

Kompetenzzentrum Öffentliche IT

Forschung für den digitalen Staat

Beauftragter für Bürokratieabbau
der Bayerischen Staatsregierung
Vorsitzender des Bayerischen Normenkontrollrats

Zielbild Verwaltung der Zukunft

Gefördert durch:

Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Fraunhofer FOKUS

Impressum

Autoren:
Dorian Wachsmann, Jens Tiemann, Mike Weber

Gestaltung:
Reiko Kammer

Illustrationen:
Lisa Steinau

Herausgeber:
Kompetenzzentrum Öffentliche IT
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin
Telefon: +49-30-3463-7173
info@oeffentliche-it.de
www.oeffentliche-it.de
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-948582-39-5

1. Auflage Oktober 2026

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz (sofern nicht anders gekennzeichnet). Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Logos und vergleichbare Zeichen dürfen nur im Kontext des Werkes genutzt und nicht abgewandelt werden.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

Icons für Infografik: https://fontawesome.com

Das letzte Abrufdatum der Onlinequellen ist der 18.09.2026

Verwaltung ist
für mich gemacht –
Verwaltung ist
von mir gemacht

Inhalt

Zielbild Moderne Verwaltung 8

1. **Einheitlichkeit: Verwaltung wirkt für mich wie aus einem Guss** 10
2. **Proaktivität: Verwaltung kommt mit Angeboten und Problemlösungen auf mich zu** 12
3. **Once Only: Meine Daten werden nicht doppelt erhoben** 14
4. **Ende-zu-Ende Digitalisierung: Verwaltung verliert keine Zeit – schon gar nicht auf dem Postweg** 16
5. **Transparenz: Ich weiß, was die Verwaltung gerade für mich macht** 18
6. **Bedarfsorientierung: Verwaltung richtet sich nach meinen Anforderungen** 20
7. **Digital by Default: Ich finde für alle meine Verwaltungsanliegen immer einen digitalen Weg** 22

Fazit: Von der Vision zur Anwendung 24

Vorwort

Im Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung spüren Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen den Staat unmittelbar. Entsprechend wichtig ist die gute Gestaltung und Umsetzung von Verwaltungshandeln und -kommunikation, wirken sie doch direkt auf das Vertrauen in staatliche Strukturen. Grundbedingung dieses Vertrauens ist das selbstverständliche Einhalten rechtsstaatlicher Grundsätze, wie neben vielem anderen Gleichbehandlung und Zugänglichkeit.

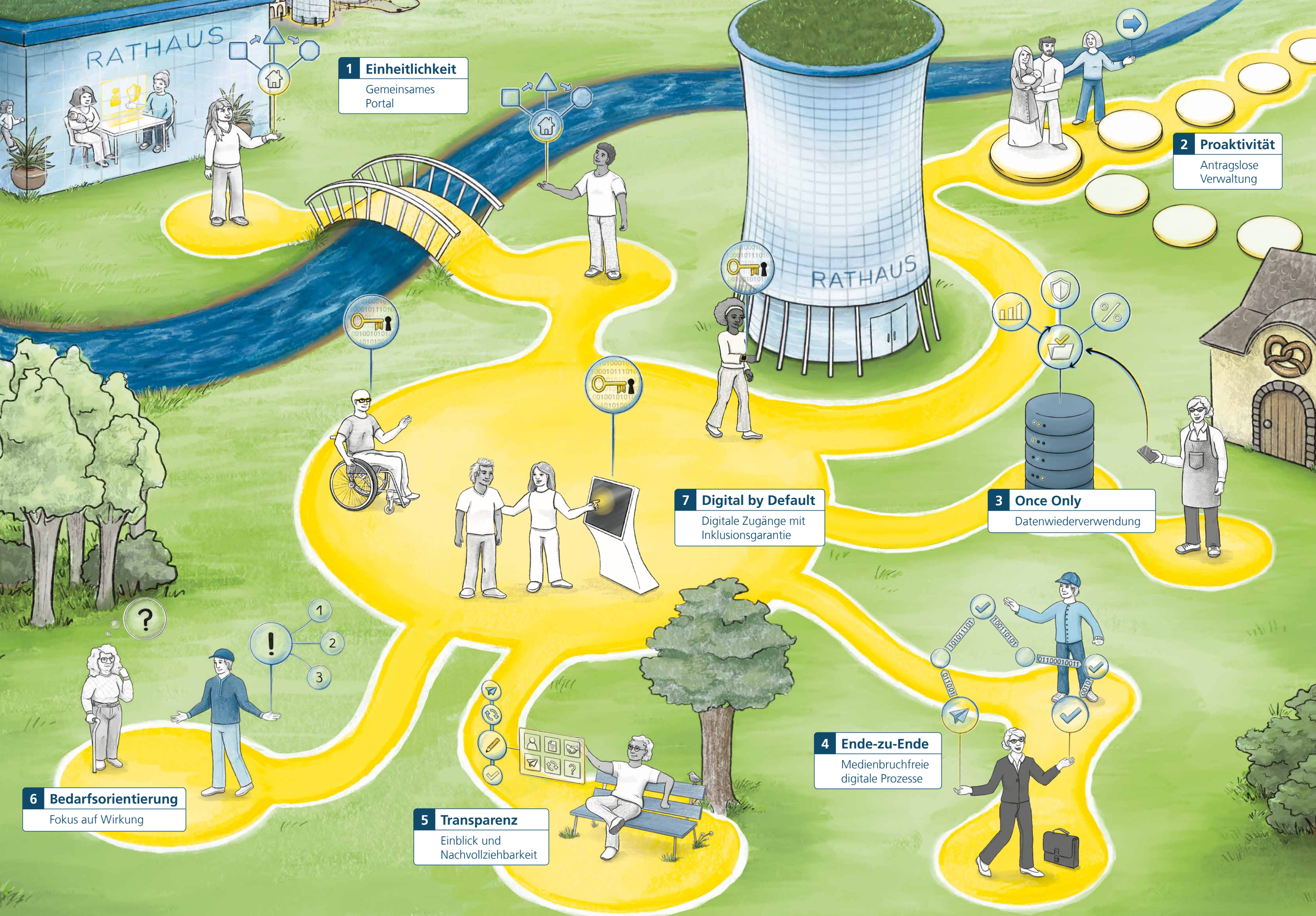
Doch die Verwaltung muss mehr als das bieten: Bedarfen muss proaktiv entgegengekommen und Belange müssen sorgfältig und zeitnah bearbeitet werden, in schwierigen Situationen müssen schnell individuelle Lösungen gefunden werden. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten einen unkomplizierteren, digitalen Zugang zur Verwaltung, während Unternehmen Zeit, Planungssicherheit und zusätzliche Spielräume für Investitionen, Innovation und Beschäftigung benötigen.

Um all das zu gewährleisten, braucht es eine schlanke, effiziente Verwaltung, die ihre Effizienzgewinne in standardmäßig hohe Servicelevel reinvestiert. Digitalisierung ist hierfür ein zentraler Schlüssel. Wie eine solche Verwaltung aussehen könnte, fasst dieses Zielbild zusammen: Verwaltungsprozesse sind durchgängig digital, die Software ist modular und mit einheitlichen Schnittstellen ausgerüstet, Basisdienste sind standardisiert und föderal verpflichtend. Viele Schritte in der Bearbeitung von Anliegen können weitgehend automatisiert ablaufen, komplexere Fälle und Beschwerden bearbeiten qualifizierte Mitarbeitende. Die moderne Verwaltung löst das Problem der inhärenten Komplexität von föderalem Verwaltungshandeln somit durch konsequent digitale Prozesse und reibungslose Zusammenarbeit, bei gleichzeitig klarer Aufgabenteilung über Grenzen hinweg.

Durch ein gemeinsames Zielbild einer digitalen Verwaltung der Zukunft können zugleich die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und das Vertrauen in ihre Handlungsfähigkeit gestärkt werden. Es geht um ein stimmiges Gesamtkonzept der Grundversorgung. Die sieben identifizierten, diese Ausarbeitung strukturierenden Gestaltungsprinzipien haben die gelungene Interaktion zwischen Verwaltung und Nutzenden zum Thema. Sie sollen bei der Umsetzung von Vorhaben als Orientierung und Maßstab dienen – als stetes Prüfraster, ob laufende und neue Digitalisierungsvorhaben auf die Verwaltung der Zukunft einzahlen. Jede zukünftige Einzelmaßnahme kann dann entlang der Frage bewertet werden, ob sie uns dem Zielbild näherbringt. Eine gemeinsame Vision der modernen Verwaltung trägt so letztlich dazu bei, die vielfältigen Anstrengungen aller Akteure an einem gemeinsamen Ziel auszurichten.

Das Zielbild soll dabei keine neue Verwaltungswelt erfinden, sondern lässt sich vielmehr an vielen Stellen als Fortschreibung von bereits heute angestoßenen Maßnahmen verstehen. Wohin diese führen könnten, wird entlang praktischer Fälle und Szenarien weitergedacht und auf Wirkungen für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen sowie die Verwaltungsarbeit bezogen. Der Blickwinkel ist dabei klar: Es geht darum, Verwaltungsdienstleistungen *für die Menschen* zu gestalten.

In diesem Sinne, lassen Sie sich inspirieren.


RATHAUS
RATHAUS
1 Einheitlichkeit
Gemeinsames Portal
2 Proaktivität
Antragslose Verwaltung
3 Once Only
Datenwiederverwendung
4 Ende-zu-Ende
Medienbruchfreie digitale Prozesse
5 Transparenz
Einblick und Nachvollziehbarkeit
6 Bedarfsorientierung
Fokus auf Wirkung
7 Digital by Default
Digitale Zugänge mit Inklusionsgarantie

Zielbild Moderne Verwaltung

Eine mögliche, nicht allzu ferne Zukunft: Der Umgang der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit dem Staat und denjenigen, die in ihm Verantwortung tragen, ist von Vertrauen geprägt. Ein Stützpfeiler dafür ist Deutschlands moderne Verwaltung, die – um es auf den Punkt zu bringen – einfach funktioniert. Sie tritt vor allem als Unterstützerin und Problemlöserin auf, während die meisten Vorgänge im Alltag unspürbar und reibungslos ablaufen.

Zentral dafür ist eine nahtlos digitale Verwaltungslandschaft, die den Zugang zu allen Verwaltungsleistungen kinderleicht macht. Zwei Charakteristika zeichnen sie aus:

- Das *einheitliche Verwaltungsportal* »nach Außen«: Es gibt eine zentrale Anlaufstelle zur Verwaltung, für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen. Der Zugang erfolgt mittels einer digitalen Identität und je nach Bedarf über viele verschiedene Wege. Dazu gehören einheitlich gestaltete Websites und Apps, aber auch technische Schnittstellen z. B. zur einfachen Anbindung in (Geschäfts-)Prozesse. Das Portal als Anlaufstelle bietet eine Reihe wichtiger Funktionen: ein Postfach, ein Datencockpit und nach Lebenslagen organisierte Verwaltungsleistungen, ganz leicht auch mit Alltagssprache zu finden. Was der Mensch mit der Verwaltung erlebt, ist aus einem Guss.
- Ein *föderaler Verbund* »nach Innen«: Verwaltung wird von außen als eine Einheit wahrgenommen, ist nach innen weiterhin föderal und subsidiär aufgebaut und dabei exzellent vernetzt. Gearbeitet wird proaktiv und medienbruchfrei über Ebenen hinweg. Verbindliche gemeinsame Standards und nachnutzbare Bausteine, betrieben von Akteuren aller Ebenen, bilden die technische Grundlage. Kein Träger muss die Datenhoheit an einen Zentralbetreiber abgeben.

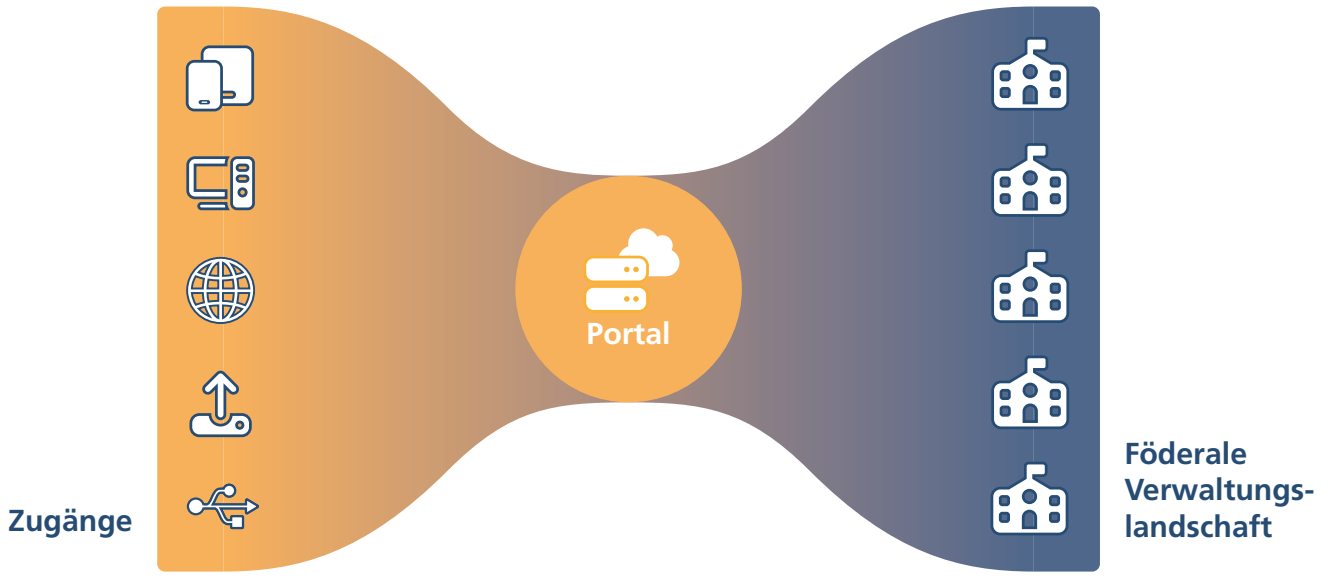


Abbildung 1: Zugänge – Portal – Verwaltungslandschaft

»Verwaltung ist *für mich* gemacht« ist die Wirkung nach außen, also für die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen: Die Menschen haben das Gefühl, in einem Staat zu leben, der für sie da ist, Probleme löst und dadurch Vertrauen schafft.

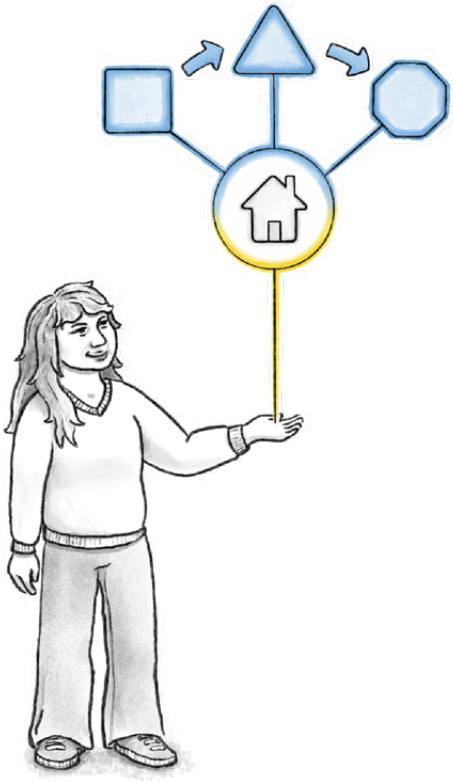
»Verwaltung wird *von mir* gemacht« ist die Wirkung nach innen, also für Mitarbeitende und Mitwirkende: Arbeit in der Verwaltung macht Spaß, lässt Freiraum für menschliche Begegnungen und aktive Mitgestaltung – auch in Zusammenarbeit mit Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen.

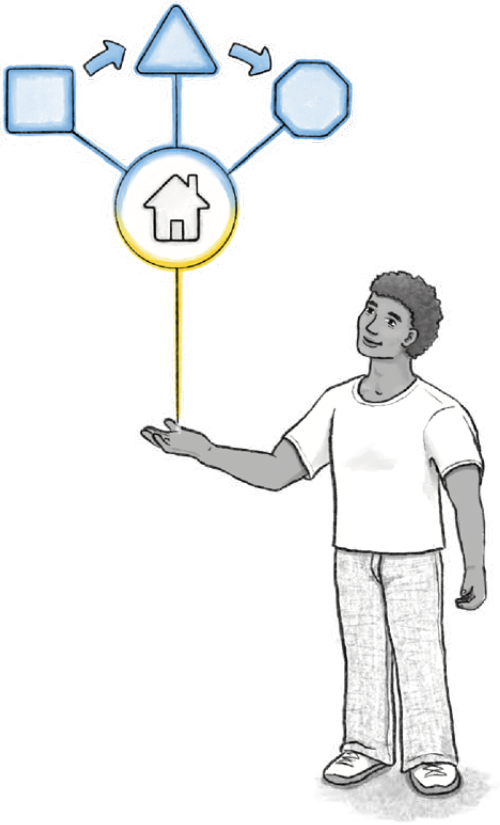
Entlang von **sieben Gestaltungsprinzipien** fächert sich das Zielbild auf. Jedes Prinzip hat unmittelbare Auswirkungen darauf, wie die Verwaltung nach innen arbeitet und nach außen in Erscheinung tritt. Sie alle zielen auf **spürbare Verbesserungen** in der Interaktion zwischen Verwaltung und Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen und sind konsequent aus dieser Perspektive formuliert:

1. **Einheitlichkeit (Gemeinsames Portal):** Verwaltung wirkt für mich *wie aus einem Guss*.
2. **Proaktivität (Antragslose Verwaltung):** Verwaltung kommt mit Angeboten und Problemlösungen auf mich zu.
3. **Once Only (Datenwiederverwendung):** Meine Daten werden nicht doppelt erhoben.
4. **Ende-zu-Ende Digitalisierung (Medienbruchfreie digitale Prozesse):** Verwaltung verliert keine Zeit – schon gar nicht auf dem Postweg.
5. **Transparenz (Einblick und Nachvollziehbarkeit):** Ich weiß, was die Verwaltung gerade für mich macht.
6. **Bedarfsorientierung (Fokus auf Wirkung):** Verwaltung richtet sich nach meinen Anforderungen.
7. **Digital by Default (Digitale Zugänge mit Inklusionsgarantie):** Ich finde für alle meine Verwaltungsanliegen immer einen digitalen Weg.

Die Gestaltungsprinzipien sind in der Debatte um Verwaltungsmodernisierung nicht neu. Genau darin liegt ihre Stärke: Sie knüpfen an einen breiten Grundkonsens an. Entscheidend ist jedoch, sie zu einem gemeinsamen Zielbild zusammenzuführen. Die Prinzipien werden nachfolgend konsequent aus der Perspektive der Praxis in beispielhaften Lebenssachverhalten dargestellt und so ihre Wirkung für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung erkennbar. Ergänzend wird jedes Prinzip kurz erklärt und dessen Kernvoraussetzung für die Umsetzung skizziert.

1. Einheitlichkeit: Verwaltung wirkt für mich *wie aus einem Guss*





Es ist ihm seinerzeit nicht leichtgefallen, aus der fränkischen Heimat in den hohen Norden zu ziehen. So gut sich Kilian inzwischen auch eingelebt hat – ein »Küchla« zum Kaffee holt ihn ab und zu in das Gefühl zurück, das damals für Heimat stand. Mit der Verwaltung hatte er die letzten Jahre wenig zu tun, lediglich damals, während seiner Azubi-Zeit, bezog er BAföG und vor Kurzem hat er seinen neuen digitalen Personalausweis erhalten.

Jetzt bringt sein beruflicher Erfolg neue Wege mit sich. Das neue Auto hat noch sein Händler angemeldet, aber um den Reisepass für seine erste große Dienstreise wird er sich wohl selbst kümmern müssen. Kilian klappt seinen Rechner auf, fragt seinen Assistenten, welche Reisedokumente er für Vietnam braucht und wird direkt auf die entsprechende Seite verlinkt. Auch wenn es der erste Reisepass seines Lebens ist, die Seite weckt ein Déjà-vu: Es ist das gleiche Portal und die Seite für den Reisepass sieht fast genauso aus, wie zuletzt die Seite für das BAföG und den Personalausweis. Buttons und Hinweise finden sich an vertrauten Orten, es gibt einen einstellbaren, freundlichen Ton und allgemein ein funktionales, übersichtliches Design. Bei dem professionellen Auftritt findet er sich sofort zurecht.

Kilian erhält auf dieser Seite die Information, dass ein eigenständiger Reisepass nicht mehr separat beantragt werden muss, denn Reisepass, Personalausweis und Führerschein sind zusammengeführt worden zu einem international gültigen digitalen Ausweisdokument, welches alle relevanten Daten enthält.

Lediglich die Zusatzfunktion internationaler Reisepass muss freigeschaltet werden. Die meisten Angaben sind bereits vorausgefüllt und er bestätigt sie mit einem einfachen Klick. Es fehlen nur noch die Identitätsprüfung und biometrische Daten – doch kein Problem: Auch Foto und Fingerabdruck können aus Kilians aktuell gespeicherten Daten des Personalausweises, der in seiner persönlichen digitalen Brieftasche liegt, übernommen werden. Ein kurzes Lächeln in die Kamera seines Smartphones und schon erfolgt die KI-unterstützte Identitätsprüfung. Auch wenn keine gültigen biometrischen Daten vorliegen sollten, könnte Kilian sie direkt über sein Smartphone mit KI-unterstütztem Abgleich zum bisherigen Datensatz neu erstellen. Ein Klick und sofort ist die Zusatzfunktion Reisepass freigeschaltet und liegt in seiner persönlichen digitalen Brieftasche vor.

Weil alle Angebote der öffentlichen Verwaltung nach einheitlichen Servicestandards und unter einer gemeinsamen Dachmarke vereint sind, erscheint Kilian der gesamte Prozess wunderbar leicht und intuitiv.

Den Pass sicher in der digitalen Brieftasche, gönnt sich Kilian noch einen Kaffee. Dazu, natürlich, ein »Küchla«.

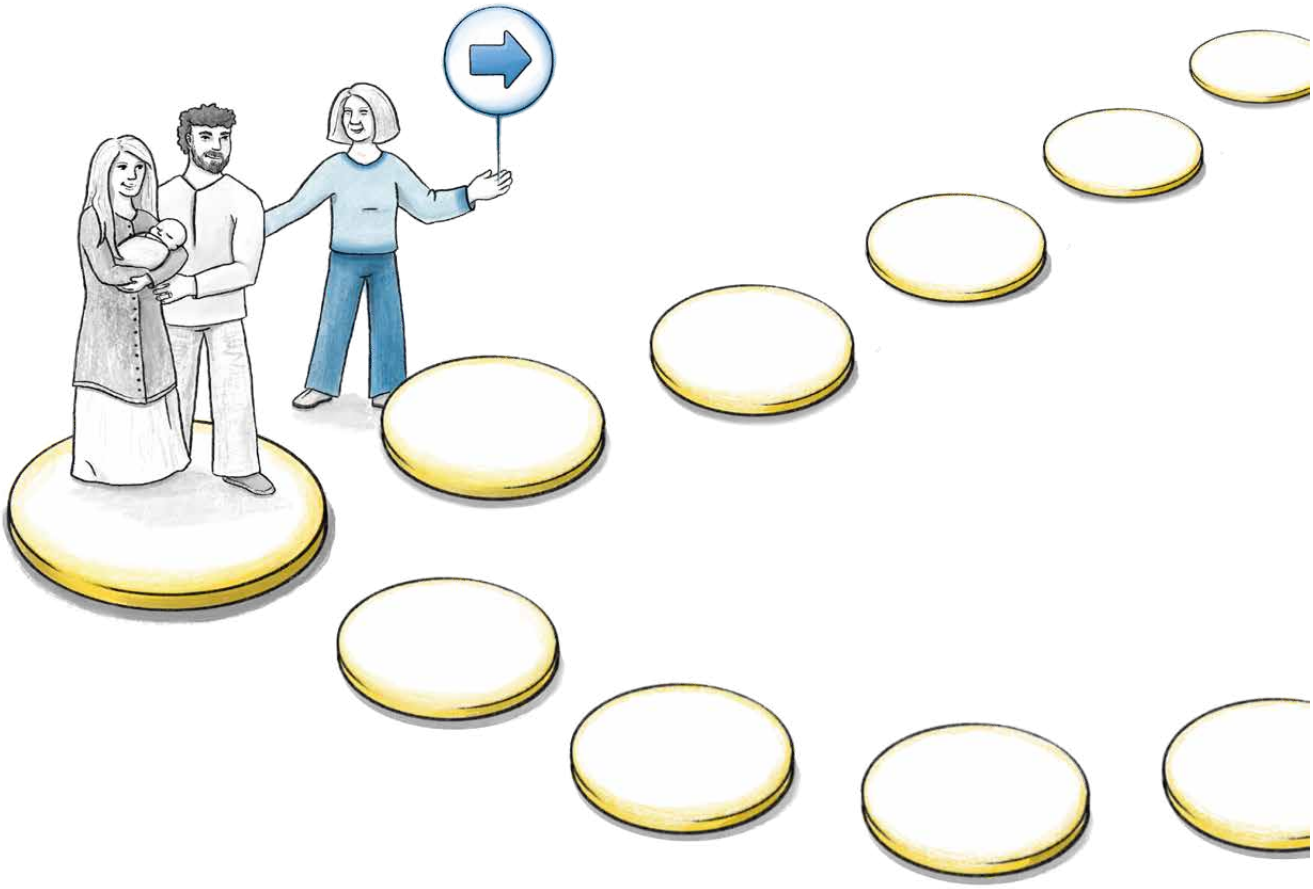
Das Prinzip: Einheitlichkeit

Die Verwaltung agiert nach außen als geschlossene Einheit mit einem identischen, professionellen Erscheinungsbild. Die digitale Identität ermöglicht sichere Kommunikation über das eine zentrale digitale Portal. Das Auftreten ist dabei nicht gekoppelt an das Zugangsmedium (Smartphone-App, Web-Portal, Spatial Computing/VR oder Serviceterminal). Unabhängig von der föderalen Zuständigkeit ist die Benutzeroberfläche standardisiert, folgt klaren Designprinzipien und ist damit einfach wiederzuerkennen.

Kernvoraussetzung:

Gemeinsame Dachmarke und klare Servicekriterien mit landesspezifischen Anpassungsmöglichkeiten bei Wahrung wohldefinierter Designprinzipien und Standards. Außerdem werden Basiskomponenten bereitgestellt, also zentrale, standardisierte IT-Bausteine und Infrastrukturdienste, die grundlegende, immer wiederkehrende Funktionen für digitale Verwaltungsleistungen bieten. Eine Anpassung und Erweiterung der Basiskomponenten für ggf. eigene Bedarfe ist im Rahmen der Designprinzipien vorgesehen.

2. Proaktivität: Verwaltung kommt mit Angeboten und Problem-lösungen auf mich zu



Familie Bergmann hat vor wenigen Tagen ihr erstes Kind bekommen und genießt zu Hause ihr Familienglück. Während der kleine Simon schläft, haben die Eltern Zeit, die von der Verwaltung nach der Geburt proaktiv berechnete Höhe des Elterngeldes zu überprüfen und den Beginn der Auszahlung zu bestätigen.

Beantragen musste Familie Bergmann nichts. Die Klinik hat die Geburtsdaten unmittelbar nach der Geburt digital an das Standesamt übermittelt. Die Elterngeldstelle hat im Anschluss die relevanten Steuer- und Einkommensdaten der Familie abgerufen und die exakten Leistungsansprüche bereits fertig berechnet.

Yasmin arbeitet in der zuständigen Elterngeldstelle und wird durch die weitgehend automatischen Prozesse ebenfalls entlastet. In ihrer Fachanwendung tauchen standardisierte Fälle, wie der von Familie Bergmann, bereits vollständig geprüft und berechnet auf. Das bedeutet für sie, dass sie keine manuellen Datenabgleiche zwischen Papier und Lohnzetteln mehr vornehmen muss. Das System leitet ihr gezielt nur die Fälle zu, bei denen die Automatisierung noch an ihre Grenzen stößt. Die gewonnene Zeit investiert Yasmin in den persönlichen Kontakt mit Familien, die Unterstützung z. B. bei der Wahl der für sie optimalen Elterngeldmonate benötigen.

Familie Bergmann konnte die Berechnung der Summe dank der transparenten Prozesse einfach nachvollziehen und hat sie nach kurzer Zeit bestätigt. Somit können sich die Eltern ganz um den kleinen Simon kümmern, der Vollauf damit beschäftigt ist, diese für ihn neue Welt zu entdecken.

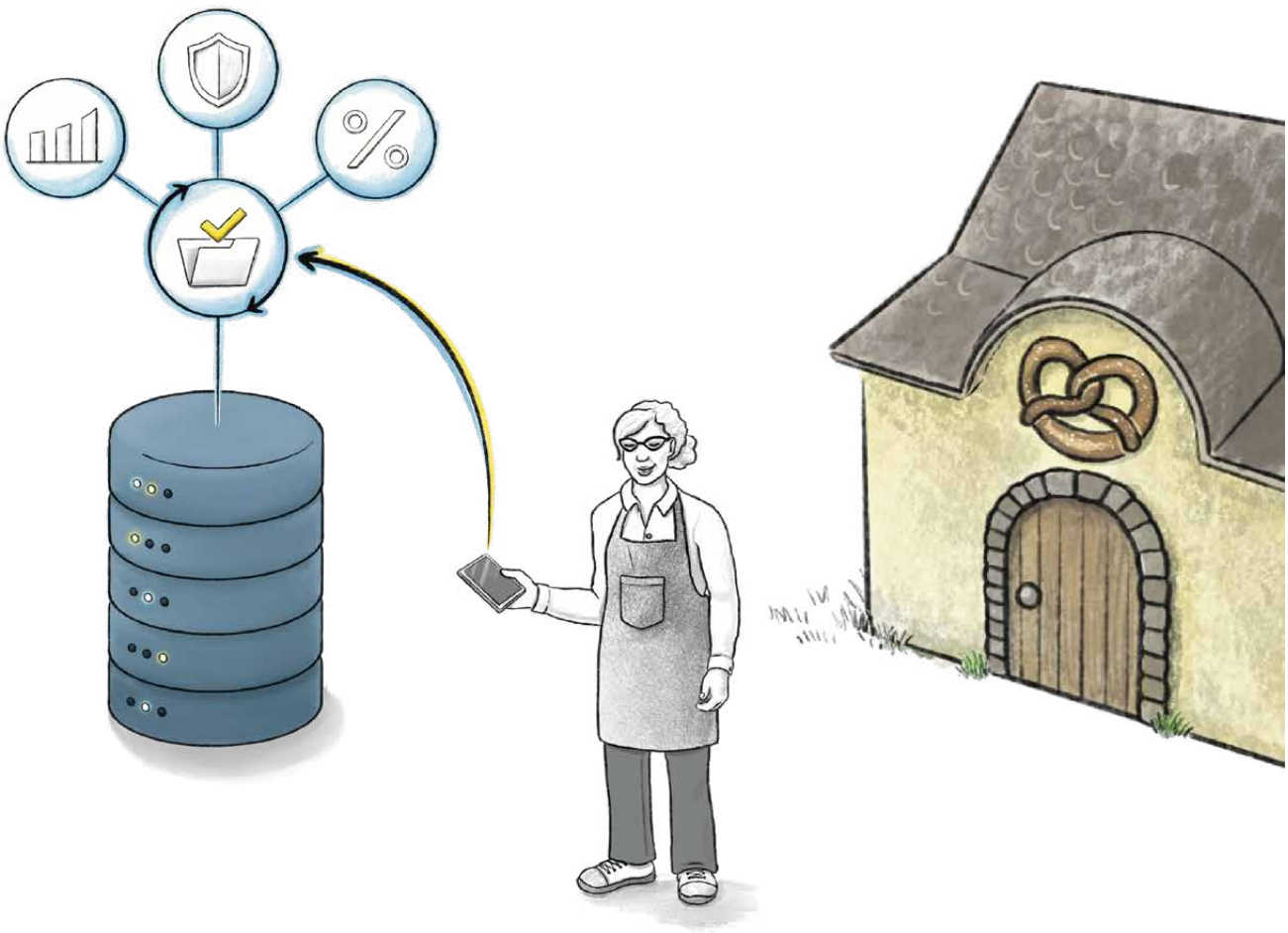
Das Prinzip: Proaktivität

Der Staat dreht das Antragsprinzip um. Anstatt dass Menschen und Unternehmen ihre Ansprüche kennen und aktiv geltend machen müssen (Holschuld), wird die Verwaltung durch auslösende Lebensereignisse (Trigger) automatisch tätig. Leistungen werden auf Basis bereits vorhandener Daten berechnet, Bescheide vorbereitet und den Betroffenen proaktiv zur Bestätigung oder direkten Auszahlung angeboten (Bringschuld).

Kernvoraussetzung:

Föderale Vernetzung und Trigger-Identifikation. Es gibt im föderalen Verbund verankerte Logiken, die rechtliche Anspruchsvoraussetzungen maschinenlesbar abbilden und eine Ereignissteuerung ermöglichen. Sobald ein Ereignis registriert wird, werden entsprechende Berechnungs- und Genehmigungsworkflows in den angebundenen Fachverfahren angestoßen und die Betroffenen informiert.

3. Once Only: Meine Daten werden nicht doppelt erhoben



Die familiengeführte Bäckerei *Back und Bäcker* gilt als Geheimtipp im Viertel. Die Brezeln sind besonders an den Wochenenden so schnell ausverkauft, dass sich manche sogar einen Wecker stellen, um früh morgens noch eine zu ergattern.

Es ist Dienstagmorgen. Früher musste die Bäckerei an diesem Tag immer schließen, weil jede Menge Büroarbeit anstand. Dazu gehörten Lohnabrechnungen, statistische Meldungen, Berichtspflichten und einiges mehr. Immer wieder mussten die gleichen Informationen angegeben werden. Das machte die Arbeit langwierig und oft frustrierend.

Heute liegt in der Backstube stattdessen der warme Duft frischer Backwaren in der Luft. Jetzt kann endlich auch dienstags gebacken werden, weil der beschriebene Mehrfachaufwand in den vergangenen Jahren entfallen ist und viele Abfragen gar nicht mehr erforderlich sind.

Tatsächlich ist die meiste Büroarbeit inzwischen innerhalb kürzester Zeit erledigt. Über das Unternehmenskonto im Verwaltungsportal werden die Informationen zentral und lediglich ein einziges Mal erfasst, z. B. zu Lohnzahlungen. Daraus beziehen Finanzamt und Sozialversicherungsträger automatisch die für sie relevanten Angaben: Das Finanzamt erhält die Informationen zur Lohnsteuer, die Krankenkassen die Daten für die Sozialversicherungsbeiträge etc. Gleichzeitig summiert die Berufsgenossenschaft die entsprechenden Daten im Hintergrund auf und berechnet daraus zum Jahresende automatisch den Beitragssatz.

Bei den verantwortlichen Ämtern hat sich dadurch der Arbeitsalltag ebenfalls verändert. Wo Mitarbeitende früher händisch Daten in verschiedene Systeme oder Fachanwendungen übertragen und fehlende Nachweise regelmäßig zeitaufwändig nachfordern mussten, werden die Informationen heute als standardisierte Datensätze über das Portal bereitgestellt. Sollten Informationen fehlen, wird dies aufwandsarm über das im Portal integrierte digitale Unternehmenspostfach kommuniziert und kann direkt nachgereicht werden.

Sobald die Informationen eingegangen sind, stehen sie allen berechtigten Stellen zur Verfügung. Auf eine neue Adresse oder andere geänderte Firmenstammdaten können die Fachanwendungen der relevanten Behörden automatisch zugreifen. Systemseitige Plausibilitätsprüfungen verringern die Fehlerquote und lösen bei Unsicherheit eine menschliche Überprüfung aus.

Für Mitarbeitende in den Verwaltungen bedeutet die einmalige Erhebung von Daten eine große Entlastung. Viele Prüfungsschritte können nun auch automatisiert im Hintergrund ablaufen. Der Schwerpunkt der Arbeit verlagert sich von der manuellen Dateneingabe hin zur Bearbeitung komplexer Einzelfälle und zur direkten Unterstützung von Unternehmen.

Unternehmen wie *Back und Bäcker* können sich wieder stärker auf das konzentrieren, was sie am besten können: etwa die besten Brezeln der Stadt zu backen, ohne dass unnötige Bürokratie ihnen dabei im Weg steht.

Das Prinzip: Once-Only

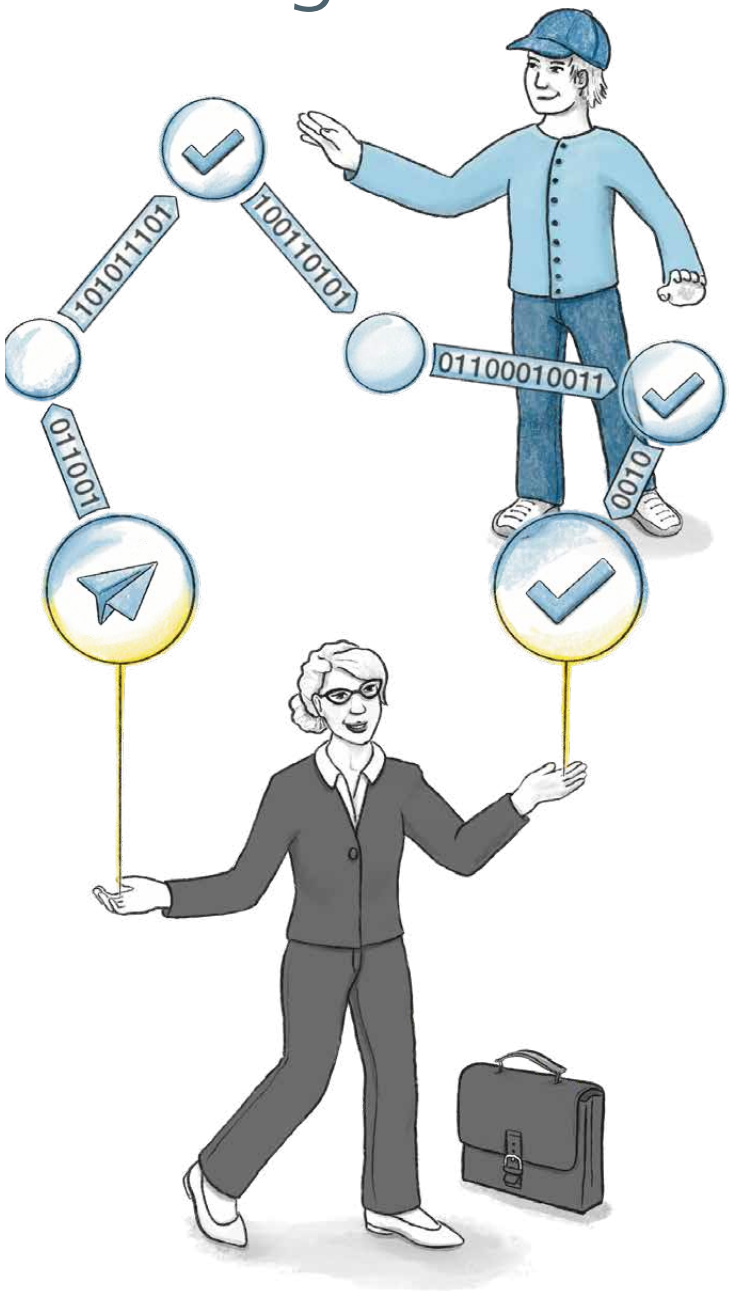
Daten von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen werden vom Staat nur ein einziges Mal erhoben und untereinander über standardisierte Verfahren sicher ausgetauscht. Der Zugriff erfolgt standardmäßig, sofern die betroffene Person nicht widerspricht (Opt-Out).

Für Unternehmen und die Wirtschaft allgemein bedeutet die standardmäßige Datenwiederverwendung eine Minimierung des administrativen Overheads z. B. bei Berichts- und Nachweispflichten.

Kernvoraussetzung:

Registermodernisierung: Register sind modernisiert und untereinander verknüpft. Im Verwaltungsnetzwerk werden Registerdaten verschlüsselt und sicher transportiert. Jeder Zugriff kann außerdem von den Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen über das Datencockpit eingesehen und bei Bedarf beschränkt werden.

4. Ende-zu-Ende Digitalisierung: Verwaltung verliert keine Zeit – schon gar nicht auf dem Postweg



Für *Back und Bäcker* lief es in den letzten Jahren immer besser, ihre Brezeln erfreuen sich inzwischen auch überregional größter Beliebtheit. Um den Bedarf zu decken, hat die Familie jetzt den Bau einer neuen Produktionsstätte beschlossen. *Back und Bäcker* hat inzwischen viele gute Erfahrungen mit der Verwaltung gemacht und ist zuversichtlich, dass dies dank der verschlankten Prozesse und moderner, digitalisierter Architektur einfach und vor allem deutlich schneller funktionieren sollte.

Zu Beginn muss das Unternehmen lediglich ein betriebliches Grobkonzept einreichen. Auf dieser Basis fragt das System automatisiert alle weiteren Informationen ab, die zur Entscheidungsvorbereitung benötigt werden. Anschließend werden diese Informationen in die erforderlichen Fachverfahren aufgeteilt und als strukturierter, maschinenlesbarer Datensatz ohne Medienbruch an die jeweils zuständigen Behörden bzw. Fachstellen übermittelt.

Im städtischen Amt ist Ricardo für den Fall verantwortlich und bekommt alle bereitgestellten Grunddaten direkt in seiner Fachanwendung angezeigt. Das System hat im Hintergrund bereits über entsprechende Schnittstellen etwa die Handelsregisterdaten verifiziert und die Geodaten des Grundstücks abgeglichen. Betroffene Stellen werden auf Basis des betrieblichen Konzepts automatisiert mit eingebunden und deren Prüfergebnisse verfügbar gemacht. Sollte es von Ricardo oder den Fachstellen Rückfragen geben oder weitere Nachweise angefordert werden, würde dieser Prozess ebenfalls vollständig digital über das Portal ablaufen.

Zeitnah kann Ricardo nun die finale Freigabe erteilen, welche die Erstellung eines rechtssicheren Bescheids auslöst, der in das digitale Unternehmenspostfach der Bäckerei zugestellt wird. Für *Back und Bäcker* schließt sich der Kreis eines vollständig integrierten, papierlosen Prozesses bis zur Genehmigung. Der Bau der neuen Produktionsstätte kann starten.

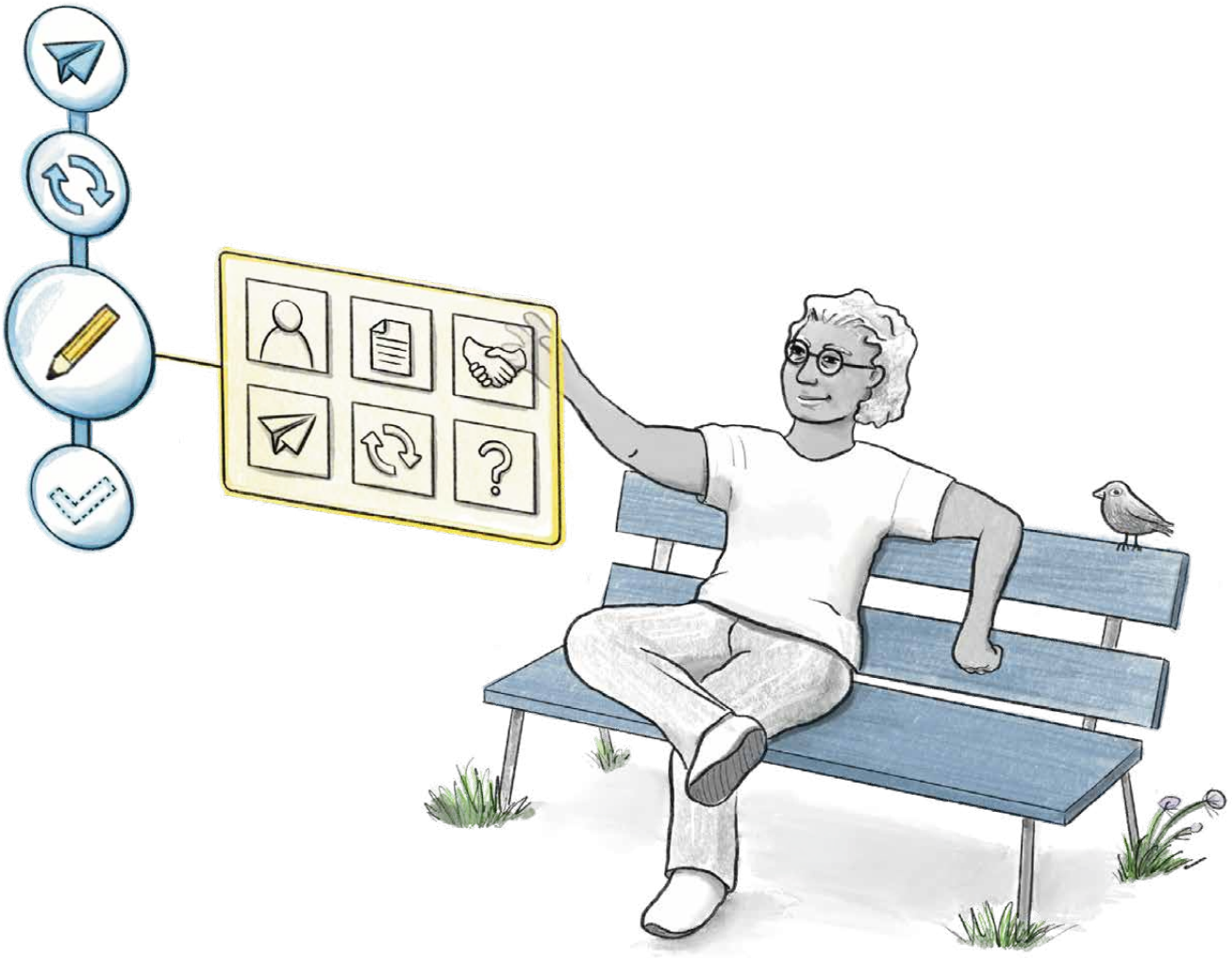
Das Prinzip: Ende-zu-Ende Digitalisierung

Verwaltungsverfahren werden im gesamten Prozess von der Antragstellung über die behördliche Bearbeitung bis zur Bescheiderstellung und Registerfortschreibung als ein durchgehender, digitaler Datenfluss ohne Medienbrüche realisiert. Manuelles Abtippen, Drucken oder der Wechsel zwischen inkompatiblen Systemen (Medienbrüche) ist im gesamten Lebenszyklus des Verfahrens nicht vorgesehen.

Kernvoraussetzung:

Einheitliche Einführung der elektronischen Akte (eAkte). Daten werden aus dem zentralen Portal automatisiert in die Fachverfahren der jeweiligen Ämter übermittelt. Dafür gibt es eine nahtlose Anbindung der Fachverfahren an elektronische Akten- und Register-Systeme und vollständig geführte E-Akten. Fachanwendungen sind in der Lage, strukturierte Daten zu verarbeiten und darauf basierend rechtsverbindliche Genehmigungen zu generieren.

5. Transparenz: Ich weiß, was die Verwaltung gerade für mich macht



Nach einigen Jahren hat Kenan alle Voraussetzungen für eine Einbürgerung erfüllt. Jetzt wartet er, dass darüber entschieden wird. Über das bundesweit einheitliche Portal ruft er den aktuellen Status seines Verfahrens ab. Ein digitaler Zeitstrahl bildet den vollständigen Prozess transparent ab. Die Identitäts- und Personenstandprüfung ist bereits erfolgreich abgeschlossen. Die Überprüfung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit befindet sich aktuell in der Bearbeitung. Basierend auf den Bearbeitungszeiten ähnlicher Verfahren prognostiziert das System, wann mit der endgültigen Entscheidung zu rechnen ist. Über sein Datencockpit kann Kenan zudem nachvollziehen, dass am Vortag eine automatisierte Registerabfrage beim Bundeszentralregister stattgefunden hat. Für Kenan ist das staatliche Handeln dadurch transparent, was sein Vertrauen in die Prozesse, die Arbeit der Verwaltung und auch in den Staat insgesamt stärkt.

Sabine ist in der Einbürgerungsbehörde mit der Prüfung des Vorgangs betraut. Sie wird dabei durch eine teilautomatisierte Fachanwendung entlastet. Das System führt die registerübergreifenden Datenabfragen sowie standardisierbare Routineprüfungen im Hintergrund selbstständig aus und bereitet die Ergebnisse strukturiert vor. Sabine greift gezielt dort ein, wo das System Graubereiche meldet oder widersprüchliche Daten eine menschliche Sachverhaltsaufklärung erfordern. Die finale, rechtlich bindende Einbürgerungsentscheidung verbleibt in ihrer Hand.

Da Kenan den digital unterstützten Prüfprozess im Portal jederzeit einsehen kann, kennt er den aktuellen Stand seines Verfahrens und muss nicht nachfragen. Dadurch entfällt für Sabine der administrative Aufwand z. B. für Sachstandanfragen. Sie kann ihre Expertise somit voll auf die komplexe Ermessensausübung fokussieren.

Nach zwei Wochen bekommt Kenan eine Benachrichtigung in sein digitales Postfach, angehängt ist eine digitale und rechtswirksame Einbürgerungsurkunde. Der Prozess ist abgeschlossen und die Einbürgerung genehmigt. Am Abend wird erstmal mit seinen Freunden gefeiert.

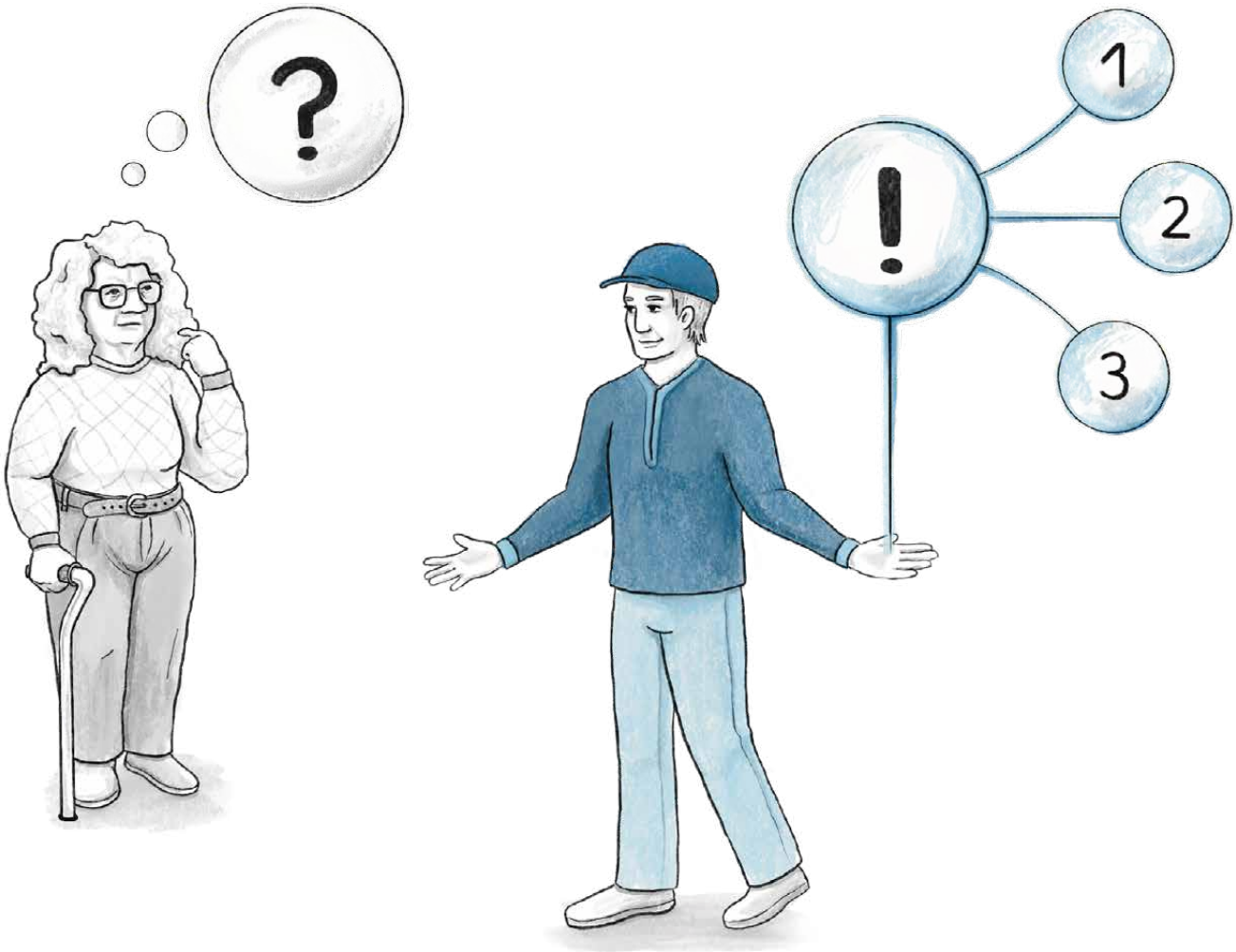
Das Prinzip: Transparenz

Verwaltungsverfahren sind für die Betroffenen von Beginn bis zum Abschluss transparent und nachvollziehbar. Jeder Bearbeitungsschritt sowie jeder behördliche Datenabruf werden, weitgehend automatisiert und aufwandsarm, protokolliert und auf einfache Weise zugänglich gemacht. Zudem werden nicht-personenbezogene Daten der Verwaltung standardmäßig als Open Data für die Allgemeinheit bereitgestellt.

Kernvoraussetzung:

Erfolgreiche Datengovernance. Die Interessen aller Beteiligten werden berücksichtigt und geschützt. Daten werden, wo möglich, direkt geteilt und offen verfügbar gemacht. Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen haben das Recht auf Einblick in alle Daten, die die Verwaltung über sie besitzt. Für das reibungslose und sichere Datenteilen koordinieren sich alle beteiligten Akteure in strukturierter Form.

6. Bedarfsorientierung: Verwaltung richtet sich nach meinen Anforderungen



Helga ist 78 und möchte in ihrem Haus wohnen bleiben. Nach einem Sturz und der folgenden Operation des Oberschenkelhalses ist absehbar, dass das nur mit einigen Anpassungen und Unterstützung gelingt. Ihre beiden erwachsenen Kinder, Anna und Jonas, haben sich dazu bereit erklärt, die Organisation zu übernehmen, während Helga im Krankenhaus ist.

Helga richtet, unterstützt durch ihre Kinder, dazu aus dem Bett heraus über ihr Endgerät und mittels digitaler Identität erstmals eine Vertretungsvollmacht ein. Sie wählt aus, wofür ihre Kinder handeln dürfen. Der Umfang ist passgenau einstellbar und jederzeit widerruflich. Von nun an sehen Anna und Jonas in ihrer gewohnten Verwaltungsoberfläche Helgas Vorgänge.

Während Helga sich im Krankenhaus nach der Operation erholt, kann sich Tochter Anna sofort um einen Pflegegrad kümmern. Relevante Stammdaten und der Operationsbericht, den die Klinik hinterlegt hat, sind der Verwaltung bereits bekannt und erleichtern den Prozess, da diese proaktiv staatliche Folgeleistungen unter Festlegung des Pflegegrads auslösen.

Über den Pflegegrad besteht etwa Anspruch auf einen Zuschuss für das Wohnumfeld verbessernde Maßnahmen. Die Möglichkeiten aus dem Leistungskatalog schlägt die Verwaltung über das Portal ebenfalls proaktiv vor. Auf dieser Basis kümmert sich Sohn Jonas um den barrierefreien Umbau: eine bodengleiche Dusche, Haltegriffe, eine Rampe am Eingang.

Für die Unterstützung im Alltag wählt Anna für ihre Mutter einen ambulanten Pflegedienst direkt aus dem Verwaltungsportal aus. Das Portal listet hierfür verfügbare staatliche Dienste der Umgebung passend zur Lebenslage auf. Die Kommune ergänzt im Portal einen Hinweis auf einen ehrenamtlichen Besuchsdienst, der direkt passend zur Lebenslage vorgeschlagen wird. Alle Leistungen werden automatisch über die Pflegekasse abgerechnet.

Möglich wurde dieser koordinierte Ablauf, weil alle Beteiligten – Angehörige mit Vollmacht, Pflegedienst, Krankenkasse und Kommune – mit dem klaren Fokus auf die tatsächlichen Bedarfe zusammenarbeiten können. Alle Prozesse sind so ausgelegt, dass die zusätzliche Belastung für Helga minimal ist.

Helga bleibt in ihrem Haus. Einiges läuft nun mit Unterstützung, das meiste weiterhin selbstständig.

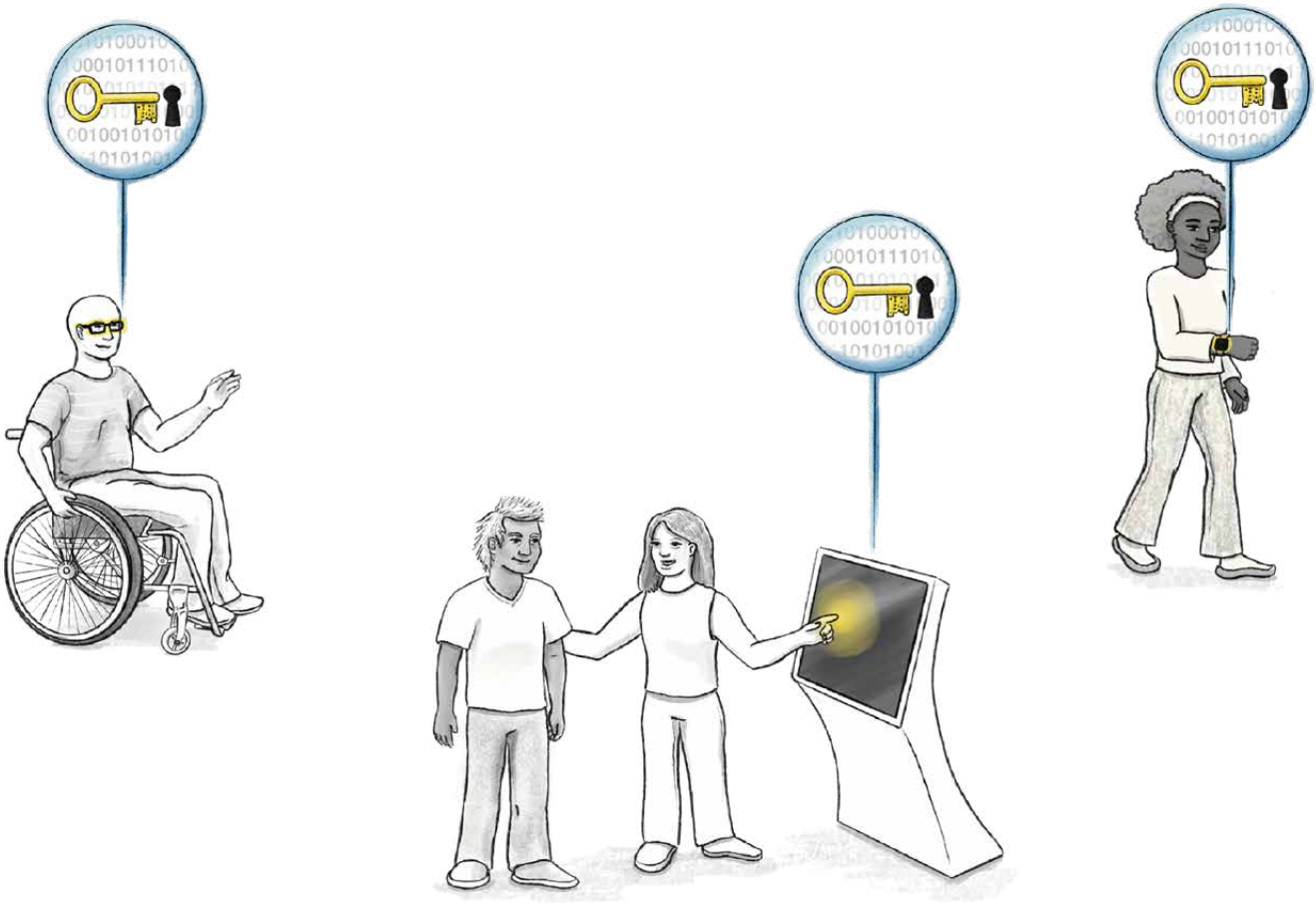
Das Prinzip: Bedarfsorientierung

Verwaltungsleistungen werden nicht mehr isoliert nach der rechtlichen Zuständigkeit einzelner Behörden angeboten, sondern primär nach den realen, oft mehrphasigen Lebensereignissen der Bürgerinnen und Bürger gebündelt und aufeinander abgestimmt. Der Staat passt sich der Perspektive des Menschen an, nicht umgekehrt. Dieser Ansatz gilt auch aus wirtschaftlicher Perspektive für den Geschäftszyklus eines Unternehmens.

Kernvoraussetzung:

Wirkungsorientierung bedeutet, Maßnahmen und Vorhaben konsequent von der angestrebten Wirkung bei den Bürgerinnen und Bürgern bzw. Unternehmen zu planen und den Erfolg daran zu messen. Die gewünschten Wirkungen können sich nur entfalten, wenn die Bedarfe der Betroffenen auch wirklich bedient werden. Innerhalb des Prozesses wird die Zielerreichung kontinuierlich überprüft und ggf. nachjustiert. Dadurch lässt sich sowohl eine kontinuierliche Bedarfsorientierung als auch das Erreichen politischer Zielsetzungen sicherstellen.

7. Digital by Default: Ich finde für alle meine Verwaltungsanliegen immer einen digitalen Weg



Gustav ist vor kurzem nach Bayern gezogen, weil er hier einen Job bei einem mittelständischen Unternehmen gefunden hat. Eine kleine Zweizimmerwohnung in der Innenstadt hat er über einen Kollegen recht schnell finden können. Gustav ist jemand, der seit einigen Jahren in seinem Privatleben bewusst frei von sämtlichen digitalen Geräten lebt und eine internetfreie Zeit genießen möchte. Er hat keinen Fernseher und liest lieber ein Buch, er hat kein Smartphone und trifft sich lieber mit seinen Freunden.

Für die anstehende Ummeldung hat ihm sein Kollege geraten, einfach in eines der Bürgerbüros zu gehen, da würde ihm schnell geholfen, auch ganz ohne eigene technische Geräte.

Am nächsten Tag macht er genau das. Das lokale Bürgerbüro ist nur wenige Straßen von seiner Wohnung entfernt. Er betritt das Gebäude und schaut sich etwas hilflos um. Das bekommt Beatrice mit, die als Behördenlotsin bei der Verwaltung arbeitet. Ihre Aufgabe ist es, Menschen in der Interaktion mit der Verwaltung zu unterstützen. Sie begleitet ihn zu einem der Service-Terminals und bietet ihm ihre Unterstützung für den Prozess an. Gustav ist erfreut und stimmt zu. Beatrice begleitet Gustav dabei, die digitale Anwendung selbstständig zu durchlaufen.

Gustav meldet auf diesem Weg einfach und unkompliziert, auch ohne eigenes digitales Endgerät, in kurzer Zeit seinen Wohnsitz um. Die neue Anschrift ist nun automatisch auch bei allen anderen Behörden hinterlegt. Ob Ummeldung oder etwas anderes, Gustav ist mit dem Portal nun vertraut und könnte es das nächste Mal, falls er sich doch wieder ein digitales Endgerät zulegen sollte, auch selbstständig nutzen.

Das Prinzip: Digital by Default – mit Inklusionsgarantie

Alle Verwaltungsleistungen sowohl für Bürgerinnen, Bürger als auch Unternehmen sind grundsätzlich ausschließlich digital erreichbar und nutzbar. Damit müssen digitale und analoge Wege bzw. Prozesse nicht länger parallel vorgehalten werden.

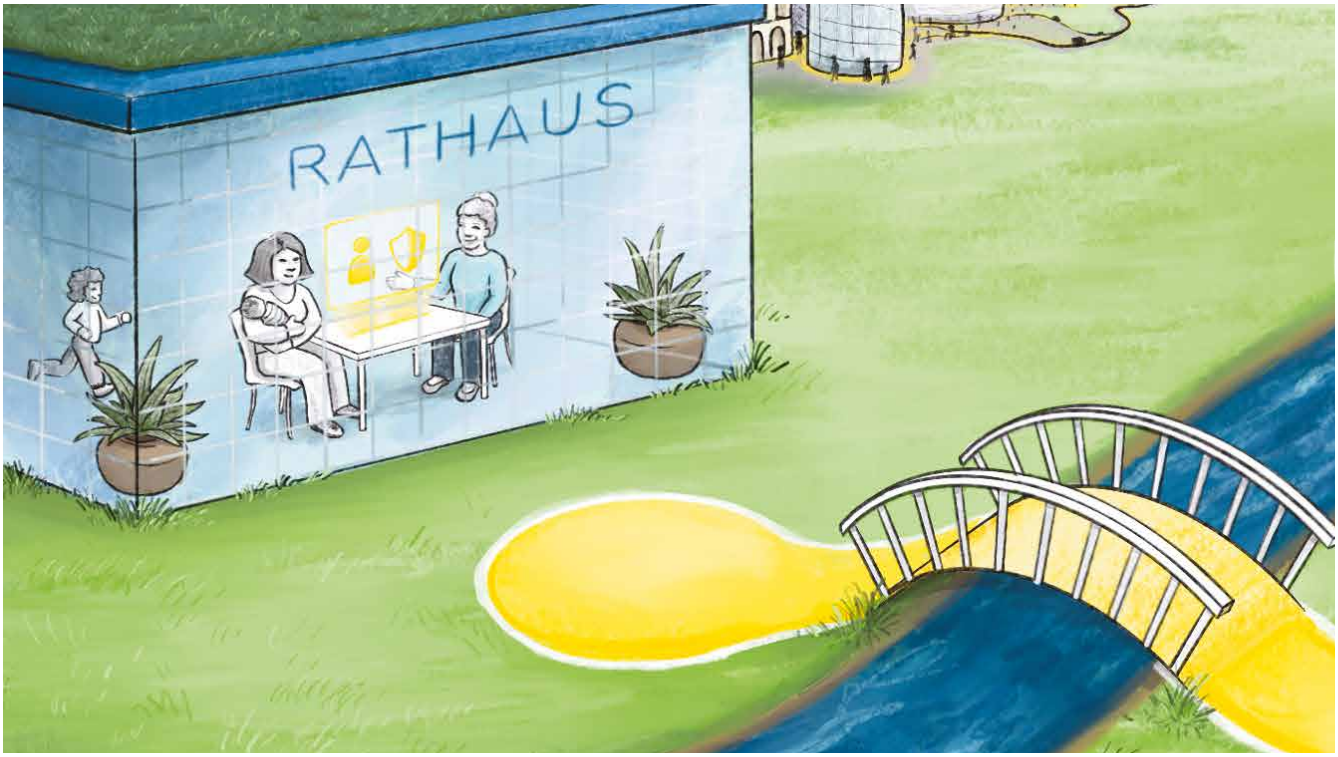
Um zu garantieren, dass Menschen ohne digitale Zugänge oder die entsprechenden Kompetenzen in jedem Fall gleichermaßen einfach auf die Leistungen zugreifen können, werden z. B. in Bürgerbüros Terminals bereitgestellt, über die, bei Bedarf mit geschulten Verwaltungsmitarbeitenden gemeinsam, der Austausch mit der Verwaltung funktioniert. Im Einzelfall kommt auch ein mobiler Unterstützungsservice zu den Betroffenen ins Haus, wenn z. B. Personen aufgrund ihres Alters oder einer sonstigen Beeinträchtigung und ohne Angehörige gehemmt sind.

Außerdem stehen auch immer die geeigneten Schnittstellen der Verwaltung bereit, über die vertrauenswürdige Dritte mit ihrem Angebot als Vermittler zwischen Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen auftreten können.

Kernvoraussetzung:

Inklusion ist zentral für einen Digital Only-Ansatz. Es ist sichergestellt, dass alle Menschen auf einfachem Wege auf alle Verwaltungsleistungen digitalen Zugriff haben. Außerdem sind alle Leistungen vollständig digitalisiert, sodass es keinen Grund mehr gibt, im Parallelbetrieb digitale und analoge Prozesse aufrecht erhalten zu müssen.

Fazit: Von der Vision zur Anwendung



Das Zielbild mit seinen sieben Gestaltungsprinzipien ist der Maßstab für einen Prozess, der die Grundversorgung der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft mit öffentlichen Dienstleistungen gewährleistet. Wenn das Versprechen »Verwaltung ist *für mich* gemacht – Verwaltung ist *von mir gemacht*« eingelöst werden soll, dann müssen sich alle weiteren Vorhaben und Maßnahmen an diesen messen lassen.

Sicher ist, dass die umfassende Digitalisierung von Staat und Verwaltung für das Zielbild und den Weg dahin das zentrale Mittel ist. Neue technische Entwicklungen, wie sie sich gegenwärtig besonders im Bereich der künstlichen Intelligenz beobachten lassen, können die Umsetzung und Erreichung der Prinzipien erheblich beschleunigen; richtig eingesetzt können so effizientes Handeln und individuelle Unterstützungsbedarfe miteinander verbunden werden.

Dabei wird die Verwaltung nicht deshalb digital transformiert, weil gerade eine vielversprechende Technologie aufkommt oder es noch einer staatlichen Lösung für ein spezielles Feature bedarf. Wenn neue technische Lösungen keinen unmittelbaren Mehrwert schaffen, weil sie beispielsweise von zu wenigen Akteuren genutzt werden, dann erscheinen sie schnell als Digitalisierungsprojekte um der Digitalisierung selbst willen.

Es geht vielmehr darum, die Gestaltungsprinzipien einer digitalen Verwaltung der Zukunft konsequent umzusetzen und dabei auf die ganz konkreten Mehrwerte für Bürgerinnen und Bürger, für Unternehmen und für die Verwaltungsmitarbeitenden abzustellen. Die Prinzipien werden dann zu einem Prüfraster für aktuelle und geplante Vorhaben: Trifft die Maßnahme und die Art ihrer Umsetzung wirklich den konkreten Bedarf, der damit adressiert werden soll? Muss eine Verwaltungsleistung noch beantragt werden oder lässt sie sich ohne zusätzlichen Trigger proaktiv auslösen? Wie kann ein Verfahren digital so gestaltet sein, dass es für mehr Betroffene nachvollziehbar und verständlich wird? Die Gestaltungsprinzipien zielen so auf *spürbare* und unmittelbare Verbesserungen in der Interaktion mit der Verwaltung und in den Prozessen.

Insgesamt gilt: Der Prozess der Digitalisierung ist ein zutiefst politischer. Ohne einen langen Atem, politische Priorisierung, entschlossene Führungskräfte und zielgerichtete Vorgaben für alle Ebenen, die intensiv zusammenarbeiten müssen, wird sich das Ziel nicht erreichen lassen. Dabei gilt es, Konflikte auszuhalten und gute Kompromisse zu finden. Gefragt ist etwa ein ermöglichender Datenschutz, der persönliche Daten angemessen schützt, ohne die Datennutzung zu verhindern. Herausfordernd bleibt der Zielkonflikt zwischen den langfristigen Mehrwerten einer digitalen Verwaltung der Zukunft und der angespannten Haushaltslage. Das Finden von guten Lösungen wird dann auch zu einem Gradmesser für ausreichende politische Unterstützung und Priorisierung.

Die sieben Gestaltungsprinzipien werden dann erfolgreich sein, wenn die Verwaltung digital souverän ist. Denn wer seine Basisdienste nicht selbst steuern kann, wird weder verbindliche Standards durchsetzen noch die Verfügbarkeit von Leistungen dauerhaft garantieren können. Ob die Verwaltung die Technik selbst bestimmt, fällt den Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen meist nicht unmittelbar auf: Im Ernstfall ist jedoch die Verfügbarkeit von Leistungen und damit die Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt bedroht. Um digitale Souveränität zu wahren, gilt es, ausreichend Einfluss auf Anbieter zu wahren und diese bei Bedarf zu wechseln sowie Software (selbstständig) anpassen zu können.

Ermutigend ist, dass vielfältige Aktivitäten unterschiedlichster Akteure bereits auf die Gestaltungsprinzipien einzahlen. So zielt etwa die aktuell laufende Registermodernisierung unmittelbar auf die Umsetzung des Once Only-Prinzips. Die ab nächstem Jahr zur Verfügung stehende deutsche Version der EUDI-Wallet kann ebenso die Einheitlichkeit des Verwaltungsangebots steigern wie die Digitale Dachmarke für Deutschland. Diese Beispiele zeigen, dass der Weg bereits eingeschlagen ist. Jedes weitere Vorhaben, das sich an den Gestaltungsprinzipien ausrichtet, bringt das Zielbild ein Stück näher.

Die volldigitale Verwaltung ist eine Investition in die Zukunft, um für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen da zu sein – modern, leistungsgerecht und serviceorientiert. Es bleibt noch einiges zu tun, das Zielbild gibt die Richtung vor:

Verwaltung ist *für mich* gemacht – Verwaltung ist *von mir* gemacht.

Kontakt

Dr. Mike Weber
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)
Tel.: +49 30 3463-7173
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de

linkedin.com/company/oefit

ISBN: 978-3-948582-39-5

CC BY

10|26

