Digitalisierung wurde in Österreich als politische Pflichtaufgabe erkannt und in den letzten 15 Jahren planvoll umgesetzt.

Die Fundamente des Erfolgs unserer Gesellschaft – Rechtsstaatlichkeit, Teilhabe, Ausgleich, Offenheit, Sorge um öffentliche Güter, Effektivität und Effizienz – können in Zukunft nur gewährleistet werden, wenn wir sie in unserer zunehmend digitalen Gesellschaft auch digital und standardisiert modernisieren.

Unsere gute wirtschaftliche Lage haben wir in erster Linie dem hohen Stellenwert zu verdanken, den Innovation und Erfindergeist in der deutschen Kultur und Wirtschaft einnehmen. Diese Innovationskultur schlägt sich in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen nieder. Es ist für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft nicht nachvollziehbar, warum ein so zentraler Bereich wie die öffentliche Verwaltung dauerhaft ein deutlich niedrigeres Digitalisierungsniveau hat, als alle anderen Bereiche unserer Gesellschaft.

Die Nutzungserfahrungen bei der Interaktion mit der Verwaltung laufen im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Angeboten beständig weiter auseinander. Während selbst komplexe Transaktionen in sensiblen Feldern wie der privaten Altersvorsorge hoch integriert mit Angeboten ganz verschiedener Anbieter vollständig medienbruchfrei durchgeführt werden können, ist das Nutzungserlebnis im Umgang mit Verwaltungsdienstleistungen weiterhin geprägt durch Termine vor Ort und kaum integrierte Online-Dienstleistungen. Für Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft ist es nicht einschätzbar, warum eine Verwaltungsleistung digital zur Verfügung steht und eine andere nicht. Es besteht die Gefahr, dass die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen mit der öffentlichen Verwaltung sinkt und sich als ein weiterer Aspekt in der immer stärker um sich greifenden kritischen Grundstimmung gegenüber den staatlichen Institutionen niederschlägt.

Die Probleme bei der Registrierung und der Verteilung von Asylbewerbern seit Mitte 2015 sind ein eindrückliches Beispiel dafür, dass auch die staatliche Handlungsfähigkeit durch eine Vernachlässigung der Digitalisierung zunehmend beeinträchtigt wird. Gleichzeitig kann diese Krise aber auch als Positivbeispiel für eine schnelle und effektive Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern herangezogen werden, durch die Bewegung in eine weitgehend blockierte, föderale IT-Landschaft im digitalen Asylummanagement gebracht wurde.

Die Politik hat erkannt, dass digitale Angebote eine Möglichkeit sind, um Menschen besser als bisher zu erreichen, die sich sonst nicht an der öffentlichen Meinungsbildung beteiligen würden. Die Bürgerinnen und Bürger entscheiden, über welche Kanäle sie kommunizieren möchten. Diese Öffnung der Kommunikations- und Interaktionskanäle und die damit einhergehende Bereitschaft, sich stärker an die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen anzupassen, sind in der deutschen Verwaltung noch kaum flächendeckend ausgeprägt.

### Warum müssen wir die Digitalisierung der Verwaltung JETZT in Deutschland vorantreiben?

- Weil das historische Band an Erfindergeist und Innovation, das Deutschland seit Jahrhunderten webt, nicht abreißen darf und die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft auch auf die öffentliche Verwaltung ausstrahlen muss.
- Weil wir nicht nur in einem der sichersten Länder der Welt leben wollen, sondern auch in einem der modernsten – und dazu gehört die Modernität unserer Verwaltung.
- Weil Staatlichkeit sich in einer digitalen Gesellschaft verändern wird – mit oder ohne unser Zutun – und die Zukunftsfestigkeit des Staates von seiner Fähigkeit abhängt, die digitale Transformation aktiv zu gestalten.
- Weil es zu einer zunehmend transparenten, partizipativen und interaktiven Gesellschaft gehört, die Beziehungen zwischen Verwaltung, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an deren Bedürfnissen auszurichten und digital zu gestalten.
- Weil es die Pflicht von Politik und Verwaltung ist, die Digitalisierung der Verwaltung mit Priorität voranzutreiben und die bestehenden strukturellen Probleme zu überwinden.



### 3. Lösungsszenario für eine neue Qualität der Zusammenarbeit

● Im November 2015 wurden das vom Nationalen Normenkontrollrat (NKR) beauftragte Gutachten „Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung“ und dessen Kurzversion „E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg“ veröffentlicht. Ziel dieses Gutachtens war es, das Problembewusstsein bei den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung dafür zu fördern, dass zum einen ETWAS getan werden muss, und zum anderen, zu definieren, WAS getan werden sollte, um wirksames E-Government in Deutschland zu ermöglichen.

In den bestehenden Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen ist es bisher nicht gelungen, ein wirksames und attraktives E-Government-Angebot in der Fläche umzusetzen. Dies hat dazu geführt, dass Deutschland in den einschlägigen E-Government-Rankings zuletzt weiter abgerutscht ist – von Platz 17 auf 21 im E-Government Survey der Vereinten Nationen, von 45% auf 39% E-Government-Nutzung im E-Government-Monitor von D21. Deutschland steht im eGovernment-Benchmark der EU in der Kategorie „Online availability for Losing and finding a job“ lediglich auf Platz 12 und hat 2014 in der Kategorie „Online

availability for Starting up a Business“ nur Platz 18 erreicht.

Die mit Veröffentlichung des 2015er-Gutachtens angestoßene, lebhafteste Debatte zeigt, dass Digitalisierung auf dem politischen Parkett angekommen ist. Das vorliegende Gutachten definiert, WIE ein Lösungsszenario aussehen kann und wie das zugehörige Arbeitsprogramm gestaltet werden muss, um die digitale Transformation der deutschen Verwaltung ganzheitlich, nachhaltig, wirtschaftlich und vor allem verbindlich umsetzen zu können.

Im Zentrum dieses Arbeitsprogramms steht die Etablierung einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit (vgl. Abbildung 2). Alle Handlungsfelder und Lösungsbausteine in diesem Gutachten unterstützen diese Schwerpunktsetzung. Mit der neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit soll ein höherer Grad an Standardisierung umgesetzt werden, zu dem die verpflichtende Einführung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ gehört. Durch eine Anpassung des Finanzierungsregimes für föderale Digitalisierungsprojekte und durch innovative Impulse aus einer unabhängigen Organisation soll die neue Qualität der Zusammenarbeit befördert werden.

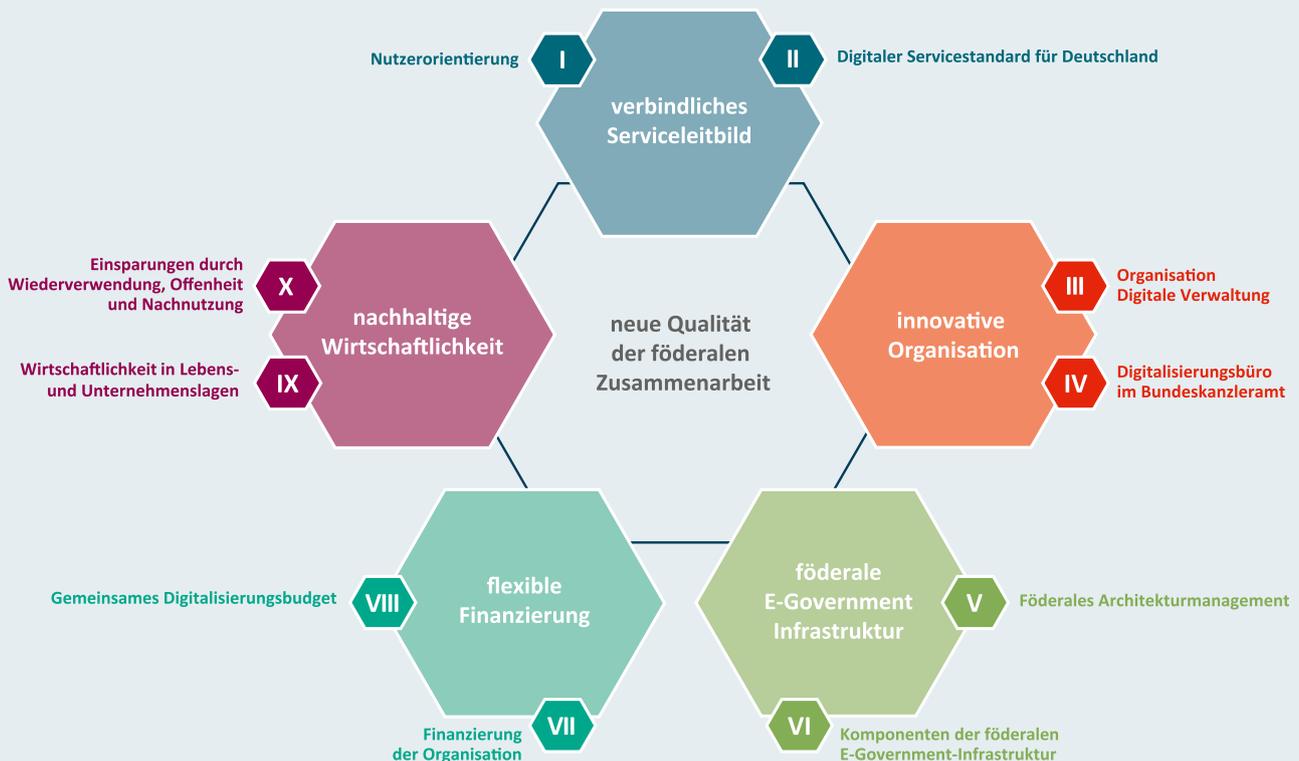


Abbildung 2: Handlungsfelder des Arbeitsprogramms

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

- Das Arbeitsprogramm beinhaltet konkrete Maßnahmen, mit deren Umsetzung die Digitalisierung der Verwaltung wesentlich beschleunigt und in der Fläche vorangetrieben werden soll. Dafür sind grundsätzlich neue Herangehensweisen an die digitale Transformation der Verwaltung erforderlich. Diese stehen im Zentrum des Programms und verbinden Elemente des Innovationsmanagements aus der Wirtschaft mit Ideen und Lösungen aus maßgeblichen Projekt- und Umsetzungsbeispielen der öffentlichen Hand, vornehmlich aus dem europäischen Raum.

Technologiefokussierte Projekte zur Digitalisierung von Einzelleistungen, die in der Vergangenheit im Zentrum von E-Government-Programmen standen, sind nicht in den Maßnahmen enthalten. Der Fokus liegt

### 4.1 Vorgehensweise

- Das Gutachten wurde gemeinsam mit dem NKR auf der Basis von Hypothesen erarbeitet. In den Hypothesen sind Lösungsoptionen für die Handlungsfelder formuliert und in gemeinsamer Diskussion überprüft, verworfen oder gehärtet worden. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Daten und Informationen aus vorhandenen Studien, Umfragen und Analysen sowie internationale Projekt- und Umsetzungsbeispiele herangezogen. Schließlich wurden Ideen aus den Projekten „Masterplan E-Government-Gesetz“ und „Digitaler Bürger- und Unternehmensservice“ des Bundesministeriums des Innern aufgegriffen und im Arbeitsprogramm weiterentwickelt. Auf die Erhebung von zusätzlichen Daten aus Umfragen und Interviews wurde ganz bewusst verzichtet, da nicht nur mit dem 2015er-Gutachten eine umfangreiche Datensammlung erstellt wurde, sondern aus den vielen Studien, Umfragen und Benchmarks bereits eine Vielzahl an Daten und Informationen zur Bewertung der Situation des deutschen E-Governments vorliegen. Die konstitutive Grundlage für die Definition der Hypothesen besteht in der Erkenntnis, dass die ein-

auf organisatorischen Maßnahmen zur Ertüchtigung der Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen und zur Entwicklung einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit. Das stellt eine bewusste programmatische Neuorientierung gegenüber bisherigen Ansätzen dar.

Einzelne Elemente des Arbeitsprogramms lassen sich zwar in unterschiedlichen Ausprägungen realisieren, dieses Arbeitsprogramm kann seine Wirkung jedoch nur entfalten, wenn es als Einheit verstanden und in Gänze umgesetzt wird. Es ist Anspruch der Langfassung dieses Gutachtens, das Arbeitsprogramm möglichst so konkret zu beschreiben, dass es als Grundlage für Entscheidungen und Programme in Politik und Verwaltung genutzt werden kann.

fache Nachnutzung erfolgreicher deutscher, europäischer oder internationaler Beispiele nicht zu der notwendigen Beschleunigung der Digitalisierung in der deutschen Verwaltung führen wird. Deshalb wurde zusätzlich auf bewährte Elemente des Innovationsmanagements aus der Wirtschaft zurückgegriffen. An einem "Testimonial Day" wurden in vielen Diskussionen zwischen Wirtschaftsvertretern, dem Sprecher der Plattform „Digitales Österreich“ sowie den Vertretern des NKR und der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) Möglichkeiten und Grenzen einer Übertragbarkeit dieser Ansätze und Lösungen in die deutsche öffentliche Verwaltung ausgelotet.

Methodisches Vorgehen und Untersuchungsdesign sind ausführlich in der Langfassung des Gutachtens beschrieben (Nationaler Normenkontrollrat, 2016, Langfassung). Die zur Überprüfung der Hypothesen herangezogenen Daten, Informationen, Projekt- und Umsetzungsbeispiele sind in einem Analysedokument (Nationaler Normenkontrollrat, 2016, Analysedokumentation) zusammengefasst.

# 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

## 4.2 Struktur des Arbeitsprogramms

Das Lösungsszenario in Abbildung 1 ist in fünf Handlungsfelder gegliedert: „verbindliches Serviceleitbild“, „innovative Organisation“, „föderale E-Government-Infrastruktur“, „flexible Finanzierung“ und „nachhaltige Wirtschaftlichkeit“.

Jedem Handlungsfeld sind übergreifende Lösungsbausteine zugeordnet, die teilweise aufeinander aufbauen bzw. in Wechselwirkung zueinander stehen. Insgesamt sind zehn Lösungsbausteine definiert: I. „Nutzerorientierung“, II. „Digitaler Servicestandard für Deutschland“, III. „Organisation Digitale Verwaltung“, IV. „Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt“, V. „Föderales Architekturmanagement“, VI. „Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur“, VII. „Finanzierung der Organisation“, VIII. „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“, IX. „Wirtschaftlichkeit

in Lebens- und Unternehmenslagen“ sowie X. „Einsparungen durch Wiederverwendung, Offenheit und Nachnutzung“.

Jeder Lösungsbaustein wiederum enthält einzelne Umsetzungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 3). Die insgesamt 26 Umsetzungsmaßnahmen werden in der Langfassung des Gutachtens unterschiedlich detailliert ausgearbeitet. So genannte „aktivierende“ Umsetzungsmaßnahmen, d.h. Maßnahmen, die zwingend umgesetzt werden müssen, damit sich der geplante Digitalisierungsschub einstellt, sind ausführlicher beschrieben als solche Maßnahmen, die eher flankierend wirken sollen.

Diese Struktur spiegelt sich in der Farbgebung der einzelnen Elemente wider, die dadurch leicht einem Handlungsfeld und Lösungsbaustein zugeordnet werden können.



Abbildung 3: Handlungsfelder, Lösungsbausteine und Umsetzungsmaßnahmen

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

### 4.3 Handlungsfelder und Lösungsbausteine für eine wirksame Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland



Abbildung 4: Handlungsfeld „verbindliches Serviceleitbild“

#### Handlungsfeld: „verbindliches Serviceleitbild“

● Im Handlungsfeld „verbindliches Serviceleitbild“ sind zwei ineinandergreifende Lösungsbausteine definiert, die den programmatischen Gesamtrahmen für das Lösungsszenario bilden.

Dieser Gesamtrahmen kann nur dann Wirkung entfalten, wenn er durch eine politische Willensäußerung auf höchster Ebene unterstützt und durch die Neufassung des IT-Staatsvertrages mit der nötigen Verbindlichkeit ausgestattet wird. Der programmatische Rahmen des Serviceleitbilds und rechtliche Verbindlichkeit bilden das Dach für das gesamte Arbeitsprogramm.

#### Nutzerorientierung ist das gestaltende Prinzip bei der Digitalisierung der Verwaltung.

Mit einer konsequenten Nutzerorientierung werden digitale Verwaltungsangebote so konzipiert, realisiert und betrieben, dass sie den Anforderungen der jeweiligen Nutzergruppen ebenso entsprechen, wie den rechtlichen Vorgaben. Im 2015er-Gutachten wird ausgeführt: „Geringes Angebot, ungenügende Benutzerfreundlichkeit und fehlende Mehrwerte der elektronischen Verwaltungsverfahren führen dazu, dass bestehende Angebote durch Bürgerinnen und Bürger kaum genutzt werden. Seit einigen Jahren ist sogar eine Tendenz zur rückläufigen Inanspruchnahme auszumachen“ (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 5). Die konsequente Nutzerorientierung, die alle Phasen eines Digitalisierungsprojekts umfasst, kann ein Mittel sein, den „Teufelskreis“ im deutschen E-Government zu durchbrechen. Sind die Anforderungen der Nutzer optimal berücksichtigt und ist eine gute Qualität an Bedienbarkeit und Handhabbarkeit realisiert, stellt sich eine Zufriedenheit der Nutzer im Ergebnis der

Interaktion oder Transaktion ein, die eine Wiederholung garantiert sowie zur nachhaltigen Nutzung und dauerhaften Entlastung der „analogen Verwaltungsangebote“ führt. Dies ist vergleichbar mit der Zufriedenheit von Nutzern digitaler Wirtschaftsangebote, z. B. Online-Reisebüros oder Online-Warenhäuser. Im Ergebnis lassen sich weitere Investitionen und Anstrengungen für digitale Verwaltungsangebote besser rechtfertigen. Es entsteht eine positive Dynamik, die sich selbst verstärkt und einen Kreislauf aus nutzerorientierten Angeboten, höherer Nachfrage und tatsächlicher Entlastung bewirkt. Sukzessive kann sich so der digitale Kanal in der Interaktion und Transaktion mit der Verwaltung durchsetzen. Nutzerorientierung bildet die Klammer um dieses Arbeitsprogramm.

#### Mit dem „Digitalen Servicestandard für Deutschland“ bringen wir Leuchttürme in die Fläche.

Der „Digitale Servicestandard für Deutschland“ schreibt die Nationale E-Government-Strategie (NEGS) fort und definiert die Art, WIE „die öffentliche Verwaltung eine hohe Servicequalität und Sicherheit in einer IT-gestützten, föderalen Verwaltungsstruktur“ umsetzen kann. Er ist der verbindliche Modus Operandi für die NEGS, die aus Sicht des IT-Planungsrats bisher den strategischen Rahmen für die Digitalisierung der Verwaltung vorgibt.

Der „Digitale Servicestandard“ sichert Interoperabilität und Wiederverwendung von bereitgestellten Lösungen für die Digitalisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen und von Komponenten der E-Government-Infrastruktur. Er beinhaltet Richtlinien für die Realisierung und den Betrieb von nutzerorientierten, digitalen Angeboten, die ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit zulassen.

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

Gleichzeitig ermöglichen Nutzerorientierung und fortlaufende Evaluation die kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung des Standards. Darüber hinaus soll über den Servicestandard eine sukzessive Bevorzugung des digitalen Kommunikationskanals mit der Verwaltung umgesetzt werden. Nur wenn die Angebote in der Zukunft nicht mehr gleichzeitig auf allen Interaktions- und Transaktionskanälen angeboten werden müssen, realisieren sich die erwarteten Kosteneinsparungen. Mit Hilfe von unterschiedlichen, zusätzlichen Angeboten (z. B. Lotsen- und Assistenzfunktionen) zur Unterstützung von nicht digital-

affinen Bürgerinnen und Bürgern werden deren Anforderungen in gleicher Weise respektiert und umgesetzt, wie die der „digital natives“. In der Historie gibt es dafür erfolgreiche Umsetzungsbeispiele: Bei Einführung von Bankterminals und -automaten wurden für eine begrenzte Zeit Kundenbetreuer neben die Automaten platziert, die bei der Handhabung dieser neuen Technik assistierten. Dadurch konnten Hürden im Umgang reduziert und eine selbstverständliche Nutzung dieser neuen Technik sukzessive erreicht werden.

Der „Digitale Servicestandard“ soll als Staatsvertrag verpflichtenden Charakter erhalten.



Abbildung 6: Handlungsfeld „innovative Organisation“

### Handlungsfeld: „innovative Organisation“

Die Lösungsbausteine im Handlungsfeld „innovative Organisation“ sollen als „Beschleuniger“ für die Digitalisierung der deutschen Verwaltung dienen. Sie sollen die Prozesse der Auswahl, Konkretisierung und Entwicklung innovativer digitaler Angebote oder von Lösungskomponenten erleichtern und aus den üblichen, von rollenbezogenen Eigeninteressen und eingeübten Reflexen gekennzeichneten Entscheidungsprozessen herausnehmen. Eine solche „Kapselung“ würde es ermöglichen, im Rahmen der vordefinierten Leitplanken des „Digitalen Servicestandards“ schnell und flexibel „anwendungsreife“ digitale Angebote zu entwickeln und diese in die Betriebsverantwortung der Verwaltung zurückzugeben.

### Die deutsche Verwaltung braucht eine innovative Organisation als „Beschleuniger“ in der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen.

Mit dem Lösungsbaustein „Organisation Digitale Verwaltung“ wird ein Element des Innovationsmanagements aus der Wirtschaft auf die Verwaltung übertragen. Die Organisation soll unabhängig, aber verbunden mit den etablierten Gremien des E-Governments agieren. Sie steht zum einen bewusst

außerhalb der etablierten Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen, die von überwiegend langwierigen und durch Einzelinteressen beeinflussten Prozessen gekennzeichnet sind. Zum anderen wird die Organisationsstruktur so gewählt, dass eine enge Zusammenarbeit mit dem IT-Planungsrat und der FITKO stattfindet. Die Organisation wird Entwicklungsgemeinschaften für die Umsetzung der Lebens- und Unternehmenslagen organisieren und für diese die erforderlichen Mittel und Räume für eine kreative Zusammenarbeit im Akzelerator bereitstellen. Innovative Ideen, Projektvorschläge und realisierte digitale Angebote, die im „gekapselten“ Innovationslabor und im Akzelerator der Organisation entstehen, werden in die Verantwortung von Bund, Ländern und Kommunen zurückgegeben, um dort betrieben, nachgenutzt und weiterentwickelt zu werden. Darüber hinaus wird die Organisation gemeinsam mit dem Digitalisierungsnetzwerk u.a. an Themen der Modernisierung der Arbeitswelt oder der Aus- und Weiterbildung der Verwaltung in ihrem Innovationslabor arbeiten und die Ergebnisse dieser Analysen dem „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt zur Verfügung stellen. Das „Digitalisierungsbüro“ steht für eine Einheit, die aus der Regierungszentrale heraus für die nötige politische Aufmerksamkeit und Gesamt-

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

koordinierung Sorge trägt; ähnlich wie dies bei den E-Government-Vorreitern in Europa der Fall ist.

Die Organisation wird mit ihrem Beirat für Architektur und Standardisierung wesentlich an der föderalen Referenzarchitektur mitwirken. Ideen, Impulse und Projektbeispiele für die Realisierung und Weiterentwicklung der E-Government-Infrastruktur sammelt die Organisation aus den geförderten Projekten ein und transferiert diese an den IT-Planungsrat bzw. die FITKO. Der „Digitale Servicestandard“ findet eine Verankerung in der Organisation, da sie dessen Evaluation und Weiterentwicklung im Beirat für Servicestandard-Assessments gemeinsam mit den etablierten Gremien und dem „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt verantwortet.

Die Organisation stellt sicher, dass ein größtmögliches Maß an Zusammenarbeit und Vernetzung in der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen stattfindet. Sie trägt damit entscheidend zu einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit bei. Die Gründung der Organisation soll von Bund und Ländern über den bereits aufgeführten Staatsvertrag beschlossen werden.

Der zweite Lösungsbaustein in diesem Handlungsfeld, das „Digitalisierungsbüro“, stellt eine weitere Brücke zwischen der unabhängigen Organisation und den bestehenden Verwaltungen dar. „Wirksames E-Government braucht politischen Willen auf allen Ebenen, um es durchgängig an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger auszurichten“ (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 24). Dieser Maßgabe folgend, muss das „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt angesiedelt werden. Politischer Wille braucht Daten und Fakten, um sich formieren zu können. Das „Digitalisierungsbüro“ im Zusammenwirken mit der „Organisation Digitale Verwaltung“ und weiteren Gremien beschafft, bewertet und prüft Daten, Fakten und Informationen; es befördert und beschleunigt die benötigten Entscheidungen zur Digitalisierung in Deutschland.

Beide Lösungsbausteine im Handlungsfeld Organisation können temporär eingerichtet werden. Haben sie ihren Zweck erfüllt, den Digitalisierungsschub in der deutschen Verwaltung zu organisieren, können diese beiden Organisationselemente aufgelöst werden.

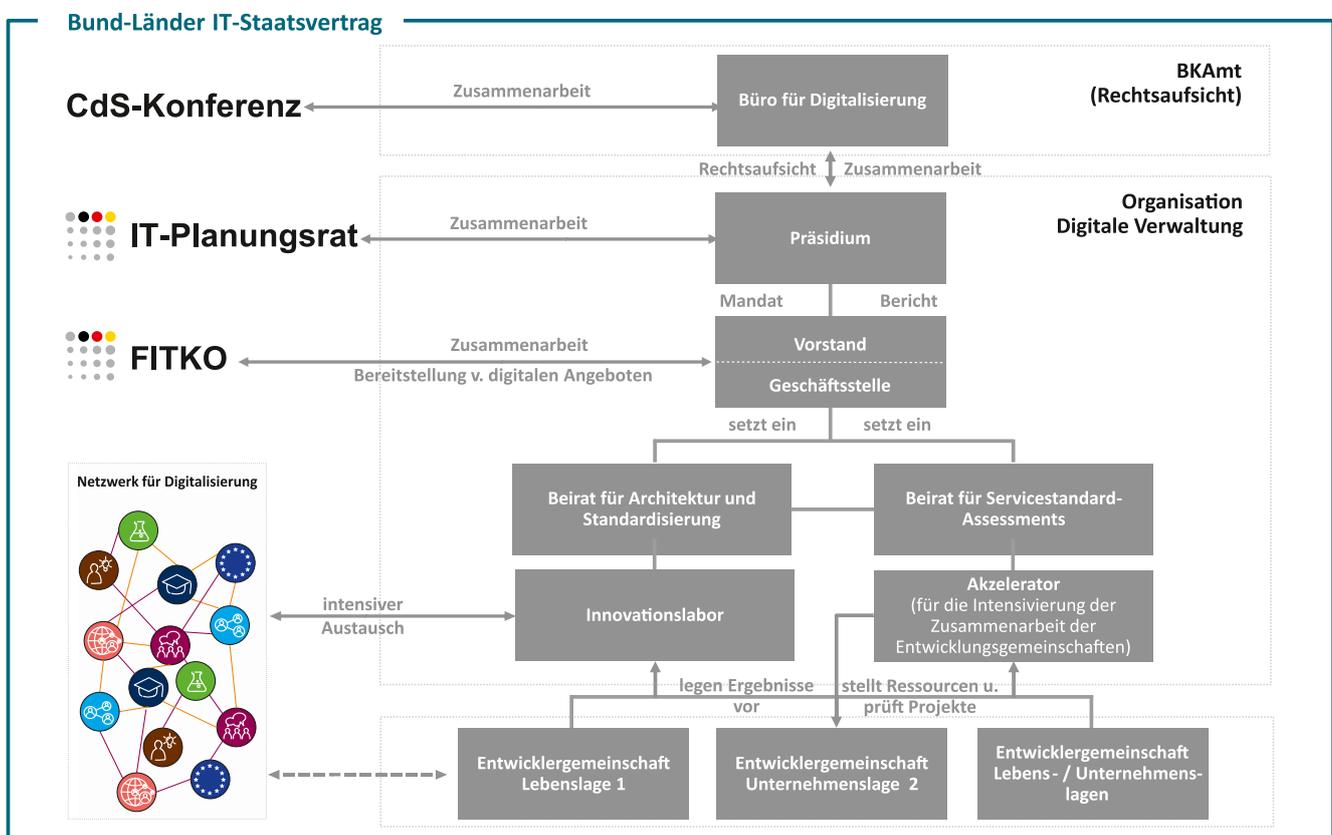


Abbildung 5: Organigramm der unabhängigen Organisation

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!



Abbildung 7: Handlungsfeld „föderale E-Government-Infrastruktur“

### Handlungsfeld: „föderale E-Government-Infrastruktur“

Die beiden Lösungsbausteine im Handlungsfeld „föderale E-Government-Infrastruktur“ verbinden das Management der technologischen Grundlagen für die Realisierung nutzerorientierter, digitaler Angebote mit deren Bereitstellung und Betrieb. Sie bilden das Fundament für gemeinsame ressort- und ebenenübergreifende IT-Lösungen und stellen die Interoperabilität und Kompatibilität der realisierten Lösungen und Komponenten sicher.

#### Föderales Architekturmanagement bildet die Grundlage für eine abgestimmte Bereitstellung der Komponenten einer föderalen E-Government-Infrastruktur.

Es soll ein deutschlandweites Architekturmanagement etabliert werden, mit dem eine föderale Referenzarchitektur für nutzerorientierte, digitale Angebote entworfen und weiterentwickelt wird. Dieses schließt die Definition von Schnittstellen- und Interoperabilitätsstandards ein.

Die föderale Referenzarchitektur wird zwischen Bund, Ländern und Kommunen verbindlich vereinbart. Die unabhängige Organisation wirkt wesentlich an der Ausarbeitung der Referenzarchitektur mit.

Mit der Einrichtung eines Architekturmanagements wird die technologische Modernität der E-Government-Infrastruktur ermöglicht. Die Verantwortung des Architekturmanagements ist es, technologische Neuentwicklungen auf ihre Anwendbarkeit hin zu überprüfen und diese in die Architekturarbeit einzubinden.

Föderales Architekturmanagement bleibt eine theoretische Übung, wenn damit kein Portfolio an verfügbaren und standardisierten Komponenten einer föderalen E-Government-Infrastruktur verwaltet wird. Im 2015er-Gutachten werden Basiskomponenten für interne Funktionen und für die Nutzerschnittstelle aufgeführt (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 17). Diese können durch weitere Basiskomponenten der föderalen Referenzarchitektur ergänzt werden. Gemeinsam mit der FITKO wird die „Organisation Digitale Verwaltung“ die föderale Referenzarchitektur entwickeln und eine föderale E-Government-Infrastruktur aufbauen, die den Anforderungen des „Digitalen Servicestandards“ entspricht.

Entscheidend ist, dass in der föderalen E-Government-Infrastruktur „Baukastensysteme“ entwickelt werden, in denen die einzelnen Komponenten über Schnittstellen so verbunden sind, dass sie als eServices eingesetzt werden können. Beispielsweise können Baukastensysteme für „Antragsstellung“ oder „Beauskunftung“ entworfen und realisiert werden. Der „Digitale Bürger- und Unternehmensservice“ ist eine unverzichtbare Komponente in der föderalen E-Government-Infrastruktur, mit dem die nutzerorientierten und medienbruchfreien Verwaltungsangebote, gegliedert in Lebens- und Unternehmenslagen, leicht auffindbar bereitgestellt werden.

Die beiden Lösungsbausteine in diesem Handlungsfeld müssen gemeinsam umgesetzt werden. Neben der Nutzerorientierung und dem „Digitalen Servicestandard“ bildet das föderale Architekturmanagement und die Bereitstellung der föderalen E-Government-Infrastruktur das eingeforderte „stabile Fundament“ für ein wirksames E-Government in der Fläche“ (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 5).

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!



Abbildung 8: Handlungsfeld „flexible Finanzierung“

### Handlungsfeld: „flexible Finanzierung“

● Die Finanzierung einer wirksamen Digitalisierung ist nicht nur ein kritischer Erfolgsfaktor für das gesamte Arbeitsprogramm. Die im Handlungsfeld „flexible Finanzierung“ vorgeschlagenen Lösungsbausteine sollen zu einer Beschleunigung der Umsetzung beitragen, indem die vorhandenen Budgets für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen einerseits durch weitere Maßnahmen unterstützt und andererseits zentraler ausgerichtet werden.

#### Nur mit einem gemeinsamen Digitalisierungsbudget kann effektiv und effizient digitalisiert werden.

„Mittelfristig ist genug Geld im System – auf den richtigen Mitteleinsatz kommt es an“ (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 5). Neben einzelnen Kommunal-, Landes- und Bundeshaushalten gibt es lediglich das gemeinsame Budget des IT-Planungsrats zur abgestimmten Finanzierung digitaler Angebote. Dieses reicht nicht aus. Ständige Mehrfachentwicklungen von Komponenten der E-Government-Infrastruktur konfrontieren Nutzer mit unterschiedlichen Lösungen für die gleichen Einzelleistungen. Ein „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“ ermöglicht die Realisierung fehlender sowie die Harmonisierung bestehender Komponenten und Dienste zu Gunsten einer einheitlichen und integrierten föderalen E-Government-Infrastruktur.

Im Gutachten 2015 wurde ermittelt, dass für diese föderale E-Government-Infrastruktur Investitions- und Betriebskosten für die ersten fünf Jahre in Höhe von hochgerechnet 1,66 Milliarden Euro anfallen würden (Nationaler Normenkontrollrat 2015, Dokumentation, S. 91). Die entwickelten Komponenten und Dienste sollen für eine breite und gemeinschaftliche Nachnutzung zur Verfügung stehen

Im Lösungsbaustein „Finanzierung der Organisation“ werden Vorschläge unterbreitet, aus welchen Finanzierungsanteilen sich der Betriebs- und der Projekthaushalt der Organisation speisen soll. Mit dem Betriebshaushalt sollen die Personal- und Sachkosten der Organisation finanziert werden. Mit dem Projekthaushalt wird eine Ko-Finanzierung für die Digitalisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen bereitgestellt. Zur Finanzierung gehört ein Sockelbetrag aus Mitteln von Bund und Ländern für den Betriebshaushalt sowie Anteile aus dem „Gemeinsamen Finanzierungsbudget für Digitalisierung“, mehrheitlich finanziert vom Bund.

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!



Abbildung 9: Handlungsfeld „nachhaltige Wirtschaftlichkeit“

### Handlungsfeld: „nachhaltige Wirtschaftlichkeit“

● Im Handlungsfeld „nachhaltige Wirtschaftlichkeit“ wird die Bedeutung der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit abermals gestärkt. Wirtschaftlichkeit bei der Umsetzung von Lebens- und Unternehmenslagen kann nur dann erzielt werden, wenn Lösungen wiederverwendet und Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur eingesetzt werden. Wirtschaftlichkeit kann auch dann verbessert werden, wenn Komponenten gemeinsam und nicht mehrfach entwickelt werden. Für dieses Vorgehen ist eine intensive Zusammenarbeit Voraussetzung.

#### Der E-Government-Teufelskreis kann durch eine neue „Kultur der Zusammenarbeit“ durchbrochen werden.

Der Abstand im E-Government im Vergleich zu unseren europäischen Nachbarn ist überall spürbar. Dem Anspruch der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft auf vollständig digitalisierte Verwaltungsleistungen kann nur begegnet werden, wenn die Zusammenarbeit im Bereich der Digitalisierung der Verwaltung neu aufgesetzt wird – fernab von Ressortegoismen und Föderalismusstreitigkeiten. Bürgerinnen und Bürger sind unzufrieden mit den bereitgestellten digitalen Verwaltungsangeboten. Die Wirtschaft kann avisierte Kosteneinsparungen an der Schnittstelle zur Verwaltung mangels entsprechender digitaler Angebote nicht realisieren. Innovatoren des E-Governments blicken auf eine Landschaft digitaler „Leuchttürme“, ohne die Aussicht auf Flächendeckung. Politische Entscheidungsträger des E-Governments müssen sich dem Vorwurf eines zusätzlichen Kostenfaktors stellen. Es herrscht Unzufriedenheit auf allen Ebenen. Somit muss eine neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit hergestellt werden.

Die in diesem Gutachten vorgeschlagenen, beschleunigenden und fördernden Maßnahmen für eine Digitalisierung der Verwaltung werden nicht wirken, wenn sich Zusammenarbeit weiterhin ausschließlich an den Verwaltungs- und nicht an den Nutzerinteressen ausrichtet. Zur neuen „Kultur der Zusammenarbeit“ gibt es deshalb keine Alternative.

Im 2015er-Gutachten wird ausgeführt: „[...] Basiskomponenten können durch abgestimmte Entwicklung und gemeinsamen Betrieb maßgeblich zur Wirtschaftlichkeit des Gesamtangebots beitragen. Das wirft wiederum Fragen nach einer übergreifenden Zusammenarbeit der öffentlichen Akteure auf.“ (Nationaler Normenkontrollrat 2015, S. 8).

Im Lösungsbaustein „Wirtschaftlichkeit in Lebens- und Unternehmenslagen“ sind Einsparungspotenziale ermittelt worden, die gesamtgesellschaftlich erzielt werden können, wenn Lebens- und Unternehmenslagen unter Nutzung standardisierter Lösungen und nachnutzbarer Komponenten vollständig medienbruchfrei digitalisiert werden. Zudem werden mit einem neuen Finanzierungsmodell Anreize geschaffen, unter Beachtung des „Digitalen Servicestandards“ in nutzerorientierte Services und wiederverwendbare Komponenten zu investieren.

Die Aufwände für die gemeinsame und koordinierte Realisierung von Lösungen und Komponenten wurden im 2015er-Gutachten geschätzt (Nationaler Normenkontrollrat 2015, Dokumentation, S. 91). Die Abschätzung der Einsparung kann Bestandteil der Evaluierung des Arbeitsprogramms für die gemeinsame Realisierung sein. Es ist davon auszugehen, dass sich Einspareffekte in Milliardenhöhe für die Haushalte auf allen föderalen Ebenen ergeben.

## 4. Arbeitsprogramm: Wie der Aufstieg gelingen kann!

Die Verwendung von Open-Source-Standards unterstützt diese Erwartungshaltung. Darüber hinaus erleichtert die Verwendung von Open-Source-Standards die Lösung von möglichen vergaberechtlichen Problemen in der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit.

Handlungsfelder, Lösungsbausteine und Umsetzungsmaßnahmen formieren sich zu einem ambitionierten

Arbeitsprogramm für eine wirksame Digitalisierung der deutschen Verwaltung. Abbildung 10 zeigt, wie die einzelnen Lösungsvorschläge darauf hinwirken, dass das im 2015er-Gutachten beschriebene Ziel erreicht werden kann, eine wirtschaftliche und vollständig medienbruchfreie Umsetzung von digitalen Angeboten in Lebens- und Unternehmenslagen zu verwirklichen.



Abbildung 10: Zusammenspiel der Lösungsvorschläge

## 5. Umsetzungsplanung: Wie der Aufstieg organisiert werden kann!

Die Umsetzung der so genannten „aktivierenden“ Maßnahmen muss zeitnah begonnen werden, um zügig, idealerweise mit Beginn der nächsten Legislaturperiode den Schwerpunkt auf die Umsetzung des

Arbeitsprogrammes in seiner Gesamtheit legen zu können. Nachfolgende Grafik zeigt, welche „aktivierenden“ Maßnahmen umgesetzt werden sollten.

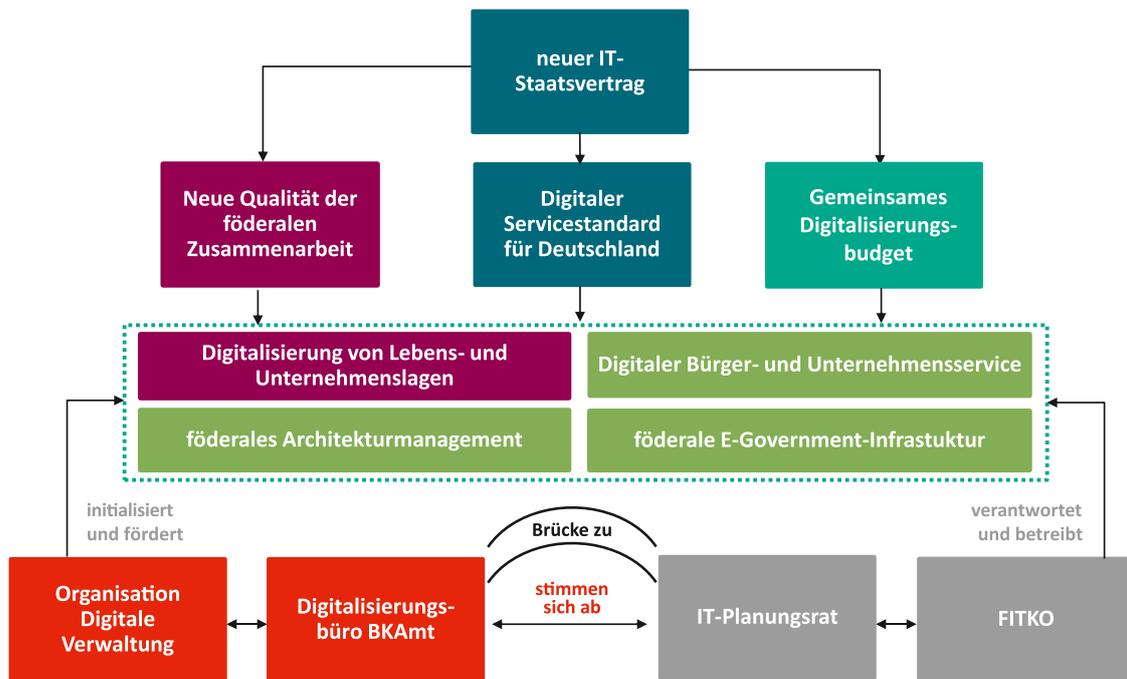


Abbildung 11: aktivierende Maßnahmen

Für die Umsetzung aller Maßnahmen im Arbeitsprogramm wird nachfolgende zeitliche Reihenfolge vorgeschlagen. Die Umsetzungsmaßnahmen sind in der numerischen Reihenfolge aufsteigend aufgeführt.

### Meilenstein: bis zur Bundestagswahl

- Vorbereitung des IT-Staatsvertrags des Bundes und der Länder (4)
- Vorbereitung der Gründung der Organisation (6)
- Vorbereitung und Abstimmung der Digitalen Agenda 2018 – 2022 (für die digitale Verwaltung) (9) durch das „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt
- Vorbereitung des Gemeinsamen Digitalisierungsbudgets (19)

### Meilenstein: erstes Jahr der neuen Legislaturperiode

- Entwurf von Richtlinien für Nutzerorientierung („www.nutzerorientierung.de“) (1)
- Entwicklung von Prozessen und Strukturen für eine planvolle und kontinuierliche Bürgerbeteiligung (2)
- Anpassung des V-Modells an agile Vorgehensmodelle (3)

- Beschluss des IT-Staatsvertrags des Bundes und der Länder (4)
- Gründung der Organisation (6), inkl. Bildung des Organisationsvermögens (17) und Bereitstellung von Mitteln für den Betriebs- und den Projekthaushalt (18)
  - Einrichtung des Beirats für Servicestandard-Assessments (5)
  - Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung (8)
  - Etablierung eines Beirats für Architektur und Standardisierung (12)
- Beginn der Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung (10)
- Entwicklung von Methoden und Prozessen für ein nachhaltiges Innovationsmanagement in der Verwaltung (11)

## 5. Umsetzungsplanung: Wie der Aufstieg organisiert werden kann!

- Entwicklung und Launch des Digitalen Bürger- und Unternehmensservices (14)
- Einrichtung des Gemeinsamen Digitalisierungsbudgets (19), inkl. der Anerkennung der Bereitstellung von Komponenten der E-Government-Infrastruktur (20) und von Lösungen für Lebens- und Unternehmenslagen (21)
- Beginn der Bewerbungen zur Ko-Finanzierung für die Realisierung durch die Organisation (22)

### Meilensteine: zweites Jahr der neuen Legislaturperiode und folgende

- Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ (4)
- Organisation von Entwicklungsgemeinschaften für die vollständig medienbruchfreie Realisierung von ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen (7)
- Gemeinsame und koordinierte Realisierung, Nutzung und Weiterentwicklung von Lösungen in Lebens- und Unternehmenslagen und von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur (24)

- Verwendung von Open-Source-Standards bei der Realisierung und Weiterentwicklung von Lösungen und von Komponenten (25)
- Fortsetzung der Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung (10)
- Erarbeitung einer föderalen Referenzarchitektur für nutzerorientierte digitale Angebote und eines föderalen Architekturmanagements (13)
- Entwicklung von Baukastensystemen mit Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur zur wirtschaftlichen Nutzung in der Verwaltung und durch die Wirtschaft (15)
- Etablierung von Registern als Datendrehscheiben in der föderalen Infrastruktur (16)
- Nutzung von Lösungen und Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur (23)
- Befüllung des Digitalen Bürger- und Unternehmensservice (14)
- Erstellung eines UfAB-Moduls „Open Data“ (26)

● Die zeitliche Reihenfolge und die Abhängigkeiten zwischen den Umsetzungsmaßnahmen sind in der nachfolgenden Abbildung 12 auf einen Blick zusammengefasst.

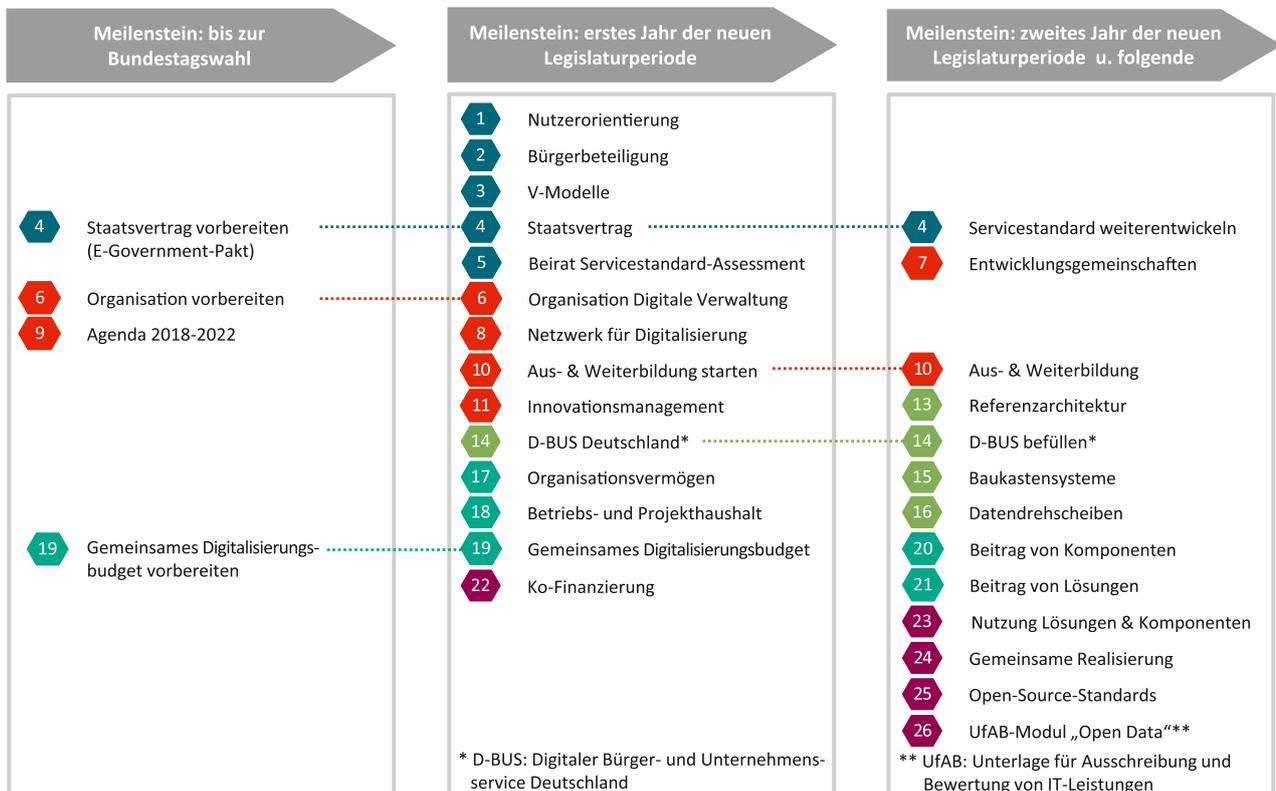


Abbildung 12: Umsetzungsplan

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

● In der Langversion des Gutachtens sind die in den Lösungsbausteinen aufgeführten 26 Umsetzungsmaßnahmen mit unterschiedlicher Detailtiefe beschrieben. Zum einen wird vorgeschlagen, dass einzelne Umsetzungsmaßnahmen von bestehenden Gremien, wie der FITKO, umgesetzt werden sollen. Zum anderen sind einzelne Umsetzungsmaßnahmen, wie z. B. die Beschlussfassung über den „Digitalen Servicestandard für Deutschland“, Voraussetzung für andere

Umsetzungsmaßnahmen, z. B. für die „Richtlinien für Nutzerorientierung“. Der Schwerpunkt der im Folgenden dargestellten Umsetzungsmaßnahmen liegt daher auf solchen, die für die Initiierung eines Transformationsprozesses von grundlegender organisatorischer Bedeutung sind (aktivierende Maßnahmen) und nicht durch andere Gremien konkretisiert werden sollen.

### 6.1 IT-Staatsvertrag „Digitaler Servicestandard für Deutschland“ (Umsetzungsmaßnahme 4)

● Der Bund und die Länder beschließen einen Staatsvertrag, der sowohl die Einführung als auch die Verpflichtung zur Einhaltung eines „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ für die Entwicklung und den Betrieb von digitalen Verwaltungsangeboten beinhaltet. Ein Ziel dieses Staatsvertrags besteht darin, dass vor der Bereitstellung von Haushaltsmitteln für die Realisierung und Einführung von digitalen Verwaltungsangeboten zukünftig geprüft wird, ob die geplanten

Projekte in Übereinstimmung mit dem „Digitalen Servicestandard“ stehen. Gemeinsam mit den Landesrechnungshöfen und dem Bundesrechnungshof werden dafür entsprechende Regelungen ausgearbeitet.

Im Staatsvertrag soll auch die Gründung der unabhängigen „Organisation Digitale Verwaltung“ vereinbart werden, da diese unter anderem die Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards“ verantworten soll.

	<b>Nutzerorientierung</b>	<b>1</b>	Nutzeranforderungen und -bedürfnisse werden erhoben, verstanden und bewertet. Sie bilden die Grundlage für das Design, die Realisierung und den Betrieb von digitalen Angeboten der Verwaltung.
		<b>2</b>	Digitale Angebote sind einfach, intuitiv und barrierefrei, sodass die Nutzer sie akzeptieren. Digitale Hilfestellungen sind Bestandteil des Angebots und sollen dessen Nutzung und Handhabbarkeit verbessern.
		<b>3</b>	Werden Daten und Informationen der Nutzer in digitalen Angeboten verarbeitet, so werden die Sicherheitsvorkehrungen zum Schutz der Daten und Informationen transparent gemacht.
		<b>4</b>	Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen werden mit geeigneten Maßnahmen und positiven Nutzererfahrungen motiviert, den digitalen Service anstelle des papiergestützten Verfahrens zu nutzen.

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

	<b>Vorgehen</b>	<b>5</b>	Die digitalen Angebote der Verwaltung werden agil, iterativ und mit nutzerzentrierten Methoden geplant, entworfen, realisiert und weiterentwickelt, um langfristig innovativ und nutzerfreundlich zu bleiben.
		<b>6</b>	Die digitalen Angebote werden so realisiert, dass sie in einem Dachportal für Lebens- und Unternehmenslagen angeboten werden können.
	<b>Zusammenarbeit</b>	<b>7</b>	Ebenenübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit, auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung, ist die Grundlage für nutzerorientierte und attraktive digitale Angebote der Verwaltung.
		<b>8</b>	Die „Organisation Digitale Verwaltung“ unterstützt Behörden und Organisationen bei der Zusammenstellung von Entwicklungsgemeinschaften für digitale Angebote und bei deren Finanzierung.
	<b>Offenheit</b>	<b>9</b>	Source Code aus der Realisierung digitaler Angebote der Verwaltung wird als Open Source, d.h. in nachnutzbarer Form mit offener Lizenzierung kostenlos zur Verfügung gestellt. Ausnahmen von dieser Regelung müssen nachvollziehbar begründet werden.
		<b>10</b>	Offene Standards werden bei der Realisierung der digitalen Angebote und vorhandene Standardplattformen beim Betrieb sowie der Bereitstellung der digitalen Angebote genutzt.
		<b>11</b>	Die Wiederverwendung von vorhandenen digitalen Angeboten wird geprüft, bevor eine neue Komponente geplant und realisiert wird.
	<b>Betrieb</b>	<b>12</b>	Die bereitgestellten digitalen Angebote der Verwaltung werden unter Einbeziehung der Nutzer kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.
		<b>13</b>	Die Evaluation der Nutzerzufriedenheit und der technologischen Modernität der digitalen Angebote wird zum festen Bestandteil der Betriebsprozesse.
	<b>Wirkungscontrolling</b>	<b>14</b>	Die Nutzungsintensität und Nutzerzufriedenheit in Bezug auf die bereitgestellten digitalen Angebote werden kontinuierlich anhand von einheitlichen Messgrößen erhoben und die Ergebnisse der Messungen veröffentlicht, auch in maschinenlesbarer Fassung.
		<b>15</b>	Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Angebote werden in einer klar strukturierten, ebenenübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit ermittelt und umgesetzt.

Tabelle 1: „Digitaler Servicestandard für Deutschland“

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

### 6.2 Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ (Umsetzungsmaßnahme 6)

● Die Gründung der Organisation muss über einen Hoheitsakt erfolgen, weshalb dieser Beschluss mit dem im vorherigen Kapitel aufgeführten Staatsvertrag des Bundes und der Länder gefasst werden soll.

Der Zweck der Organisation ist die operative Umsetzung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ in Projekten und Vorhaben, unabhängig von Ressortprinzip, Föderalismus und kommunaler Selbstverwaltung, aber in enger Zusammenarbeit mit föderalen Gremien. Ihr kommt damit die wichtige Funktion zu, Standardisierung im Auftrag der Politik voranzutreiben.

Zur Umsetzung dieses Zwecks soll die Organisation die nachfolgenden, konkreten Aufgaben übernehmen:

- Die Organisation koordiniert die Umsetzung des „Digitalen Servicestandards“ in Deutschland. Dafür stellt sie Entwicklungsgemeinschaften für die Umsetzung von Einzelleistungen in ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen zusammen und bei Bedarf eine Ko-Finanzierung in ihrem Akzelerator bereit.
- Die Organisation führt laufend Auswahlverfahren durch, in denen sich Behörden, andere Organisationen und weitere Beteiligte für Einzelprojekte in ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen und eine Ko-Finanzierung bewerben können. In diesen Auswahlverfahren stellt sie sicher, dass die geförderten Projekte dem „Digitalen Servicestandard“ entsprechen (Assessment).
- Angebote, die dem „Digitalen Servicestandard“ entsprechen, müssen im „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ auffindbar sein. Sie können durch das Dachportal oder in eigener Verantwortung der Verwaltungen und Organisationen betrieben werden. Die Organisation evaluiert produktreife digitale Angebote für den Betreiber des Dachportals und gibt diese frei.
- Die Organisation verantwortet Maßnahmen des Leistungsvergleichs sowie des Erfahrungs- und Know-how-Transfers zwischen den Entwicklungsgemeinschaften, der Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Über ihr Innovationslabor stellt sie digitale Angebote und Lösungen zur Nachnutzung sowie Erfahrungen zu neuen Projekten zur Verfügung. Zu diesem Zwecke nutzt die Organisation das von ihr orchestrierte Netzwerk für Digitalisierung.
- Die Organisation und das Digitalisierungsnetzwerk bieten in Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Bildungsträgern (z. B. BAKÖV) Fortbildungen an, die die Weiterentwicklung und Nutzung der Produkte durch die Verwaltung ermöglichen.
- Die Organisation führt regelmäßig Evaluationen des „Digitalen Servicestandards“ unter Beteiligung der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft und Wirtschaft durch. Die Evaluationsergebnisse dienen der Fortschreibung des Servicestandards. Zudem misst sie den Erfolg ihres Handelns anhand von partizipativ definierten Kennzahlen. Diese Messungen dienen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Zusammenarbeit mit den Entwicklungsgemeinschaften und dem Digitalisierungsnetzwerk.
- Durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen werden die Ergebnisse der Arbeit der Entwicklungsgemeinschaften ebenso einer Fachöffentlichkeit und den Verwaltungen vorgestellt, wie die eigenen Angebote, die die Organisation z. B. im Bereich Fortbildungen organisiert. Diese Maßnahmen unterstützen die Wiederverwendung und Nachnutzung digitaler Angebote und Lösungen deutschlandweit.
- Die Organisation führt eigene Vergabeverfahren durch und stellt den Entwicklungsgemeinschaften Standards für die Durchführung von Vergabeverfahren im Kontext der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen bereit.

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

Im Ergebnis einer Rechtsformenauswahl wurde die Stiftung öffentlichen Rechts als geeignete Variante für die Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ empfohlen. Bei dieser Variante könnte das Bundeskanzleramt als Stifterin fungieren und die Rechtsaufsicht ausüben.

Eine enge Zusammenarbeit mit den bestehenden föderalen Gremien und dem „Digitalisierungsbüro“ ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dieser Zusammenarbeit liegt die folgende Aufgabenteilung zugrunde.

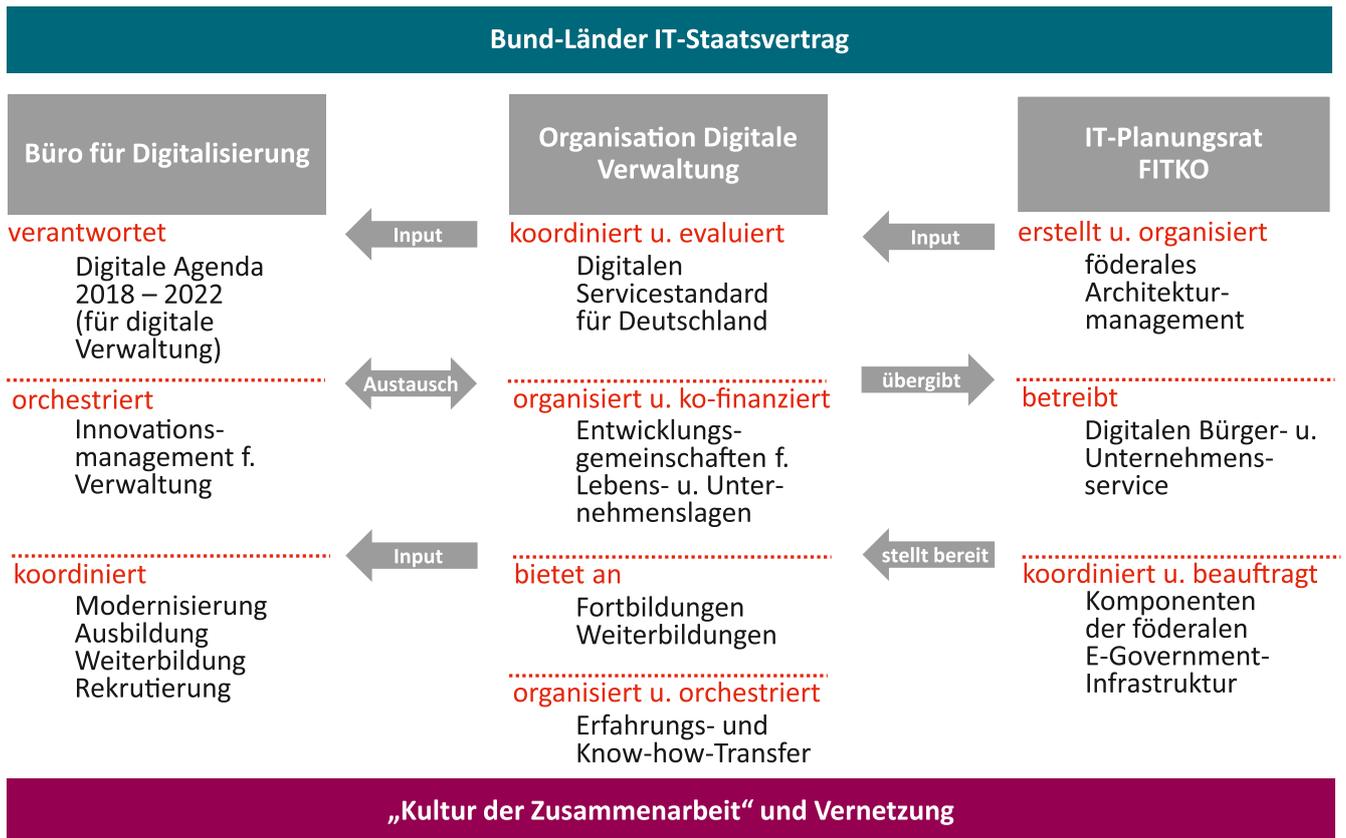


Abbildung 13: Zusammenarbeit Organisation, föderale Gremien, „Digitalisierungsbüro“

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

### 6.3 Digitale Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung (Umsetzungsmaßnahme 9)

● Im Zusammenspiel mit den Fachministerien und über diese mit den Fachministerkonferenzen sollen aufeinander abgestimmte digitale Agenden ausgearbeitet werden. Diese beinhalten jeweils Digitalisierungsschwerpunkte der entsprechenden Fachlichkeit. Im „Digitalisierungsbüro“ wird eine Agenda für die Digitalisierung der Verwaltung an der Schnittstelle zu den Nutzern (Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltungsmitarbeiter) ausgearbeitet und deren Umsetzung verantwortet. Alle Rahmenbedingungen, die für den Erfolg dieser Agenda für die Digitalisierung der Verwaltung erforderlich sind, werden vom „Digitalisierungsbüro“ initiiert und in die Verantwortung der Fachministerien verwiesen. Mit dem Büro wird

ein nutzerorientiertes E-Government in Deutschland im Bundeskanzleramt verankert und der Fortschritt in der Digitalisierung der Verwaltung zur Chefsache. Im Zusammenspiel mit dem Staatsvertrag wird eine politische Einigung und verbindliche Willensäußerung zur Digitalisierung der Verwaltung auf oberster Ebene initiiert.

Das „Digitalisierungsbüro“ stimmt sich regelmäßig mit dem IT-Planungsrat ab. Sollten sich Konflikte zwischen den föderalen Gremien, insbesondere der FITKO und der „Organisation Digitale Verwaltung“ hinsichtlich der Umsetzung der Digitalen Agenda ergeben, fungiert das „Digitalisierungsbüro“ als Mittler.

### 6.4 Betriebs- und den Projekthaushalt der Organisation (Umsetzungsmaßnahme 18)

● Die Organisation benötigt für ihren Betriebshaushalt im ersten Jahr nach Gründung Mittel für Personalkosten in Höhe von ca. 1 Mio. EUR und Mittel für Sachkosten in Höhe von 200 TEUR. Im zweiten Jahr nach Gründung wird mit der Ko-Finanzierung der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen begonnen und den damit korrelierten Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Dementsprechend benötigt die Organisation Mittel für Personalkosten in Höhe von ca. 2 Mio. EUR und für Sachkosten in Höhe von 500 TEUR in ihrem Betriebshaushalt. Wir gehen davon aus, dass die Organisation im dritten Jahr nach ihrer Gründung alle angedachten Aufgaben vollumfänglich ausfüllt und dafür Mittel für Personalkosten in Höhe von 3 Mio. EUR und für Sachkosten in Höhe von 1 Mio. EUR in ihrem Betriebshaushalt zur Verfügung hat. Auch im vierten Jahr benötigt die Organisation Mittel in Höhe von 3 Mio. EUR für Personalkosten und 1 Mio. EUR für Sachkosten. Der Betriebshaushalt soll mehrheitlich über einen „Sockelbetrag“ an Haushaltsmitteln, vor allem vom Bund bereitgestellt, gebildet werden.

Der Projekthaushalt umfasst die benötigten Mittel zur Ko-Finanzierung der Digitalisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen. Diese Mittel sollen der Organisation mehrheitlich aus dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ zur Verfügung gestellt werden. Mit dieser Art der Finanzierung des Projekthaushaltes wird sichergestellt, dass sich die Organisation mit der Verwaltung des gemeinsamen Budgets kontinuier-

lich abstimmen muss. Damit die Unabhängigkeit der Organisation, insbesondere hinsichtlich der Auswahl der Lebens- und Unternehmenslagen, auch bei dieser anteiligen Finanzierung des Projekthaushaltes gewahrt wird, erfolgt die Zuwendung aus dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ pauschal und nicht projektbezogen.

Zusätzliche Mittel können beispielsweise von Wirtschaftsunternehmen eingeworben werden. Diese Mittel können z. B. dafür verwendet werden, dass Einzelleistungen von Verwaltungen an der Schnittstelle zur Wirtschaft, die sich nicht in eine Unternehmenslage eingliedern lassen, digitalisiert werden.

Die Organisation benötigt für ihren Projekthaushalt im ersten Jahr nach Gründung noch keine Mittel für die Ko-Finanzierung von Einzelleistungen zur Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen. Im zweiten Jahr nach Gründung wird mit der Ko-Finanzierung der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen begonnen. Dementsprechend benötigt die Organisation Mittel in Höhe von 6 Mio. EUR in ihrem Projekthaushalt. Wir gehen davon aus, dass die Organisation im dritten Jahr nach ihrer Gründung alle angedachten Aufgaben vollumfänglich ausfüllt und dafür Mittel in Höhe von 12 Mio. EUR in ihrem Projekthaushalt zur Verfügung hat. Im vierten Jahr nach Gründung ist die maximale Anzahl an zu unterstützenden Entwicklungsgemeinschaften erreicht.

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

Die Organisation benötigt in ihrem Projekthaushalt 18 Mio. EUR für diese Unterstützung. Eine Unterscheidung zwischen Personal- und Sachkosten ist für den Projekthaushalt der Organisation nicht erforderlich.

Mit diesem Budget im Projekthaushalt der Organisation kann die Umsetzung von sechs Lebens- und Unternehmenslagen in den ersten vier Jahren begonnen werden.

### 6.5 Bewerbung zur Ko-Finanzierung (Umsetzungsmaßnahme 22)

- Lebens- und Unternehmenslagen bestehen aus Einzelleistungen. Diese Einzelleistungen liegen in der Regel in der Zuständigkeit unterschiedlicher Behörden und Organisationen, die teilweise auch verschiedenen föderalen Ebenen angehören oder dem nicht-behördlichen Bereich (z. B. Universitäten).

Die Organisation wird pro Jahr eine Lebens- oder Unternehmenslage auswählen, die vollständig medienbruchfrei realisiert werden soll. Für diese ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen gewinnt die Organisation ein Bundesland sowie ggf. eine Bundesbehörde, die die Zuständigkeit für eine Einzelleistung innehat, als Federführer. Sind kommunale Verwaltungen beteiligt, wird eine Kommune als Federführer hinzugezogen. Für die vollständig medienbruchfreie Realisierung aller Einzelleistungen in den ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen wird ein Bewerbungsverfahren für Entwicklungsgemeinschaften

durchgeführt. Kommunen, Landes- und Bundesbehörden sowie andere Organisationen können und sollen sich als Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaft für die Umsetzung der ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen bewerben und erhalten neben weiteren Anreizen, wie der Zusammenarbeit im Akzelerator der Organisation, eine Ko-Finanzierung. Durch die Ko-Finanzierung, die Verwendung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und die Nachnutzung bereits erstellter Lösungen im Akzelerator, werden erhebliche Einsparungen für die Verwaltungen und Organisationen erzielt, die sich an diesem Arbeitsprogramm beteiligten. Darüber hinaus wird die Organisation parallel zur medienbruchfreien Realisierung der Einzelleistungen in Zusammenarbeit mit der FITKO Gespräche sowie Veranstaltungen organisieren, um für eine breite Anwendung der neuen digitalen Angebote in allen zuständigen Verwaltungen zu werben.

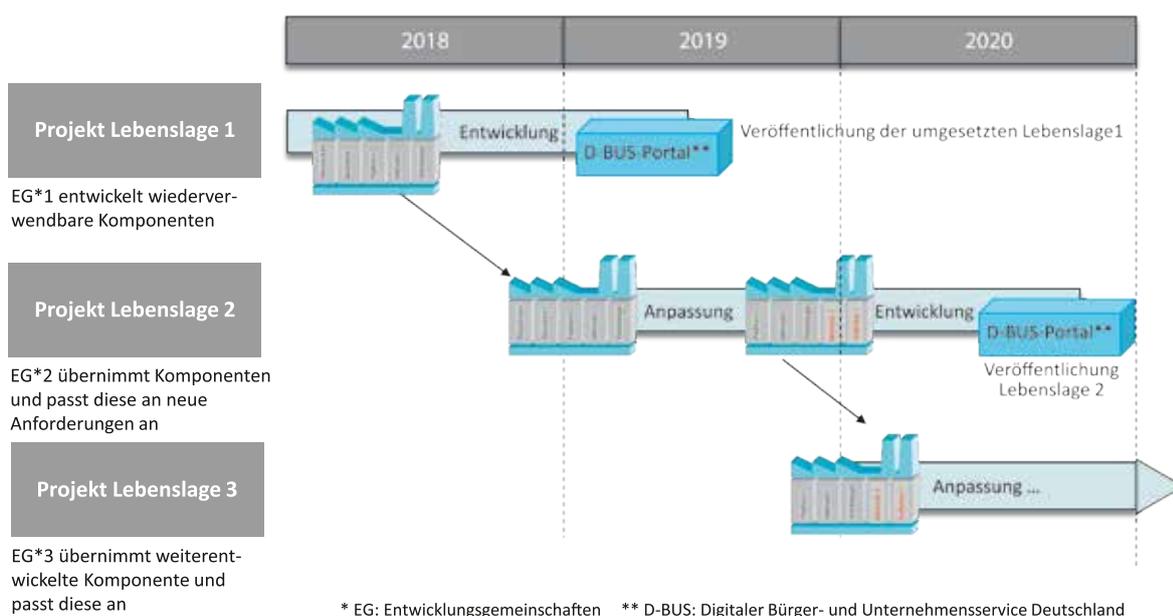


Abbildung 14: Zusammenwirken der Entwicklungsgemeinschaften

## 6. Beschreibung ausgewählter Umsetzungsmaßnahmen

• Der gesamtgesellschaftliche Nutzen ist hoch: Exemplarisch wurden die Umsetzung der Lebenslage „Studieren“ hinsichtlich der Einsparungen für Bürgerinnen und Bürger sowie die Einsparungen für die Wirtschaft in der Unternehmenslage Unternehmensgründung durchgerechnet. Im zweiten Jahr nach Gründung der Organisation, bei jeweils einer

ko-finanzierten Lebens- und Unternehmenslage und einigen bereits fertiggestellten Einzelleistungen, ergibt sich bereits eine (konservativ geschätzte) Einsparung bei den Nutzergruppen in Höhe von ca. 18 Mio. EUR. Im vierten Jahr nach Gründung der Organisation kumulieren sich die Einsparungen auf über 200 Mio EUR.

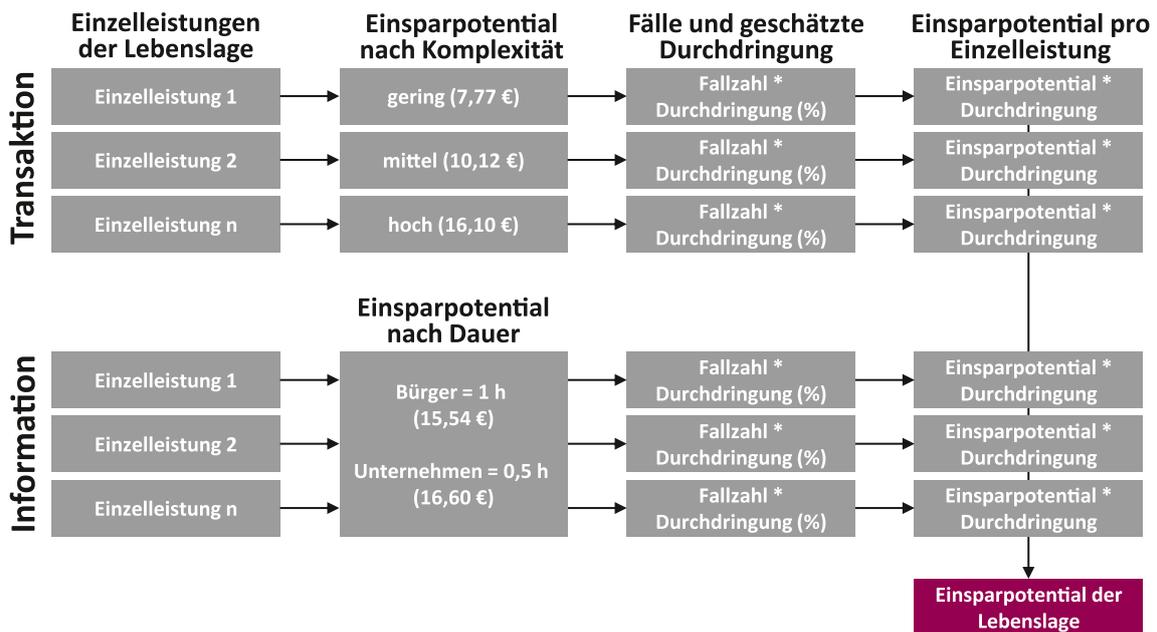


Abbildung 15: Vorgehen zur Kalkulation der gesamtgesellschaftlichen Einsparungen

## 7. Verzeichnisse / Impressum

### Literaturverzeichnis

European Commission (2015): Future-proofing eGovernment for the Digital Single Market, [online] [http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc\\_id=10033](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc_id=10033)

Initiative D21 (2015): eGovernment Monitor 2015, [online] [http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Studien/2015/150715\\_eGovMon2015\\_FREIGABE\\_Druckversion1.pdf](http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Studien/2015/150715_eGovMon2015_FREIGABE_Druckversion1.pdf)

Nationaler Normenkontrollrat (2015): E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg, [online] [https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015\\_11\\_12\\_gutachten\\_egov\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015_11_12_gutachten_egov_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Nationaler Normenkontrollrat (2015), Dokumentation: Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung, [online] [https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015\\_11\\_12\\_gutachten\\_egov\\_2015\\_dokumentation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015_11_12_gutachten_egov_2015_dokumentation.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Nationaler Normenkontrollrat (2016), E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm. (Analysedokumentation) [online] [https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/Service/Publikationen/Gutachten/\\_node.html](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/Service/Publikationen/Gutachten/_node.html)

Nationaler Normenkontrollrat (2016), E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm. (Langfassung), [online] [https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/Service/Publikationen/Gutachten/\\_node.html](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/Service/Publikationen/Gutachten/_node.html)

United Nations (2014): E-Government Survey 2014, [online] [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov\\_Complete\\_Survey-2014.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf)

### Bibliografische Angabe:

Nationaler Normenkontrollrat, 2016: E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm. Berlin.

### Zu diesem Gutachten:

Das vorliegende Dokument ist die gekürzte Fassung des Gutachtens „E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm (Langfassung)“. Diese Dokumente sowie das begleitende Analysedokument, in dem Projekt- und Umsetzungsbeispiele zusammengetragen wurden, können auf der Website des Nationalen Normenkontrollrates aufgerufen werden. Dort findet sich auch das zugehörige Vorgängergutachten „E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg“ aus dem Jahr 2015 ([www.normenkontrollrat.bund.de](http://www.normenkontrollrat.bund.de)).

### Nationaler Normenkontrollrat:

Der Nationale Normenkontrollrat (NKR) ist ein beim Bundeskanzleramt eingerichtetes, unabhängiges Beratungs- und Kontrollgremium der Bundesregierung. Der NKR sorgt dafür, dass bei gesetzlichen Regelungen die Folgekosten für Bürger, Unternehmen und Verwaltung deutlich und nachvollziehbar ausgewiesen werden. Ziel ist es, den Entscheidungsträgern in Regierung und Parlament die Konsequenzen ihrer Entscheidungen bewusst zu machen und unnötige Bürokratie zu vermeiden. Gesetzliche und praktische Maßnahmen zur Digitalisierung der Verwaltung bergen aus Sicht des NKR ein enormes Potential zur Vereinfachung des Gesetzesvollzugs und zum Abbau bürokratischer Aufwände.



Auftraggeber:

Nationaler Normenkontrollrat

Willy-Brandt-Str. 1

10557 Berlin

Telefon: +49-30-18-400-1318

[nkr@bk.bund.de](mailto:nkr@bk.bund.de)

[www.normenkontrollrat.bund.de](http://www.normenkontrollrat.bund.de)

Auftragnehmer:

CSC Deutschland GmbH

Unter den Linden 16

10117 Berlin

und

Capgemini Deutschland GmbH

Potsdamer Platz 5

10785 Berlin