



LANGFASSUNG

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

Verwaltung.Einfach.Online.

Impressum

Auftraggeber:

Nationaler Normenkontrollrat
Willy-Brandt-Str. 1, 10557 Berlin
+49-30-18-400-1318 | nkr@bk.bund.de
www.normenkontrollrat.bund.de

Auftragnehmer

CSC Deutschland GmbH
Unter den Linden 16
10117 Berlin

Capgemini Deutschland GmbH
Potsdamer Platz 5
10785 Berlin

Bibliografische Angabe

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

Zu diesem Gutachten:

Das vorliegende Dokument ist die *Langfassung* des Gutachtens „E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm“. Diese Dokumente sowie das *begleitende Analyse-dokument*, 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).

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.

Danksagung

Ideen, Impulse und Inspirationen für dieses Gutachten sind in vielen E-Government-Projekten der letzten 15 Jahre entstanden. Vor allem in den Projekten zum „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ und zum „Masterplan E-Government-Gesetz“ im Bundesministerium des Innern sind wesentliche Grundlagen für die Umsetzungsmaßnahmen in diesem Gutachten gelegt worden. Der Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BMI, die sich in diesen Projekten für den Fortschritt im E-Government in Deutschland eingesetzt haben.

Inhaltsverzeichnis

- 1. Einleitung5
- 2. Handlungsfeld: verbindliches Serviceleitbild9
 - 2.1. Lösungsbaustein I: Nutzerorientierung9
 - 2.1.1. Richtlinien für Nutzerorientierung.....11
 - 2.1.2. Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung14
 - 2.1.3. V-Modell agil.....16
 - 2.2. Lösungsbaustein II: Digitaler Servicestandard für Deutschland 17
 - 2.2.1. IT-Staatsvertrag.....19
 - 2.2.2. Beirat für Servicestandard-Assessments22
- 3. Handlungsfeld: innovative Organisation 25
 - 3.1. Lösungsbaustein III: Organisation Digitale Verwaltung 25
 - 3.1.1. Gründung der Organisation27
 - 3.1.2. Organisation von Entwicklungsgemeinschaften31
 - 3.1.3. Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung.....33
 - 3.2. Lösungsbaustein IV: Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt 34
 - 3.2.1. Digitale Agenda 2018 – 2022 (für die digitale Verwaltung).....36
 - 3.2.2. Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung.....38
 - 3.2.3. Innovationsmanagement.....39
- 4. Handlungsfeld: föderale E-Government-Infrastruktur 42
 - 4.1. Lösungsbaustein V: Föderales Architekturmanagement 43
 - 4.1.1. Beirat für Architektur und Standardisierung45
 - 4.1.2. Föderale Referenzarchitektur45
 - 4.2. Lösungsbaustein VI: Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur 47
 - 4.2.1. Digitaler Bürger- und Unternehmensservice Deutschland49
 - 4.2.2. Entwicklung von Baukastensystemen und Register als Datendrehscheiben.....51
- 5. Handlungsfeld: flexible Finanzierung..... 53
 - 5.1. Lösungsbaustein VII: Finanzierung der Organisation..... 53
 - 5.1.1. Bildung eines Organisationsvermögens.....55
 - 5.1.2. Mittel für den Betriebs- und Projekthaushalt der Organisation55
 - 5.2. Lösungsbaustein VIII: Gemeinsames Digitalisierungsbudget 60
 - 5.2.1. Einrichtung des gemeinsamen Finanzierungsbudgets.....62
 - 5.2.2. Anerkannter Beitrag in Form von Komponenten und in Form von Lösungen.....63
- 6. Handlungsfeld: nachhaltige Wirtschaftlichkeit..... 64

6.1.	Lösungsbaustein IX: Wirtschaftlichkeit in Lebens- und Unternehmenslagen	64
6.1.1.	Ko-Finanzierung von Einzelleistungen	66
6.1.2.	Nutzung von Lösungen und Komponenten	68
6.2.	Lösungsbaustein X: Einsparungen durch Wiederverwendung, Offenheit und Nachnutzung	69
6.2.1.	Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Komponenten und Verwendung von Open-Source-Standards.....	71
6.2.2.	Erstellung eines UfaB-Moduls „Open Data“	72
7.	Umsetzungsplanung	74
8.	Methodisches Vorgehen und Untersuchungsdesign.....	77
8.1.	Testimonial Day	78
8.2.	Vorgehen bei der Rechtsformenauswahl	79
	Tabellenverzeichnis	80
	Abbildungsverzeichnis	80
	Literaturverzeichnis	81
9.	Anhang – Ideenskizze zum IT-Staatsvertrag	84

1. Einleitung

Die Langfassung des Gutachtens legt den Schwerpunkt auf die Beschreibung der Umsetzungsmaßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern. **Langfassung** und **Analysedokument** des Gutachtens (vgl. NKR 2016b) weisen dabei unmittelbare Bezüge auf: In jeder Umsetzungsmaßnahme werden Projekt- und Umsetzungsbeispiele aufgeführt, mit denen der Nachweis erbracht wird, dass die vorgeschlagene Umsetzungsmaßnahme bereits in vergleichbarer Weise erfolgreich eingeführt wurde. Keine der in diesem Gutachten vorgeschlagenen Maßnahmen wird erstmalig realisiert. Damit soll das Risiko von Fehlentwicklungen minimiert werden, die den erforderlichen Digitalisierungsschub bremsen könnten.

Die Beschreibung der Handlungsfelder entspricht den Texten in der **Kurzfassung** des Gutachtens (vgl. NKR 2016a).

Die Lösungsbausteine sind im nachfolgenden Dokument anhand von Steckbriefen beschrieben. Diese Steckbriefe umfassen:

- **Herausforderungen:** Beschrieben wird, warum es erforderlich ist, die im Lösungsbaustein aufgeführten Umsetzungsmaßnahmen einzuführen und das entsprechende Themenfeld, das im Lösungsbaustein repräsentiert ist, als Schwerpunkt für die weitere Digitalisierung der Verwaltung aufzunehmen.
- **Ziele:** In diesem Abschnitt wird ausgeführt, welche Ziele mit dem Lösungsbaustein verfolgt werden. Dabei erfolgt eine Einordnung in das Gesamtziel, dass die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ebenenübergreifend und schnell vorangetrieben werden muss.
- **Nutzen:** An dieser Stelle werden der Nutzen des Lösungsbausteins für die Verwaltung sowie der gesamtgesellschaftliche Nutzen erläutert.
- **Anreize:** Damit eine schnelle und wirksame Umsetzung des Lösungsbausteins mit allen definierten Maßnahmen erfolgen kann, müssen Anreize für die Beteiligten geschaffen werden. Beschrieben werden Anreize für die Behörden und Organisationen sowie für die Mitarbeiter in den Verwaltungen.
- **Umsetzungsmaßnahmen:** Die Lösungsbausteine werden anhand von Maßnahmen umgesetzt, die in diesem Bereich des Steckbriefes namentlich und mit ihrer Nummerierung aufgeführt werden. Die Umsetzungsmaßnahmen werden in eigenen Kapiteln beschrieben und beinhalten konkrete Ideen, wie eine Einführung oder Realisierung gelingen kann (vgl. Tabelle 1).
- **Projekt- / Umsetzungsbeispiele:** Das Analysedokument zu diesem Gutachten beinhaltet eine umfangreiche Auswahl von Projekt- und Umsetzungsbeispielen. An dieser Stelle werden die Projekt- und Umsetzungsbeispiele aufgeführt, die als Vorbild für die Definition des Lösungsbausteins gedient haben.

Die Struktur des Gutachtens – Handlungsfelder, Lösungsbausteine und Umsetzungsmaßnahmen – spiegelt sich in der Farbgebung der einzelnen Elemente wider, die dadurch leicht einem Handlungsfeld und Lösungsbaustein zugeordnet werden können.

LANGFASSUNG



Abbildung 1: Handlungsfelder, Lösungsbausteine und Umsetzungsmaßnahmen

Der Detaillierungsgrad der Beschreibungen von Umsetzungsmaßnahmen unterscheidet sich in den nachfolgenden Kapiteln. So genannte „aktivierende“ Umsetzungsmaßnahmen, d.h. Maßnahmen, die zwingend umgesetzt werden müssen, damit sich der geplante Digitalisierungsschub einstellt (vgl. Abbildung 10), sind ausführlicher beschrieben, als solche Maßnahmen, die eher flankierend wirken sollen. Umsetzungsmaßnahmen, wie der „Digitale Servicestandard“, sind bereits ausformuliert und können als Blaupause dienen, wenn Abstimmung und Beschlussfassung zu dieser Umsetzungsmaßnahme initiiert werden.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle Umsetzungsmaßnahmen und die vorgeschlagenen Aktivitäten zu deren Einführung zusammen.

Nr.	Umsetzungsmaßnahme	Ideen / Aktivitäten zur Einführung
1	Richtlinien für Nutzerorientierung	Portal-Erstellung (www.nutzerorientierung.de): <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Inhalten für das Portal: Leitfäden, Programmierhinweise, Werkzeuge, Tutorials, Selbsttests und Umsetzungsbeispiele • Liste mit Bewertungskriterien für Vergabeverfahren
		Starter-Kit Nutzerorientierung
		Netzwerk für Nutzerorientierung
2	Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Basiskomponente (Partizipationsplattform) • Handreichungen, Werkzeuge, Referenzprozesse in Weiterführung des IT-Planungsratsprojekts
3	V – Modell Agil	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination des V-Modells XT mit „Nutzerorientiertem Gestaltungsprozess“ • Anpassung des Prozesses der Weiterentwicklung des V-Modells
4	IT-Staatsvertrag	-
5	Beirat für Servicestandard-Assessments	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Evaluation des DSD • Assessment-Unterlagen, inkl. Online-Fragebogen für Self-Assessments
6	Gründung der Organisation	-
7	Organisation von Entwicklungsgemeinschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungskonzepte für die Unternehmens- und Lebenslagen • Durchführung von Bewerbungs- / Auswahlverfahren • Zusammenarbeit nach Lean Startup Konzept
8	Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung	-
9	Digitale Agenda 2018-2022 (für digitale Verwaltung)	Definition des Handlungsfelds „Nutzerorientierte Verwaltung“ in der Digitalen Agenda: <ul style="list-style-type: none"> • Modernisierungsinitiative für die Aus- und Weiterbildung • Ausgestaltung „E-Government Pakt“, inkl. Etablierung gemein. Innovationsmanagement • Initiierung neue Qualität der Zusammenarbeit
		Regierungsprogramm auf Basis des Arbeitsprogramms
10	Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Muster-Fähigkeitsprofile und Bausteine für Stellenausschreibungen • Handreichungen
11	Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Design-Thinking-Workshops • Innovations-Toolbox
12	Beirat für Architekturmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Handreichungen und Leitfäden für die Erstellung von modernen Architekturkonzepten • Fortbildungsprogramm Architekturkompetenz • Evaluation der föderalen Referenzarchitektur

Nr.	Umsetzungsmaßnahme	Ideen / Aktivitäten zur Einführung
13	Föderale Referenzarchitektur	Bildung eines Architekturmanagementgremiums des IT-Planungsrats für Enterprise Architecture Management: <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung und ggf. Präzisierung der Architekturprinzipien • Festlegung bzw. Ergänzung der erforderlichen Standards • Entwurf einer Prozess-/IT-Dienst-Matrix • Entwurf einer Landkarte mit Standard-Basisdiensten • Definition von Transformationsszenarien und –initiative • Definition des Projektportfolios
14	Digitaler Bürger- und Unternehmensservice	-
15	Entwicklung von Baukastensystemen	Blaupausen, Bausteine, eine Plattform, Methoden und Werkzeuge jeweils für einen eService
16	Register als Datendreh-scheiben	-
17	Bildung eines Organisationsvermögens	-
18	Mittel für Betriebs- und Projekthaushalt	-
19	Einrichtung eines gemeinsamen Finanzierungsbudgets	-
20	Anerkannter Beitrag in Form von Komponenten	-
21	Anerkannter Beitrag in Form von Lösungen	-
22	Ko-Finanzierung von Einzelleistungen	Anpassung / Erweiterung der Wirtschaftlichkeitsberechnung 5.0 (WiBe 5.0) <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung Unterlagen zur Wirtschaftlichkeit, inkl.: Template für den Nachweis der Wirtschaftlichkeit im Bewerbungsverfahren • Template für den Projekt-Finanzierungsplan
23	Nutzungen von Lösungen und Komponenten	-
24	Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Komponenten	Inkubator für die gemeinsame Realisierung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur im IT-Planungsrat
25	Verwendung von Open-Source-Standards	Aufbau eines virtuellen „Center of Excellence“ für Open-Source-Standards
26	Einführung eines UfaB-Moduls „Open Data“	Prinzipien für eine „Open-Data-Bereitschaft“ (Readiness)

Tabelle 1: Überblick Umsetzungsmaßnahmen, Ideen / Aktivitäten zur Einführung

2. Handlungsfeld: verbindliches Serviceleitbild


Im Handlungsfeld „verbindliches Serviceleitbild“ sind zwei ineinandergreifende Lösungsbausteine definiert, die den programmatischen Gesamtrahmen für das Lösungsszenario bilden. Der programmatische Rahmen des Serviceleitbilds und die rechtliche Verbindlichkeit durch den vorgeschlagenen IT-Staatsvertrag bilden das Dach für das gesamte Arbeitsprogramm.

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“ (NKR 2015a, S. 5). Die konsequente Nutzerorientierung, die alle Projektphasen eines Digitalisierungsprojektes umfasst, kann ein Mittel sein, den beschriebenen „Teufelskreis“¹ im deutschen E-Government zu durchbrechen.





In der Vergangenheit sind viele Wege beschritten worden, um die Verantwortlichen für die Digitalisierung der deutschen Verwaltung nachhaltig zu motivieren, die Umsetzung des E-Governments zwischen Ressortprinzip, Föderalismus und kommunaler Selbstverwaltung abgestimmt und standardisiert umzusetzen. Wir kennen das Prinzip der Freiwilligkeit, wie im Projekt 115 oder im Bereich von Open Data erprobt, die Schaffung gesetzlicher Grundlagen, z. B. das E-Government Gesetz, oder das Vorgehen auf Basis von programmatischen Willensbekundungen, wie mit der Nationalen E-Government-Strategie (NEGS) beschlossen. Jeder dieser Wege zeigt Vor- und Nachteile auf.

Mit dem „Digitalen Servicestandard für Deutschland“ soll ein neuer Grad an Verbindlichkeit in der föderalen Zusammenarbeit geschaffen werden. Der „Digitale Servicestandard“ 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. 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.

2.1. Lösungsbaustein I: Nutzerorientierung

	<p>Lösungsbaustein: Nutzerorientierung</p> <p>Eine konsequente Nutzerorientierung wird Verwaltungshandeln verändern. Mit einer konsequent umgesetzten Nutzerorientierung können die erwarteten Effizienzgewinne in den Verwaltungen und die damit verbundenen Kosteneinsparungen erreicht werden. Dadurch werden die erforderlichen Freiräume für einen Digitalisierungsschub geschaffen.</p>
---	--

¹ Vgl. NKR 2016a, S.22: „[...] E-Government dreht sich seit Jahren in einem doppelten Teufelskreis, bei dem sich unattraktive Angebote und geringe Nutzung wechselseitig bedingen.“

	<p>Nutzer (Bürger, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeiter) werden systematisch in die Realisierung, Optimierung und Weiterentwicklung von digitalen Verwaltungsangeboten in Lebens- und Unternehmenslagen einbezogen, damit mindestens nutzerorientierte, in der Regel aber nutzerzentrierte digitale Angebote auf allen föderalen Ebenen entstehen.</p> <p>Die Zuständigkeit tritt hinter dem digitalen Angebot zurück und die Nutzer verwenden zukünftig den digitalen Kommunikations- und Interaktionskanal als primären Kanal zur Verwaltung.</p>
	<p>Herausforderungen:</p> <p>Eine konsequente Nutzerorientierung steht durchaus im Spannungsfeld zur Verantwortung für rechtssicheres Verwaltungshandeln, Daseinsvorsorge, Sicherheit und Datenschutz. Insbesondere das Prinzip der Zuständigkeit, das über viele Jahrzehnte Verwaltungshandeln prägt, muss in der vollständig medienbruchfreien Realisierung von Lebens- und Unternehmenslagen durch flankierende technologische und organisatorische Maßnahmen modernisiert werden. Konsequente Nutzerorientierung kann nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn eine Digitalisierung der Arbeitswelt in der Verwaltung sowie die Modernisierung der Aus- und Fortbildung für Verwaltungsmitarbeiter umgesetzt werden (vgl. Kapitel 3.2.2).</p>
	<p>Ziele:</p> <p>Das Ziel besteht darin, die Servicequalität der Leistungserbringung in der Verwaltung zu verbessern (vgl. IT-Planungsrat 2015). Diese Servicequalität kann aber nur dann verbessert werden, wenn die Anforderungen der Nutzer bekannt sind und die digitalen Angebote kontinuierlich durch die Nutzer evaluiert werden. Dementsprechend ist Nutzerorientierung Bestandteil des Standardprojektvorgehens in allen Projektphasen.</p>
	<p>Nutzen:</p> <p>Die erwarteten Effizienzgewinne der Digitalisierung können in den Verwaltungen verwirklicht werden. Investitionskosten für die Digitalisierung können sich durch hohe Nutzerzahlen und die damit einhergehende zunehmende Präferenz für das digitale Angebot schnell amortisieren und werden nicht zu einer Kostenbelastung für die Verwaltungen.</p>
	<p>Anreize:</p> <p>Mit zunehmender Nutzerzufriedenheit steigt das positive Feedback von Nutzern der digitalen Angebote der Verwaltung. Damit tritt eine wesentliche Verbesserung des Images, auch auf Ebene der Verwaltungsmitarbeiter, ein. Zum einen werden qualitative Verbesserungen durch das digitale Angebot, z. B. durch einen einfacheren Zugang oder durch automatische Validierung von Eingaben etc., erreicht. Zum anderen wirkt die Verwaltung nicht mehr abgekoppelt von den Trends der Digitalisierung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Arbeitslast kann insbesondere in den Bürgerämtern reduziert werden, da mehrfache Termine für einen Vorgang, die z. B. aufgrund von fehlerhaft ausgefüllten Formularen oder fehlenden Unterlagen aktuell noch die Regel sind, vermieden werden.</p>



	Umsetzungsmaßnahmen:	(1) Entwurf von Richtlinien für Nutzerorientierung („www.nutzerorientierung.de“) (2) Entwicklung von Prozessen und Strukturen für Bürgerbeteiligung (3) Anpassung des V-Modells an agile Vorgehensmodelle
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	www.usability.gov Mit diesem zentralen Angebot der US-Regierung soll die Bereitstellung und Weiterentwicklung von nutzerorientierten digitalen Angeboten verbessert werden. Dafür bietet die Webseite neben Methoden, Templates und Anleitungen sowie Handbüchern und Leitfäden auch praktische Anwendungsbeispiele für eine partizipative Gestaltung neuer Angebote. Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 6.

Tabelle 2: Lösungsbaustein I

2.1.1. Richtlinien für Nutzerorientierung

Der IT-Planungsrat hat am 16.06.2016 beschlossen, dass ein Portalverbund realisiert wird, mit dem digitale Verwaltungsleistungen einfach durch Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen gesucht und aufgefunden werden sollen. „Die Navigation in den Portalen ist auf den Nutzer ausgerichtet, sodass er möglichst schnell und einfach sein Anliegen adressieren kann“ (IT-Planungsrat 2016a).

Zusätzlich zu dieser Zielstellung bieten die Richtlinien für Nutzerorientierung konkrete Grundlagen an, mit denen einzelne digitale Verwaltungsleistungen mit einem hohen Grad an Benutzerfreundlichkeit und Gebrauchstauglichkeit konzipiert und realisiert werden können. Ziel ist es, dass Nutzerorientierung bei jeder Vergabe einer Anwendung mit Schnittstelle zu Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitern durch entsprechende Kriterien berücksichtigt wird. Ziel ist es weiterhin, dass die in den Richtlinien für Nutzerorientierung angebotenen Materialien und Tools bei der Realisierung von digitalen Verwaltungsangeboten beachtet werden und eine Einbeziehung der zukünftigen Nutzer der Angebote erfolgt. Darüber hinaus ist es Bestandteil der Richtlinien, dass in regelmäßigen Abständen Evaluationen der bereitgestellten digitalen Angebote durchgeführt werden, um Servicequalität zu bewerten und gemeinsam mit den Nutzern einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu starten.

Die „Richtlinien für Nutzerorientierung“ basieren auf internationalen Standards und Methoden und werden durch Leitfäden, Programmierhinweise, Werkzeuge, Tutorials, Selbsttests und Umsetzungsbeispiele, die in einem Portal bereitgestellt sind, praxistauglich aufbereitet.

Diese Umsetzungsmaßnahme korreliert zum einen mit der Umsetzungsmaßnahme 2, da die Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung für die Einbeziehung von Nutzern verwendet werden können. Sie steht zudem im Zusammenhang mit der Umsetzungsmaßnahme 3, da die Einbeziehung von Nutzern in die Digitalisierungsprojekte planvoll und strukturiert erfolgen muss, d.h. Vorgehensmodelle der öffentlichen Hand entsprechend angepasst werden sollten.

www.nutzerorientierung.de

Dem in diesem Lösungsbaustein aufgeführten Umsetzungsbeispiel folgend, soll ein Portal die bereitgestellten unterstützenden Materialien für die Umsetzung der Richtlinien für Nutzerorientierung leicht auffindbar anbieten. Darüber hinaus soll das Portal die Möglichkeit zur Zusammenarbeit und Interaktion anbieten. Das Portal soll mindestens die folgenden Informationen und Inhalte anbieten:

- **Informationen und Grundlagen:** Es gibt wesentliche Grundlagen für die Umsetzung von Nutzerorientierung in den digitalen Angeboten. Eine Grundlage für die Realisierung eines hohen Grades an Nutzerorientierung bieten die DIN EN ISO 9241-11, „Anforderungen an die Gebrauchstauglichkeit“, ISO 9241-110, „Grundsätze der Dialoggestaltung“, sowie die ISO 9241-210, „Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme“. Diese Normen sind umfangreich und in der Regel für Experten verständlich. In den Richtlinien für Nutzerorientierung werden diese Normen erläutert und deren Anwendung durch Hilfestellungen unterstützt. Basierend auf der ISO 9241-210 wurde die international anerkannte Methode des „Nutzerorientierten Gestaltungsprozesses“ („User Experience Design“) entwickelt, die umfangreiche Leitfäden und Vorgehensmodelle anbietet, die zur Umsetzung einer guten Qualität an Benutzerfreundlichkeit und Gebrauchstauglichkeit in den digitalen Angeboten herangezogen werden können. Diese vorhandenen Materialien werden für die Verwendung in der öffentlichen Verwaltung aufbereitet. Beispielsweise kann eine Liste mit Bewertungskriterien für Vergabeverfahren von digitalen, nutzerorientierten Verwaltungsangeboten vorgehalten werden, die Vergabestellen bzw. Auftraggeber verwenden können. Damit kann sichergestellt werden, dass in einem Einzelprojekt zur Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ein „Nutzerorientierter Gestaltungsprozess“ stattfindet.

Die aktuelle Barrierefreiheitsverordnung wird in dieser Rubrik ebenfalls angeboten. Zu „Informationen und Grundlagen“ gehören weiterhin eine FAQ-Rubrik und ein Glossar. Darüber hinaus können weitere thematisch zugehörige Veröffentlichungen aufgeführt werden.

- **Methoden, Tools und Templates**, inkl. verwaltungsspezifischer Richtlinien: Während die erste Rubrik die theoretischen Grundlagen aufführt, dienen diese und die nachfolgende Rubrik der praktischen Umsetzung von Nutzerorientierung in den Digitalisierungsprojekten.

Im Umsetzungsbeispiel werden in diesem Bereich auch Projektmanagementmethoden mit konkreten Beispielen angeboten. Sofern das V-Modell weiterentwickelt wird und einen „Nutzerorientierten Gestaltungsprozess“ in sich aufnimmt, kann auf dieses verlinkt werden. Wichtig ist, dass der „Nutzerorientierte Gestaltungsprozess“ in allen Phasen eines Digitalisierungsprojektes und damit auch in der Projektplanung berücksichtigt wird. Als Orientierungshilfe im Bereich des Projektmanagements wird die „User-Centered Design Process Map“ (usability.gov 2013) eingesetzt. Diese Rubrik des Portals bietet u.a. Tutorials und praktische Beispiele zur Umsetzung der Methoden an. Als Beispiel für Tutorials kann ein Online-Kurs für Projektmanager angeboten werden, der in die Umsetzung der Planungs- und Steuerungsanforderungen des „Nutzerorientierten Gestaltungsprozesses“ im Gesamtprojektplan interaktiv einführt. Darüber hinaus kann ein „Starter-Kit Nutzerorientierung“ angeboten werden, so wie es beispielsweise Bestandteil des DigitalGov User Experience Program“ ist (DigitalGov 2016). Dieses Starter-Kit soll aus Präsentationen, Videos, praktischen und interaktiven Übungen bestehen und beispielsweise IT-Referate der Verwaltungen in die Lage versetzen, sich in diese Thematik einzuarbeiten.

Im Bereich der praktischen Beispiele sollte ein Usability-Review so beschrieben und erläutert werden, dass dieses – zumindest in seinen Grundlagen – auch durch Mitarbeiter der Verwaltung durchgeführt werden kann. Dafür hält das Portal einen reduzierten Katalog an Prüffragen für ein Usability-Review vor. Diese Prüffragen werden interaktiv aufbereitet, so dass ein digitaler Selbsttest durchgeführt werden kann – vergleichbar mit dem BIK-Selbsttest der Barrierefreiheit einer Webseite (BIK 2016). Darüber hinaus bietet das Portal den Katalog mit Prüffragen für ein Expertenreview an, sodass – nach vorheriger Vergabe – ein Expertenreview beauftragt werden kann.

Verwaltungsspezifische Richtlinien können auch in diesem Bereich auf das Thema Barrierefreiheitsverordnung verweisen, z. B. mit Links zu weiterführenden Informationsseiten und Barrierefreiheits-Tests. Es können aber auch Links zum V-Modell oder zu den Standards und der Referenzarchitektur für Bürgerbeteiligung (siehe unten) angeboten werden.

- **Zusammenarbeit:** Im Bereich von offenen Verwaltungsdaten ist die Zusammenarbeit in entsprechenden Entwicklernetzwerken zur Veredelung und Nutzung von Open Data bereits gelebte Praxis. Auch im Bereich des „Nutzerorientierten Gestaltungsprozesses“ können solche Entwicklernetzwerke etabliert werden. Eine Verwaltung kann beispielsweise eine digitalisierte Verwaltungsleistung gemeinsam mit dem Entwicklernetzwerk umfangreich testen. In Kombination mit den Testergebnissen kann das Entwicklernetzwerk Verbesserungen entwerfen und Programmierhinweise veröffentlichen. Zudem kann ein Gütesiegel für Nutzerorientierung durch das Entwicklernetzwerk entworfen werden. Im Ergebnis der Tests von neuen Verwaltungsangeboten kann eine Einstufung erfolgen, z. B. „einfache Bedienbarkeit nachgewiesen“. Zusammenarbeit ist ebenso für die Erstellung des Portals und für dessen Weiterentwicklung erforderlich. Das Portal muss über eine Redaktion verfügen. Diese Redaktion kann eigene Beiträge verfassen und veröffentlichen. Vorrangige Aufgabe der Redaktion sollte es aber sein, dass aus dem Entwicklernetzwerk heraus Inhalte für das Portal gewonnen werden. Die Redaktionsmitarbeiter sichern die Qualität der Beiträge aus dem Netzwerk und geben diese zur Veröffentlichung frei. Ziel ist es, ein lebendiges deutsches „Netzwerk für Nutzerorientierung“ für das Portal aufzubauen.

Themenbezogene und moderierte Blogs können gleichfalls in dieser Rubrik angeboten werden.

Das Portal soll entsprechend des „Nutzerorientierten Gestaltungsprozesses“ konzipiert und realisiert werden. Die „Organisation Digitale Verwaltung“ (vgl. Kapitel 3.1) übernimmt die Verantwortung für die Realisierung des Portals und bezieht den IT-Planungsrat intensiv ein. Die Betriebsverantwortung für das Portal sollte die FITKO übernehmen. In die Betriebsverantwortung fällt auch die kontinuierliche inhaltliche sowie technische Verbesserung und Optimierung des Portals. Um die entsprechenden Informationen zu Verbesserungspotentialen von den Nutzern zu erhalten, sollen Feedbackmöglichkeiten für die Nutzer auf allen Seiten des Portals veröffentlicht werden. Die FITKO als verantwortlicher Betreiber für dieses Portal übernimmt die Auswertung der Feedbacks und die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungen.



Abbildung 2: www.nutzerorientierung.de (Symbolbild und Beispiel-URL)

2.1.2. Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung

Für die Erstellung von nutzerorientierten Lösungen und für das Wirkungscontrolling bereits entwickelter digitaler Verwaltungsangebote soll eine breite Bürger- bzw. Nutzerbeteiligung organisiert werden. Während der Anforderungserhebung bieten Beteiligungsverfahren eine gute Möglichkeit, um neben den zukünftigen Nutzern auch externe Experten einzubinden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass in der Planung der Entwicklung keine wichtigen Anforderungen unberücksichtigt bleiben. Außerdem kann durch ein erfolgreiches Beteiligungsverfahren früh im Entwicklungsprozess die Akzeptanz der Nutzer gesteigert werden. Der im vorherigen Kapitel beschriebene „Nutzerorientierte Gestaltungsprozess“ erfordert eine kontinuierliche Einbeziehung von Nutzern (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie Verwaltungsmitarbeiter) in den gesamten Realisierungsprozess von digitalen Angeboten sowie bei der Optimierung und Verbesserung im Betrieb.

Projekt- und Umsetzungsbeispiele wie der Open-Data-Aktionsplan des BMI, die Entwicklung der Digitalen Agenda Wien oder die Partizipationsprojekte, mit denen die Gemeinde Wennigsen seit mehreren Jahren sehr erfolgreich ihre Vorhaben durch Beteiligungsverfahren begleitet, machen deutlich, dass Beteiligungsverfahren für die öffentliche Verwaltung einen großen Mehrwert bringen können. Um Bürgerbeteiligung als festen Bestandteil der E-Government-Landschaft in Deutschland zu etablieren, muss

jedoch sichergestellt werden, dass diese Verfahren in der Breite planvoll, strukturiert und zur Zufriedenheit aller Beteiligten durchgeführt werden können. Dazu müssen den Verwaltungen Handreichungen, Werkzeuge und Referenzprozesse sowie eine Basiskomponente (Partizipationsplattform) bereitgestellt werden. Das Projekt „Förderung des Open Government“ des IT-Planungsrates beginnt bereits mit der Ausarbeitung dieser Handreichungen: „Ziel des Projekts ist daher die Beschreibung von Anwendungskonzepten für E-Partizipationswerkzeuge und eine Referenzarchitektur, die als Bausteinkasten für die Erstellung von passgenauen Leistungsbeschreibungen für formelle und informelle Verfahren auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene nutzbar ist“ (IT-Planungsrat 2016b).

Da Nutzerorientierung in diesem Arbeitsprogramm neben Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen ausdrücklich auch die Mitarbeiter in den Verwaltungen einbezieht, sollen Partizipationsverfahren auch während der Entwicklung und Implementierung von digitalen Lösungen für die Verwaltungen selbst, z. B. bei der Einführung einer E-Akte, durchgeführt werden.

Um erfolgreiche Beteiligungsverfahren durchführen zu können, müssen technologische, organisatorische und prozessuale Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es den Verantwortlichen erlauben, ohne externe Zwänge mit Nutzern in einen Dialog zu treten und gemeinsam mit ihnen an Lösungen zu arbeiten.

- **Technologie:** Es gibt bereits heute eine Vielzahl von technischen Lösungen für Beteiligungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung. Eine entsprechende Basiskomponente muss der Tatsache gerecht werden, dass die Anforderungen an ein Partizipationsverfahren je nach Fragestellung stark variieren können und die Werkzeuge dementsprechend anpassbar sein müssen.
- **Prozesse:** Der Ablauf eines Partizipationsverfahrens muss im Vorfeld allen Beteiligten kommuniziert werden. Dazu gehört nicht nur die Information für welchen Zeitraum und auf welchem Weg Beiträge abgegeben werden können, sondern es muss auch deutlich gemacht werden, wie die Ergebnisse ausgewertet und welche Beiträge aus welchem Grund berücksichtigt bzw. nicht berücksichtigt wurden. Die klare Kommunikation zwischen Verwaltung und mitwirkenden Teilnehmern schafft Transparenz und Akzeptanz. Wenn die Beteiligten Klarheit über die Funktionsweise des Beteiligungsverfahrens haben, wenn Positionen, Argumente und Motive jederzeit offen sind, werden Enttäuschungen vermieden und der Beteiligungsanreiz konserviert, auch wenn ein Vorschlag nicht aufgegriffen wird.
- **Organisation:** Da in Beteiligungsverfahren ein lebendiger Dialog mit den Nutzern angestrebt ist, müssen die Mitarbeiter, die das Verfahren durchführen, über ein tragfähiges Mandat bei der Kommunikation verfügen. Um während des Verfahrens langwierige, ressourcenintensive und für die Teilnehmer bisweilen frustrierende Freigabeprozesse bei der Interaktion mit den Nutzern zu vermeiden und die Verantwortung in die Hände derer zu legen, die direkt mit den Beteiligten kommunizieren, müssen im Vorfeld klare Interaktionsrichtlinien vorbereitet und vereinbart werden.

Die Ergebnisse des IT-Planungsrats-Projektes zur Bürgerbeteiligung sollten nach dem Abschluss des Projektes Ende 2017 durch das Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt aufgegriffen und als Bestandteil des Innovationsmanagements (vgl. Kapitel 3.2.3) weitergeführt werden.

Im „Digitalen Servicestandard“ (vgl. Kapitel 2.2.1) ist die Einbeziehung der Nutzer in die Planung und Realisierung von digitalen Verwaltungsangeboten festgeschrieben. Für die Ko-Finanzierung von Projekten zur Realisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen ist eine Übereinstim-

mung mit dem „Digitalen Servicestandard“ Voraussetzung (vgl. Kapitel 2.2.2). Insofern wird Nutzerbeteiligung auch über diesen Hebel zum festen Bestandteil der Projekte zur Realisierung von digitalen Verwaltungsangeboten.

Auch die regelmäßig vom Statistischen Bundesamt im Auftrag des Bundeskanzleramtes durchgeführte Befragung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen zu deren Zufriedenheit mit der Verwaltung (Destasis 2015) sollte den Aspekt der Nutzerfreundlichkeit mit Onlineverfahren stärker berücksichtigen.



2.1.3. V-Modell agil






Die Weiterentwicklung des V-Modells unter Beachtung der internationalen agilen Vorgehensmodelle wird seit Jahren diskutiert. Leider ist dieser Pfad der Weiterentwicklung in der Version 2.0 des V-Modells, die im August 2015 veröffentlicht wurde (CIO Bund 2016a), noch nicht berücksichtigt worden. Ein agiles Vorgehen hängt eng mit der Umsetzung einer Nutzerorientierung zusammen. Agiles Vorgehen ist immer dann sinnvoll, spart Projektkosten und minimiert Projektrisiken, wenn Anforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung noch nicht abschließend beschrieben sind, sondern im Projektverlauf detailliert und präzisiert werden müssen. Der „Nutzerorientierte Gestaltungsprozess“, der in der Umsetzungsmaßnahme 1 beschrieben ist (vgl. Kapitel 2.1.1), umfasst die Analyse von Nutzeranforderungen und die Überprüfung der Umsetzung im gesamten Projektverlauf. Die Nutzeranforderungen können zwar im Vorfeld einer Vergabe mit den einschlägigen Methoden erhoben und Bestandteile einer Vergabeunterlage werden. Der „Nutzerorientierte Gestaltungsprozess“ schreibt aber die kontinuierliche Einbeziehung der Nutzer vor, die mit einer Änderung oder Erweiterung von Anforderungen einhergeht. Weder ein „Wasserfall-Vorgehen“ noch das iterativ-inkrementelle V-Modell XT bringen die erforderliche Agilität mit, die der „Nutzerorientierte Gestaltungsprozess“ in Bezug auf die Einbeziehung der Nutzer und die kontinuierliche Berücksichtigung von Nutzeranforderungen einfordert.

Eine Kombination von V-Modell XT und agilen Vorgehensmodellen erfolgt bereits in der Praxis. In der Regel werden in solchen „Kombinationsprojekten“ die Spezifikationsphasen den Entwicklungsphasen vorangestellt und die Spezifikationen werden als Entwicklungsgrundlage abgenommen. Innerhalb des V-Modells XT erfolgt dann noch eine Planung von Iterationen, der eigentliche Entwicklungsvorgang wird dann agil durchgeführt, z. B. nach Scrum. In der Praxis werden Rollen und Produkte des V-Modells XT entsprechend des verwendeten agilen Vorgehensmodells ergänzt und die Projektplanung entsprechend angepasst. In der Ausarbeitung einer Version 3.0 des „V-Modells XT agil“ kann auf diese Praxiserfahrungen zurückgegriffen werden. Das erfordert eine Anpassung des Prozesses der Weiterentwicklung des V-Modells, der sich seit der ersten Version des V-Modells XT 2005 nicht verändert hat. Anstelle des Vorgehens: „Die Entwickler des V-Modell XT sind an den Vorschlägen und Wünschen der Anwender sehr interessiert. Die Änderungswünsche werden bewertet und in neue Versionen des V-Modell XT eingearbeitet“ (CIO Bund 2016b) sollte auch für die Weiterentwicklung des V-Modells XT der Netzwerk-Ansatz als neues Vorgehen gewählt werden. Nicht „die Entwickler des V-Modells XT“ bewerten Vorschläge, sondern das Netzwerk bewertet diese selbst und führt die entsprechenden Anpassungen im V-Modell gemeinsam durch. Die „Entwickler des V-Modells XT“ übernehmen die Qualitätssicherung der Beiträge aus dem Netzwerk vor Veröffentlichung. Damit werden moderne Formen der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zum integralen Bestandteil der Weiterentwicklung und Pflege des V-Modells XT.

„Fluch ist das neue V-Modell XT insofern, weil moderne Ansätze rund um Agilität und disruptiver Innovation zu wenig Eingang gefunden haben. Die Öffentliche Verwaltung kann sich diesen Ansätzen aber bei steigender Komplexität in den IT-Projekten, den neuen Themen und gleichzeitig stagnierenden IT-Budgets nicht verschließen“ (Kleideiter 2016). Die Kombination des V-Modells XT mit agilen Vorgehensmodellen und dem „Nutzerorientiertem Gestaltungsprozess“ ist überfällig und muss zeitnah erfolgen. Die „Organisation Digitale Verwaltung“ kann diese Weiterentwicklung gemeinsam mit dem WEIT e.V. initiieren. Die zusätzlich erforderlichen Mittel können aus dem gemeinsamen Digitalisierungsbudget nach entsprechender Beantragung bereitgestellt werden.

2.2. Lösungsbaustein II: Digitaler Servicestandard für Deutschland

	Lösungsbaustein: Digitaler Servicestandard für Deutschland	
	<p>Der „Digitale Servicestandard für Deutschland“ (DSD) definiert die Rahmenbedingungen für den Erfolg des nutzerorientierten digitalen Governments, sodass dieses anhand seiner Wirkungen, seiner Akzeptanz sowie seiner Nutzung messbar wird. „Digital-by-Default“ wird in Übereinstimmung mit den unterschiedlichen Nutzeranforderungen und unter Berücksichtigung von Datenschutz und Barrierefreiheit sukzessive eingeführt.</p> <p>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 Staatsvertrages 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.</p> <p>Im Staatsvertrag soll auch die Gründung der unabhängigen „Organisation Digitale Verwaltung“ vereinbart werden (vgl. Kapitel 3.1), da diese unter anderem die Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards“ verantworten soll.</p>	
	Herausforderungen:	<p>Gegenwärtig verfügen wir in Deutschland über</p> <ul style="list-style-type: none"> • die „Digitale Agenda 2014 – 2017“, • das Regierungsprogramm Digitale Verwaltung 2020, • die Nationale E-Government-Strategie, • Digitale Agenden, Strategien und Programme in fast jedem Bundesland, • das E-Government-Gesetz auf Bundesebene sowie E-Government Gesetze auf Ebene der Länder <p>und vieles mehr.</p> <p>In diesen vielen programmatischen Unterlagen gibt es Themen, die sich wiederholen, ebenso wie Ziele die mittlerweile ebenenübergreifend Bestand haben. Es gibt jedoch keine Klammer, um das WIE ETWAS getan werden soll. Deshalb realisieren wir beständig E-Government-Leuchttürme sowie Fragmente einer föderalen E-Government-Infrastruktur, die zu einer „zerklüfteten und heterogenen E-Government-Landschaft“ (NKR 2015a, S. 5) führen.</p>

	Ziele:	<p>In einem „Digitalen Servicestandard für Deutschland“ einigen sich Bund, Länder und Kommunen auf eine gemeinsame ebenenübergreifende Grundlage für die Umsetzung von Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Der DSD definiert dabei die Art der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben. Im DSD sind die Grundsätze moderner digitaler Verwaltungsleistungen wie „Digital-by-Default“, „Once-Only“, Nutzerorientierung, Offenheit und Agilität bei Entwicklung sowie die ständige Evaluation der eigenen Angebote enthalten. Der DSD soll Leitfaden für die Entwicklung neuer, sowie Checkliste für die Optimierung bestehender digitaler Angebote sein.</p>
	Nutzen:	<p>Durch die Verständigung auf einen gemeinsam getragenen Servicestandard werden digitale Angebote von Bund, Ländern und Kommunen so entwickelt, dass sie nutzerorientiert, anschlussfähig und wiederverwendbar sind. Dies vermeidet unnötige Mehrfach-Entwicklungen von digitalen Leistungen und sichert Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der Angebote. Als Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung von digitalen Angeboten können sich Entwickler in ihren Projekten und Betreiber bei der Optimierung und Weiterentwicklung des digitalen Angebots am DSD orientieren und vermeiden so Fehlentwicklungen, Projektverzögerungen oder Kostensteigerungen in den Projekten. Digitale Angebote, die in Übereinstimmung mit dem DSD realisiert sind, sollen im „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ (D-BUS, vgl. Kapitel 4.2.1) veröffentlicht werden. So sichert die Übereinstimmung mit dem DSD die einfache Auffindbarkeit der Angebote, hohe Nutzerzahlen und eine gute Nutzerakzeptanz.</p>
	Anreize:	<p>Flankiert durch die abgestimmte Realisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen und die föderale E-Government-Infrastruktur (vgl. Kapitel 4.2) wird ein hoher Grad an Nachnutzbarkeit erreicht, der den Digitalisierungsprojekten Sicherheit bei der Umsetzung von wirtschaftlichen und nachhaltigen digitalen Angeboten gibt. Zudem entsteht ein „Gütesiegel-Effekt“: Neue oder optimierte digitale Angebote, die dem DSD entsprechen, können miteinander verglichen und z. B. in Wettbewerben entsprechend gewürdigt werden.</p>
	Umsetzungsmaßnahmen:	<p>(4) IT-Staatsvertrag des Bundes und der Bundesländer über die Einführung eines „Digitalen Servicestandards Deutschland“ (5) Einrichtung des Beirats für Servicestandard-Assessments in der „Organisation Digitale Verwaltung“</p>
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	<p>https://www.gov.uk/service-manual/digital-by-default Mit dem Digital-by-Default-Servicestandard etablierte der Government Digital Service im Vereinigten Königreich klar definierte Grundsätze, an denen sich digitale Verwaltungs-</p>

		<p>angebote halten müssen, wenn sie auf der zentralen Regierungsplattform „GOV.UK“ veröffentlicht werden sollen. Das 18 Punkte umfassende Manifest setzt dabei Schwerpunkte auf Nutzerzentrierung, Offenheit und agile Entwicklungsmethoden. Darüber hinaus ist ein wesentlicher Bestandteil des Standards die ständige Evaluation der Angebote zu deren Optimierung.</p> <p>Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 6.</p>
--	--	--

Tabelle 3: Lösungsbaustein II

2.2.1. IT-Staatsvertrag

Der Bund und die Bundesländer beschließen einen Staatsvertrag, der sowohl die Einführung als auch die Verpflichtung zur Einhaltung eines „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ (DSD) für die Entwicklung und den Betrieb von digitalen Verwaltungsangeboten beinhaltet. Aus dem Staatsvertrag ergibt sich die Verpflichtung, bei allen neu zu entwickelnden Angeboten die Grundsätze dieses Standards einzuhalten. Des Weiteren werden bereits bestehende digitale Verwaltungsangebote anhand der Kriterien des Standards überprüft. Werden die Mindestvoraussetzungen nicht erfüllt, sollen die zuständigen Verwaltungen und Behörden motiviert werden, entsprechende Anpassungen vorzunehmen, um den Standard bei einer Weiterentwicklung des digitalen Angebots zu entsprechen.

Der Staatsvertrag sieht vor, Ausnahmen für die Nichteinhaltung einzelner Kriterien des Standards, z.B. aufgrund von sicherheitsrelevanten Aspekten, zu erlauben. Allerdings sollen diese Ausnahmen begründet werden müssen.

Im Staatsvertrag wird auch die Errichtung der „Organisation Digitale Verwaltung“ vereinbart (vgl. Kapitel 3.1). Die Organisation übernimmt die Verantwortung für die Weiterentwicklung des Servicestandards und prüft mit ihrem Beirat für Servicestandard-Assessments neu bereitgestellte oder optimierte digitale Verwaltungsangebote auf Übereinstimmung mit dem DSD bevor diese im „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ veröffentlicht werden.

Ein erster Entwurf des IT-Staatsvertrages zur Einführung des DSD und zur Errichtung der „Organisation Digitale Verwaltung“ findet sich im Anhang (vgl. Kapitel 9). Dieser Entwurf dient als Diskussionsgrundlage für die Vorbereitung einer Beschlussfassung zum IT-Staatsvertrag.

Diese Umsetzungsmaßnahme und die Umsetzungsmaßnahme 5 hängen eng zusammen und bilden gleichzeitig eine Brücke zwischen der „Organisation Digitale Verwaltung“ und den bestehenden Gremien des E-Governments.

In Anlehnung an den „Digital-by-Default-Servicestandard“ aus UK und den weiteren, im Analysedokument aufgeführten Servicestandards wird nachfolgend der „Digitale Servicestandard für Deutschland“ als Diskussionsgrundlage entworfen.



DIGITALER SERVICESTANDARD FÜR DEUTSCHLAND

Präambel

Eine konsequente **Nutzerorientierung** wird Verwaltungshandeln verändern und die erforderlichen Freiräume für einen Digitalisierungsschub schaffen. Nutzer (Bürger, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeiter) werden systematisch in die Realisierung, Optimierung und Weiterentwicklung von digitalen Verwaltungsangeboten in Lebens- und Unternehmenslagen einbezogen, damit **nutzerorientierte digitale Angebote** auf allen föderalen Ebenen entstehen. Die Zuständigkeit tritt hinter dem digitalen Angebot zurück, sodass das Management des Digitalisierungsgrades von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen nicht mehr den Nutzern von Verwaltungsleistungen obliegt. Dieser **Perspektivenwechsel** ermöglicht eine durchgängige Serviceorientierung an der Schnittstelle zu den Nutzern und in der Zusammenarbeit der Verwaltungen.






Kommunikation, Interaktion und Transaktion von Bürgern und Unternehmen mit der deutschen Verwaltung wird **flächendeckend und medienbruchfrei digitalisiert**. Auf diese Weise wird ein hoher Grad an Akzeptanz erreicht. Dafür wird eine **neue Qualität in der föderalen Zusammenarbeit** („Kultur der Zusammenarbeit“), **Vernetzung und Innovation** benötigt, mit der die ebenübergreifende Konzeptionierung und Realisierung einer **föderalen E-Government-Infrastruktur** und von **nutzerorientierten digitalen Angeboten** in engerer Kooperation mit der Wirtschaft erfolgt. Diese gemeinsame Realisierung und Weiterentwicklung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und von Lösungen, sowie die Nachnutzung von Konzepten, die für die Umsetzung der Lebens- und Unternehmenslagen erstellt wurden, reduziert Aufwände und verbessert die Ergebnisse qualitativ.

Die „Kultur der Zusammenarbeit“ folgt den **Prinzipien der Nachhaltigkeit, Interoperabilität und Nachnutzung** und führt zu einem wirtschaftlichen Handeln. Sie wird in den Verwaltungsprozessen abgebildet sowie in den Organisationen verstetigt. Es wird ein **„Gemeinsames Digitalisierungsbudget“** gebildet, zu dem Bund, Länder, Kommunen beitragen. Die Bereitstellung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und vorhandenen Lösungen, die dem „Digitalen Servicestandard“ entsprechen, werden als Finanzierungsbeitrag gewertet.

Das erforderliche Maß an Zusammenarbeit und Koordination kann nur von einer **unabhängigen** – nicht in die föderalen Verwaltungsstrukturen eingebetteten – **Organisation** erreicht werden. In dieser Organisation sollen Innovatoren aus der Verwaltung (zeitweise) arbeiten und die gesammelten Erfahrungen, Ideen und Projekte nutzbringend in ihre Verwaltung einbringen können. Die Organisation verfügt über **eigene Budgets**, die sie zur Förderung der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen, der „Kultur der Zusammenarbeit“ und von Innovationen einsetzen wird.

Bereits vorhandene digitale Angebote und Lösungen der Verwaltungen werden von der Organisation aufgegriffen und als Best-Practices genutzt. Innovative Ideen, Projektvorschläge und realisierte digitale Angebote, die in der Organisation entstehen, werden in die Verantwortung der Verwaltung zurückgegeben. Damit wird **Innovationsmanagement** zum Motor für Veränderung in der Verwaltung – ausgerichtet an den Anforderungen der Nutzer (Bürger, Unternehmen, Mitarbeiter der Verwaltung).

Servicestandard

	Nutzerorientierung	1	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.
		2	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.
		3	Werden Daten und Informationen der Nutzer in digitalen Angeboten verarbeitet, so werden die Sicherheitsvorkehrungen zum Schutz der Daten und Informationen transparent gemacht.
		4	Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen werden mit geeigneten Maßnahmen und positiven Nutzererfahrungen motiviert, den digitalen Service anstelle des papiergestützten Verfahrens zu nutzen.
	Vorgehen	5	Die digitalen Angebote der Verwaltung werden agil, iterativ und mit nutzerzentrierten Methoden geplant, entworfen, realisiert und weiterentwickelt, um langfristig innovativ und nutzerfreundlich zu bleiben.
		6	Die digitalen Angebote werden so realisiert, dass sie in einem Dachportal für Lebens- und Unternehmenslagen angeboten werden können.
	Zusammenarbeit	7	Ebenenübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit, auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung, ist die Grundlage für nutzerorientierte und attraktive digitale Angebote der Verwaltung.
		8	Die „Organisation Digitale Verwaltung“ unterstützt Behörden und Organisationen bei der Zusammenstellung von Entwicklungsgemeinschaften für digitale Angebote und bei deren Finanzierung.
	Offenheit	9	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.
		10	Offene Standards werden bei der Realisierung der digitalen Angebote und vorhandene Standardplattformen beim Betrieb sowie der Bereitstellung der digitalen Angebote genutzt.
		11	Die Wiederverwendung von vorhandenen digitalen Angeboten wird geprüft, bevor eine neue Komponente geplant und realisiert wird.
	Betrieb	12	Die bereitgestellten digitalen Angebote der Verwaltung werden unter Einbeziehung der Nutzer kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.
		13	Die Evaluation der Nutzerzufriedenheit und der technologischen Modernität der digitalen Angebote wird zum festen Bestandteil der Betriebsprozesse.


	Wirkungscontrolling	14 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.
		15 Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Angebote werden in einer klar strukturierten, ebenenübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit ermittelt und umgesetzt.

Tabelle 4: Digitaler Servicestandard für Deutschland

2.2.2. Beirat für Servicestandard-Assessments

Der Beirat für Servicestandard-Assessments wird in der „Organisation Digitale Verwaltung“ (vgl. das Organigramm in der Abbildung 3) eingerichtet. Der Beirat wird durch einen Koordinator geleitet. Der Beirat für Servicestandard-Assessments wird drei wesentliche Aufgaben erfüllen:

- (a) Eine kontinuierliche Evaluation des Servicestandards vornehmen und diesen auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse kontinuierlich und partizipativ weiterentwickeln.
- (b) Self-Assessments für die Überprüfung der Übereinstimmung von digitalen Verwaltungsangeboten mit dem Servicestandard bereitstellen.
- (c) Assessments für neu realisierte, digitale Verwaltungsangebote in Lebens- und Unternehmenslagen durchführen, die im „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ veröffentlicht werden sollen.

In Bezug auf die Aufgabe (a) arbeitet der Beirat eng mit dem Innovationslabor der Organisation und dem Netzwerk für Digitalisierung zusammen. Aus dem Innovationslabor erhält der Beirat Informationen zu technologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Trends, die von Relevanz für die Weiterentwicklung des DSD sind. Das Netzwerk für Digitalisierung, welches eng mit der „Organisation Digitale Verwaltung“ verbunden ist, führt im Auftrag des Beirats die regelmäßigen Evaluationen partizipativ durch. Ziel der Evaluation und Weiterentwicklung des DSD ist es, diesen kontinuierlich an den Fortschritt von Wissenschaft und Technik anzupassen und so zu gewährleisten, dass auch die IT in den Verwaltungen einen entsprechenden, wirtschaftlichen Grad an technologischer Modernität aufrechterhält. Die Abstimmungen mit dem Innovationslabor und die Organisation der Evaluationszyklen gemeinsam mit dem Digitalisierungsnetzwerk übernimmt der Koordinator des Beirats.

Für die Aufgaben (b) und (c) werden sowohl Assessoren von der Organisation ausgewählt und an diese gebunden als auch Mitarbeiter für die Unterstützung der Arbeit der Assessoren und bei den Projekt-Assessments beschäftigt. Die Mitarbeiter des Beirats übernehmen verantwortlich den Entwurf und die Fortschreibung der Unterlagen für die Self-Assessments in Übereinstimmung mit der Fortschreibung des DSD.

Evaluation des „Digitalen Servicestandards“

Der DSD soll in regelmäßigen Evaluationszyklen gemeinsam mit dem Netzwerk für Digitalisierung, also unter Beteiligung von Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, evaluiert werden. Ein Schwerpunkt der Evaluation bilden die Verwaltungen, die anhand ihrer Praxiserfahrungen wesentliche Inputs für Verbesserungen und Optimierungen liefern können. Es wird vorgeschlagen, dass die Evaluationen

des DSD alle drei Jahre stattfinden, da die „Organisation Digitale Verwaltung“ einen dreijährigen Zyklus für die vollständig medienbruchfreie Realisierung einer Lebens- oder Unternehmenslage vorsieht.

Die Evaluationen sollen online stattfinden und mindestens eine Auswertung der Online-Statistik für die Self-Assessments, eine Online-Umfrage sowie Experteninterviews umfassen. Die Evaluation schließt auch die Bewertung der Arbeit des Beirats und der Organisation mit ein. Eine „Marktrecherche“ über die Weiterentwicklung der internationalen „Digital-by-Default-Standards“ und von technologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Trends ist Bestandteil der Evaluation und wird vom Innovationslabor der Organisation erstellt.

Auf der Grundlage aller Evaluationsergebnisse werden Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des DSD definiert und an die Gremien des E-Governments übergeben. Gemeinsam mit den Gremien wird entschieden, ob und in welchem Umfang der DSD fortgeschrieben wird. Identifizierte Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Arbeit des Beirats und der Organisation werden durch den Vorstand der Organisation geprüft und deren Umsetzung beschlossen.

Self-Assessments und Assessments

Dem Umsetzungsbeispiel aus dem Lösungsbaustein folgend, bietet der Beirat für Servicestandard-Assessments Online-Selbsttests an, mit denen die Verwaltungen und Organisationen prüfen können, ob sie die Anforderungen des DSD in ihren konkreten Digitalisierungsprojekten berücksichtigen. Im Umsetzungsbeispiel aus Großbritannien gibt ein „Government Service Design Manual“ ein Projektvorgehen für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Übereinstimmung mit den britischen „Digital-by-Default Servicestandard“ vor. Im Kern dieses Handbuchs wird ein Vorgehensmodell ausgeführt, das den Schwerpunkt auf die Erhebung und Umsetzung von Nutzeranforderungen („putting users first“) legt (GOV.UK 2016). In Korrelation mit diesem Schwerpunkt beschreibt das Handbuch ein agiles Vorgehen, mit dem in Prototypen eine Auswahl an Anforderungen schnell realisiert und auf Basis des Nutzerfeedbacks verfeinert werden.

Die Self-Assessment-Formulare, die im Umsetzungsbeispiel angeboten werden, spiegeln dieses agile und nutzerorientierte Vorgehen. In Deutschland verfügen wir bereits mit dem V-Modell XT, dem Grundschatztool und vielen anderen Unterlagen über eine Reihe von Standards, die für die Self-Assessments und Assessments verwendet werden können. Auch der „Akzeptanzleitfaden“ der Fokusgruppe „Akzeptanz und Nutzung von eGovernment. Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von digitalen Behördenleistungen“ des IT-Gipfel 2015 (Initiative D21 2015) bildet einen Input für den Online-Selbsttest.

In diesem Arbeitsprogramm liefern die Umsetzungsmaßnahmen 1 (vgl. Kapitel 2.1.1) und 3 (vgl. Kapitel 2.1.3) die fachlichen Grundlagen für die Online-Selbsttests. Im Bereich der Nutzerorientierung werden die in den „Richtlinien für Nutzerorientierung“ vorhandenen Online-Selbsttests für die Ausarbeitung der Tests den Bereich „Nutzerorientierung“ des DSD herangezogen. Das „V-Modell agil“ wird für den Bereich „Vorgehen“ verwendet. Für die weiteren Bereiche erstellt der Beirat die Testunterlagen.

In den Online-Selbsttest wird ein Fragebogen angeboten, der durch die Verwaltungen beantwortet werden kann. Dieser Fragebogen ist auch die Grundlage für die Assessments zur Auswahl der Projekte, die im Akzelerator der Organisation unterstützt werden und für die Freigabe der digitalen Angebote zur Veröffentlichung im „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“.

Im Online-Selbsttest des Beirates werden die einzelnen Fragen mit erfolgreichen Projektbeispielen verlinkt, sodass die Verwaltungen, die dieses Self-Assessment durchführen, zum einen eine Hilfestellung erhalten, wie die Fragen richtig beantwortet werden sollten. Zum anderen können die Verwaltungen auch Impulse und Ideen aus den Projektbeispielen gewinnen, die ihrer Projektdurchführung nützen.

Im Assessment durch den Beirat werden die Verwaltungen gebeten, zusätzlich zur Beantwortung von Fragen auch ausgewählte Projektunterlagen einzureichen, sodass die Antworten durch die Assessoren validiert werden können. Mit Einverständnis der Verwaltungen werden diese Projektunterlagen zum „öffentlichen Wissen“ der Organisation hinzugefügt und dienen anderen Projekten als Projektbeispiele.

Sollte der Fall eintreten, dass eine Verwaltung mit ihrem Projekt das Self-Assessment oder das Assessment nicht erfüllt, kann sie sich bei der Organisation um Unterstützung bewerben. Diese Unterstützung wird vom Akzelerator der Organisation (vgl. Organigramm in Abbildung 3) gestellt und bindet die Verwaltung und ihr Projekt in die enge Zusammenarbeit mit den im Akzelerator unterstützen Entwicklungsgemeinschaften ein.

Der DSD ist kein starrer Katalog von Normen, den Verwaltungen als Zwang und Hindernis für Innovation empfinden. Es ist die Verantwortung des Beirates für Servicestandard-Assessments in Zusammenarbeit mit den Gremien dafür zu sorgen, dass sich ein lebendiges Netzwerk an Projekten, Beteiligten, Vertretern des Digitalisierungsnetzwerkes bildet, das den DSD anwendet und sein Wissen darüber teilt.


3. 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 im Rahmen der vordefinierten Leitplanken des „Digitalen Servicestandards“ schnell und flexibel „anwendungsreife“ digitale Angebote bereitstellen und diese in die Betriebsverantwortung der Verwaltung zurückzugeben.

Mit dem Lösungsbaustein „Organisation Digitale Verwaltung“ wird ein Element des Innovationsmanagements aus der Wirtschaft auf die Verwaltung übertragen, das am Beispiel der Automobilindustrie illustriert werden kann. Unsere deutschen Automobilhersteller (ebenso wie alle internationalen) stehen vor der Herausforderung, sich von Autoverkäufern zu Providern von Mobility Konzepten wandeln zu müssen. Dies erfordert nicht nur substantiell neue Geschäftsmodelle, sondern auch neue Formen der Organisation. Um dieser Herausforderung zu begegnen, gründen die Automobilhersteller neue Einheiten (Firmen, Forschungsinstitute, Technologie-Start-Ups), die in Unabhängigkeit vom Mutterkonzern, die Geschäftsmodelle neu entwerfen. Diese Idee einer unabhängigen Organisation, die als „Beschleuniger“ (Akzelerator) wirkt, wurde in den Lösungsbaustein III übernommen.

Neue Geschäftsmodelle müssen – unserem Beispiel folgend – in bestehende Konzernstrukturen und Portfolios integriert werden, wenn diese ihre Lebensfähigkeit nachgewiesen haben. Damit diese Integration gelingt, müssen auch in der Phase der unabhängigen Entwicklung Brücken zum Konzern bestehen, damit sukzessive ein Verständnis und eine Akzeptanz für die neuen Ideen und Geschäftsmodelle geschaffen wird. Der zweite Lösungsbaustein in diesem Handlungsfeld, das „Digitalisierungsbüro“, stellt eine solche 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“ (NKR 2015a, 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.

3.1. Lösungsbaustein III: Organisation Digitale Verwaltung

	Lösungsbaustein: Organisation Digitale Verwaltung
	<p>Die Organisation soll unabhängig, aber verbunden mit den etablierten Gremien des E-Governments, agieren und ein größtmögliches Maß an Zusammenarbeit und Vernetzung bei der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen sicherstellen. Sie trägt damit entscheidend zu einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit bei. In dieser Organisation sollen Innovatoren aus der Verwaltung (zeitweise) arbeiten, um die gesammelten Erfahrungen, Ideen und Projekte nutzbringend in ihre Verwaltung einbringen zu können.</p> <p>Zwischen der Organisation und den bestehenden etablierten E-Government-Gremien, v.a. dem IT-Planungsrat und der FITKO, findet eine intensive Zusammenarbeit statt.</p>

	<p>Bereits vorhandene digitale Angebote und Lösungen von Verwaltungen werden von der Organisation aufgegriffen und als Best Practices genutzt. Innovative Ideen, Projektvorschläge und realisierte digitale Angebote, die in der Organisation entstehen, werden in Verantwortung der Verwaltungen zurückgegeben. Die Gründung der Organisation soll von Bund und Ländern über den bereits aufgeführten Staatsvertrag beschlossen werden.</p>	
	Herausforderungen:	<p>Eine Vielzahl bestehender Gremien beschäftigt sich mit Fragestellungen der Digitalisierung. Mit dem IT-Planungsrat wurde ein ebenenübergreifendes Gremium geschaffen, das eine gemeinsame E-Government-Strategie und die dafür benötigte Standardisierung verantwortet. Die Förderung von Innovation in der öffentlichen Verwaltung und die Organisation eines nachhaltigen Innovationsmanagements werden jedoch weder vom IT-Planungsrat noch von den anderen Gremien mit hoher Priorität umgesetzt. Eine Beschleunigung der Umsetzung der Digitalisierung in der Verwaltung wird von keinem der Gremien gegenwärtig betrieben.</p>
	Ziele:	<p>Mit der Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ wird eine signifikante Forcierung der Realisierung von nutzerorientierten digitalen Verwaltungsangeboten und eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der Bereitstellung erreicht. Damit sollen Abstimmungsschleifen optimiert und Entwicklungszyklen verkürzt werden.</p>
	Nutzen:	<p>Für die deutsche Verwaltung entsteht ein großer Nutzen, da Mehrfachentwicklungen reduziert und Projekte zur Realisierung digitaler Angebote auf der Grundlage einer erprobten Architektur risikoärmer durchgeführt werden können.</p> <p>Für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen entsteht ein großer Nutzen, wenn eine Lebens- und Unternehmenslage vollständig medienbruchfrei digital zur Verfügung gestellt wird. Wegezeiten entfallen ebenso wie vorbereitende Behördenkontakte zur Qualifizierung der benötigten Angaben und Unterlagen. Auch Rechercheaufwände können reduziert werden, wenn alle Informationen zu einer Lebenslage an einer Stelle und aufbereitet bereitgestellt werden. Durch die starke Orientierung auf ein gemeinsames Digitalisierungsnetzwerk und die kontinuierliche Einbeziehung der Nutzer in die Bereitstellung von digitalen Angeboten sowie die regelmäßige Evaluation wird Innovation im Kern der Organisation verankert. Die Organisation erprobt und fördert mit ihrem Innovationslabor technologische und organisatorische Neuerungen in konkreten Projekten und erbringt so den Nachweis der Übertragbarkeit für die Verwaltung. Damit soll der Zeitraum verkürzt werden, den die Verwaltung bisher benötigt, technologische oder organisatorische Neuerungen zu adaptieren und zu nutzen.</p>




	<p>Anreize:</p>	<p>Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung bietet die Organisation die Chance, in einer innovativen Arbeitswelt neue Ideen zur Digitalisierung der Verwaltung erproben zu können, ohne weiterhin das „Tagesgeschäft“ in einem Ministerium oder in einer Verwaltung erledigen zu müssen.</p> <p>Für die Organisationen und Verwaltungen stellt die Organisation nicht nur eine Ko-Finanzierung ausgewählter Projekte bereit, sondern bietet die Möglichkeit, dass aus einem bereits realisierten Leuchtturm eine Anwendung oder eine Komponente für die Fläche erstellt wird, die viele andere Organisationen und Verwaltungen nutzen und gemeinsam weiterentwickeln.</p>
	<p>Umsetzungsmaßnahmen:</p>	<p>(6) Gründung der Organisation (7) Organisation von Entwicklungsgemeinschaften für die vollständig medienbruchfreie Realisierung von ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen (8) Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung</p>
	<p>Projekt- / Umsetzungsbeispiel:</p>	<p>http://www.thegovlab.org/ Das GovLab hat sich zum Ziel gesetzt, (Regierungs-)Organisationen bei der Entwicklung von innovativen Lösungen zu unterstützen. Dabei setzt das GovLab auf die Kollaboration von interdisziplinären Wissens- und Entscheidungsträgern sowie auf die Möglichkeiten durch technologischen und wissenschaftlichen Fortschritt.</p> <p>Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 19.</p>

Tabelle 5: Lösungsbaustein III

3.1.1. Gründung der Organisation

Die Gründung der Organisation muss über einen Hoheitsakt erfolgen. Deshalb wird vorgeschlagen, dass der Beschluss zur Gründung mit dem Staatsvertrag für den „Digitalen Servicestandard für Deutschland“ gefasst wird (vgl. Anhang im Kapitel 9). Ggf. ist ein ausführendes Gesetz erforderlich.

Der Zweck der Organisation ist die operative Umsetzung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ (vgl. Kapitel 2.2.1) in Projekten und Vorhaben – unabhängig von Ressortprinzip, Föderalismus und kommunaler Selbstbestimmung. Dafür werden Innovatoren, Interessierte und Verantwortliche durch die Organisation in Entwicklungsgemeinschaften und im Digitalisierungsnetzwerk zusammengeführt.

Die Organisation verantwortet darüber hinaus die Durchführung regelmäßiger Evaluationen mit Schwerpunkt auf die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen, die Schaffung von Transparenz in Bezug auf die Einhaltung des Servicestandards und die Bereitstellung von Feedback für dessen Weiterentwicklung.

Zur Umsetzung dieses Zwecks soll die „Organisation Digitale Verwaltung“ 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.

Die Aufgaben bilden die Grundlage für den Kosten- und Finanzierungsplan der „Organisation Digitale Verwaltung“, der im Kapitel 5.1.1 zu finden ist.

In der Organisationsstruktur wird zwischen Organen, den Beiräten und den weiteren Organisationseinheiten unterschieden. Als Organe dienen ein Präsidium und der Vorstand. Das Präsidium wird an das „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt berichten, das die Rechtsaufsicht über die Organisation ausübt. Der Vorstand wird durch eine Geschäftsstelle unterstützt. Präsidium, Vorstand und Geschäftsstelle arbeiten eng mit dem „Digitalisierungsbüro“ zusammen.

Die Organisation verfügt mit ihrer Gründung über zwei Beiräte: den Beirat für Architektur und Standardisierung sowie den Beirat für Servicestandard-Assessments. Die Aufgaben der Beiräte sind jeweils in den Kapiteln 2.2.2 (Beirat für Servicestandard-Assessments) und 4.1.1 (Beirat für Architektur und Standardisierung) beschrieben.

Darüber hinaus werden durch die Geschäftsstelle der Akzelerator als Raum für die Zusammenarbeit der Entwicklungsgemeinschaften und das Innovationslabor betrieben. Die Zusammenarbeit der Entwicklungsgemeinschaften ist im Kapitel 3.1.2 beschrieben. Über das Innovationslabor der Organisation soll die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk für Digitalisierung organisiert werden. Dies ist im Kapitel 3.1.3 beschrieben.

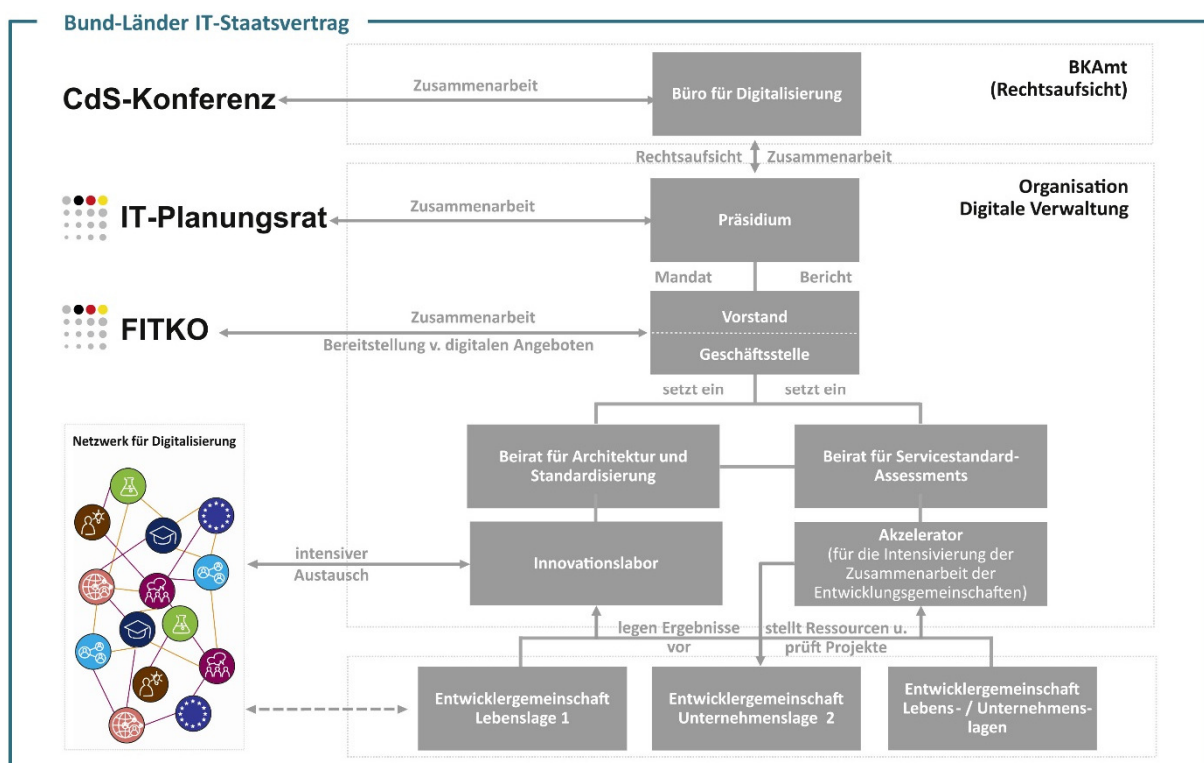


Abbildung 3: Organisationsstruktur

Mit jeder ihrer Einheiten ist die Organisation mit den bestehenden Gremien oder mit den bestehenden Netzwerken des E-Governments verbunden, sodass trotz ihrer Unabhängigkeit ein regelmäßiger Austausch und eine Zusammenarbeit stattfinden. Die Organisation wird intensiv mit der FITKO zusammenarbeiten. Es wird vorgeschlagen, dass die FITKO den „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ (D-BUS) betreibt und über diesen auch wiederverwendbare und nachnutzbare Komponenten der E-Government-Infrastruktur (vgl. Kapitel 4.2) bereitstellt. Aus der FITKO heraus werden dadurch Impulse für die Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards“ entstehen. Die Organisation wird kontinuierlich neue oder veränderte Anforderungen an den D-BUS und die Komponenten der E-Government-Infrastruktur an die FITKO herantragen, die die Entwicklungsgemeinschaften in ihren Projekten identifizieren. Als weitere, dritte Aufgabe wird vorgeschlagen, dass die FITKO gemeinsam mit dem „Beirat für Architektur und Standardisierung“ das föderale Architekturmanagement übernimmt (vgl. Kapitel 4.1). Der Architekturbeirat der „Organisation Digitale Verwaltung“ wird sich in die Ausarbeitung und

Weiterentwicklung der föderalen Referenzarchitektur einbringen und in entsprechenden Arbeitsgruppen der FITKO vertreten sein. Die FITKO wiederum kann an die Organisation mit der Bitte herantreten, bestimmte Komponenten der Referenzarchitektur in Einzelprojekten durch die Entwicklungsgemeinschaften pilotieren zu lassen. Mit dem **IT-Planungsrat** wird die Organisation zusammenarbeiten, wenn es um die jährliche Auswahl der Lebens- und Unternehmenslagen und deren Ko-Finanzierung durch die Organisation geht.

Zur Wahrung der Unabhängigkeit der Organisation wird das „**Digitalisierungsbüro**“ im Bundeskanzleramt lediglich die Rechts- und nicht die Fachaufsicht ausüben. Einer intensiven Zusammenarbeit steht dies aber nicht im Weg. Die Aufgaben des Digitalisierungsbüros sind im Kapitel 3.2 beschrieben. Die Organisation wird vor allem in den Themenfeldern Innovationsmanagement (Kapitel 3.2.3) und Fort- und Weiterbildung (Kapitel 3.2.2) mit dem Büro zusammenwirken. Im Bereich des Innovationsmanagements kann die Organisation Recherche- und Forschungsaufträge vom Büro für das Innovationslabor entgegennehmen, z. B. für die Fortschreibung der Digitalen Agenda. Die Organisation wird die Ergebnisse aus den Evaluationen und Erfolgsmessungen an das Büro zurückspielen. Dadurch wird das Büro kontinuierlich mit Informationen über Trends, Probleme und Verbesserungspotentiale versorgt. Zudem kann der Umsetzungsstand der Digitalisierung der Verwaltung anhand der realisierten und verfügbaren digitalen Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen von der Organisation gemessen werden. Diese Messungen sind Indikatoren für den Erfolg der Digitalen Agenda im Bereich Digitale Verwaltung. Organisation und Digitalisierungsbüro stimmen sich über die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit ab, soweit es die Unabhängigkeit der Organisation zulässt.

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:

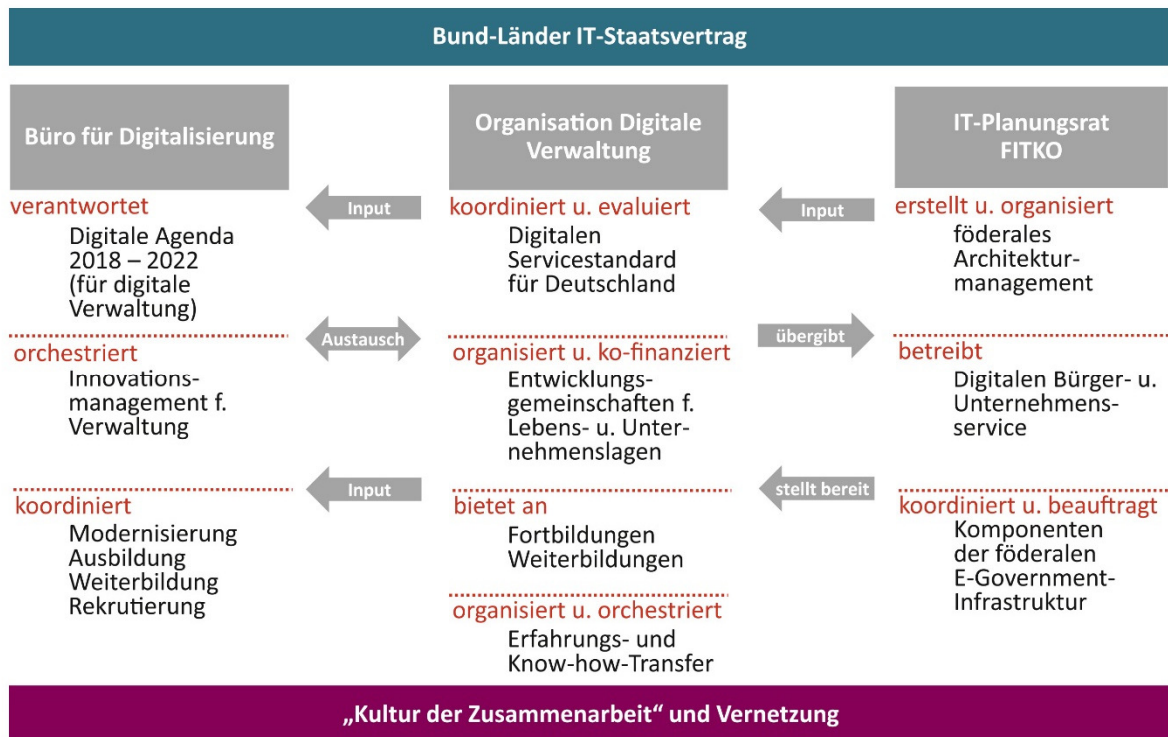


Abbildung 4: Zusammenarbeit Organisation, föderale Gremien, „Digitalisierungsbüro“

Diese Umsetzungsmaßnahme ist die Voraussetzung für die nachfolgenden beiden Maßnahmen – die Organisation von Entwicklungsgemeinschaften im Akzelerator der Organisation und die Orchestrierung und Zusammenarbeit mit einem Netzwerk für Digitalisierung durch das Innovationslabor der Organisation.

3.1.2. Organisation von Entwicklungsgemeinschaften

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. Forschungseinrichtungen).

Die Organisation wird pro Jahr eine Lebens- oder Unternehmenslage auswählen, die vollständig medienbruchfrei realisiert werden soll. Die „Rangliste der 20 höchstplatzierten Lebenslagen“ aus der NEGZ Studie „Top 100 – Die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen für Bürger“ kann dabei als Input dienen (Hunnius, Schuppan, Stocksmeyer 2015, S. 20).

Für die ausgewählten Lebens- und Unternehmenslagen gewinnt die Organisation ein Bundesland sowie eine Bundesbehörde, die die Zuständigkeit für eine Einzelleistung in der ausgewählten Lebens- und Unternehmenslage innehat, als Federführer. Sind kommunale Verwaltungen beteiligt, wird eine Kommune als Federführer hinzugezogen.

Gemeinsam mit den Federführern wird zunächst ein Umsetzungskonzept für die ausgewählte Lebens- oder Unternehmenslage erstellt. Im Rahmen der Konzepterstellung wird geprüft, ob digitale Angebote für Einzelleistungen bereits vorhanden sind. Mit den Betreibern dieser vorhandenen digitalen Angebote wird geprüft, ob diese nachnutzbar bzw. welche Entwicklungsaktivitäten erforderlich sind, um eine Nachnutzbarkeit herzustellen. Ist das Umsetzungskonzept final abgestimmt, wird dieses für das Bewerbungsverfahren der Entwicklungsgemeinschaften veröffentlicht. Kommunen, Landes- und Bundesbehörden sowie Organisationen können und sollen sich als Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaft für die Umsetzung der ausgewählten Lebens- und Unternehmenslage bewerben. Die Auswahl der Entwicklungsgemeinschaften erfolgt durch den „Beirat für Servicestandard-Assessments“ und dem Akzelerator der Organisation. Damit wird die Verbindung zu den Umsetzungsmaßnahmen im Lösungsbaustein II, „Digitaler Servicestandard für Deutschland“, hergestellt.

Anreize für dieses Bewerbungsverfahren sind:

- Die **Ko-Finanzierung**: Die Ko-Finanzierung kann beantragt werden für die erstmalige Realisierung und die Weiterentwicklung eines digitalen Angebots sowie für die Verfügbarmachung des Angebots für andere Behörden und Organisationen. Diese wird im Kapitel 6.1.1 beschrieben.
- Die **Veröffentlichung im D-BUS**: Digitale Angebote, die mit Unterstützung durch die Organisation erstellt werden, entsprechen dem „Digitalen Servicestandard Deutschland“, da diese Übereinstimmung ein wichtiges Kriterium im Auswahlverfahren ist. Insofern werden diese Angebote sofort nach Fertigstellung im D-BUS veröffentlicht, was eine gute Nutzung absichert.
- Die **Zusammenarbeit im Akzelerator**: Die Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaften haben die Möglichkeit, in den Arbeitsräumen der Organisation zu arbeiten. Dadurch ist ein hoher Grad an Austausch und Zusammenarbeit möglich, der sich positiv auf das Management von Projektrisiken und die Projektlaufzeit auswirkt. Zudem werden neue und alternative Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Labor erprobt.
- Die **Bereitstellung von Partizipationsmöglichkeiten**: In Übereinstimmung mit dem DSD sollen digitale Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen unter Einbeziehung der zukünftigen Nutzer der Angebote entworfen und realisiert werden. Die Organisation verfügt mit ihrem Digitalisierungsnetzwerk über die Kanäle und technischen Möglichkeiten, partizipative Prozesse durchzuführen. Die Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaften müssen diese nicht in eigener Verantwortung organisieren.
- Die **Bereitstellung der Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur**: In enger Zusammenarbeit mit der FITKO (siehe oben) werden auf der Grundlage und in Umsetzung der föderalen Referenzarchitektur Komponenten der E-Government-Infrastruktur bereitgestellt. Im Akzelerator der Organisation gibt es bereits weitreichende Erfahrungen mit der Nutzung dieser Komponenten, da diese in den konkreten und von der Organisation geförderten Projekten eingesetzt werden. Die Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaften erhalten neben den Komponenten auch Beratung und Anleitung für deren Anpassung und Nutzung sowie die Unterstützung durch Mentoren.





Im Ergebnis der Bewerbungsverfahren erfolgt das Auswahlverfahren für Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaften. In diesem Auswahlverfahren präsentieren die Bewerber ihre Projektvorschläge. Die geförderten Mitglieder der Entwicklungsgemeinschaften werden eingeladen, im Akzelerator der Organisation gemeinsam und unterstützt durch Berater und Mentoren der Organisation zu arbeiten.

Die Organisation wird die Zusammenarbeit in den Entwicklungsgemeinschaften und das Vorgehen in den Projekten in Anlehnung an das **Lean Startup-Konzept** (Ries 2011) orchestrieren. Die Prinzipien des frühen Kundenfeedbacks, des Prototypings und der verkürzten Projektphasen eines agilen Vorgehens werden aus dem Lean Startup-Konzept für die Organisation in die geförderten Einzelprojekte übertragen. Damit wird die Verbindung hergestellt zu den Umsetzungsmaßnahmen im Lösungsbaustein I, Nutzerorientierung. Es gehört zur Kultur der Zusammenarbeit der Entwicklungsgemeinschaften im Akzelerator, dass sie die „Erlaubnis zum Scheitern“ haben. Mit diesem Konzept der Organisation von Entwicklungsgemeinschaften folgen wir den bekannten Umsetzungsbeispielen der Unterstützung von Startups durch Firmen wie Microsoft, Amazon, aber auch Siemens und weiteren Unternehmen.

3.1.3. Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung

Das Digitalisierungsnetzwerk wird einerseits benötigt, um die Partizipations- und Evaluationsprozesse zu organisieren, die in Bezug auf den „Digitalen Servicestandard“, die Umsetzung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen und die Messung der Leistungsfähigkeit der „Organisation Digitale Verwaltung“ erforderlich sind. Zum anderen soll das Digitalisierungsnetzwerk im Bereich der Innovation und der Forschung zu Themen der Digitalisierung der Verwaltung herangezogen werden.

In das Netzwerk sollen die folgenden Partner einbezogen werden:

	Innovatoren der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • als zeitlich begrenzte Abordnung • in Projekte zu Realisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen • in die Evaluation der Organisation • für den Know-how-Transfer • in Fort- und Weiterbildungen • bei Veranstaltungen der Organisation • in die Öffentlichkeitsarbeit
	Universitäten	<ul style="list-style-type: none"> • für Forschungsprojekte und Studien • für das Innovationsmanagement • in die Entwicklung von Fort- und Weiterbildungsangeboten • bei Veranstaltungen der Organisation • in die Öffentlichkeitsarbeit
	Forschungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • für Forschungsprojekte und Studien • für den Know-how-Transfer • bei Veranstaltungen der Organisation • in die Öffentlichkeitsarbeit • für die pilothafte Realisierung von Komponenten der E-Government-Infrastruktur
	bestehende E-Government-Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • in Projekte zu Realisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen • in die Evaluation der Organisation • für den Know-how-Transfer • in die Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards“ • bei Veranstaltungen der Organisation





	Verbände und Interessenvertreter	<ul style="list-style-type: none"> • in die Öffentlichkeitsarbeit • in die Partizipations- und Evaluationsprozesse • in die Weiterentwicklung des „Digitalen Servicestandards“ • bei Veranstaltungen der Organisation • in die Öffentlichkeitsarbeit
	Europäische Partner	<ul style="list-style-type: none"> • zum Erfahrungsaustausch, z. B. mit den relevanten Projekten der Europäischen Kommission (u.a. eSense) • bei Veranstaltungen der Organisation
	Internationale Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • zum Erfahrungsaustausch • bei Veranstaltungen der Organisation





Tabella 6: Netzwerk, Einbeziehung

Das Digitalisierungsnetzwerk besteht bereits aus vielen Akteuren, die sich regelmäßig auf Messen und Veranstaltungen austauschen und abstimmen. Die Organisation muss in diesem Fall nichts Neues schaffen oder gestalten, sondern kann das bestehende Netzwerk in die anstehenden Aufgaben zielgerichtet einbeziehen. Wichtig ist das Digitalisierungsnetzwerk für die Organisation, um zum einen Brücken in die bestehende Gremienstruktur und zu den vorhandenen Organisationen zu schaffen. Zum anderen wird die Organisation eng mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, z. B. um die Übertragbarkeit von Methoden des Innovationsmanagements in die Verwaltung hinein zu untersuchen.

Die Innovatoren der Verwaltung sind die Multiplikatoren für die neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit, die erforderlich ist, damit der E-Government-Pakt für Deutschland geschmiedet werden kann. Diese neue Qualität in der Zusammenarbeit wird die Organisation in der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen erproben.

3.2. Lösungsbaustein IV: Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt

	Lösungsbaustein: Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt
	<p>Im Zusammenspiel mit den Fachministerien und über diese mit den Fachministerkonferenzen, sowie abgestimmt mit der Konferenz der Chefinnen und Chefs der Staats- und Senatskanzleien der Länder (CdS-Konferenz), sollen aufeinander abgestimmte digitale Agenden ausgearbeitet werden. Diese beinhalten jeweils Digitalisierungsschwerpunkte der jeweiligen 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. Wesentliche Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen Digitalisierungsschub der Verwaltung sind die Modernisierung Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung und die Etablierung von Prozessen und Strukturen des Innovationsmanagements in der Verwaltung. Mit der Modernisierung von Rekrutierung</p>

	<p>und Aus- und Weiterbildung soll das Verständnis für ein nutzerorientiertes E-Government und eine hohe Digitalisierungskompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sichergestellt werden.</p> <p>Mit dem „Digitalisierungsbüro“ wird Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland zur Chefsache. Im Zusammenspiel mit dem Staatsvertrag wird eine politische Einigung und verbindliche Willensäußerung zur Digitalisierung der Verwaltung auf oberster Ebene initiiert.</p>	
	<p>Herausforderungen:</p>	<p>Unterschiedliche Bundesministerien übernehmen verschiedene Aufgaben in der Umsetzung der „Digitalen Agenda 2014 – 2017“. Eine zentrale, koordinierende und steuernde Einheit für die Umsetzung dieser Digitalen Agenda in der Verwaltung gibt es nicht. Diskussionen, dass ein „Internetministerium“ erforderlich sei, werden seit Jahren geführt (vgl. beispielsweise Haselbeck 2016). Die zentrale Rolle, die das BMI in den letzten 15 Jahren für die Weiterentwicklung des E-Governments in Deutschland eingenommen hat, war stets begleitet von Kompetenzstreitigkeiten und Ressortegoismen. Es ist nur bedingt davon auszugehen, dass mit einem „Internetministerium“ diese Wettbewerbe um Ressourcen und Macht im Bereich der Digitalisierung aufhören werden. E-Government und Digitalisierung sind noch keine Chefsache in der Bundesregierung.</p>
	<p>Ziele:</p>	<p>Mit dem „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt soll die Rolle der Bundeskanzlerin im Themenbereich Digitalisierung der Verwaltung gestärkt werden. Dadurch soll – im Zusammenspiel mit der Organisation – eine Forcierung in der Umsetzung der Digitalisierung erreicht und eine neue „Kultur der Zusammenarbeit“ etabliert werden. Im Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ wird ausgeführt „Die Verantwortung für die Gestaltung des E-Governments in der 18. Legislaturperiode ist Führungsaufgabe“ (BMI 2014a, S. 11). Mit der Einrichtung des „Digitalisierungsbüros“ wird diese Führungsaufgabe im Bundeskanzleramt organisatorisch verankert.</p>
	<p>Nutzen:</p>	<p>Das Bundeskanzleramt erweitert mit der Einrichtung des Digitalisierungsbüros seine koordinierende Kompetenz auf das Themenfeld der Digitalisierung der Verwaltung. Dadurch können die eingeübten Ressortstreitigkeiten in Bezug auf Aufgaben des E-Governments und der Digitalisierung der Verwaltung im Minimum geschlichtet und geglättet werden, im Idealfall jedoch in einer neuen „Kultur der Zusammenarbeit“ aufgelöst werden.</p>
	<p>Anreize:</p>	<p>„Digitalisierung als Chefsache“ ist richtungsweisend und gibt dem Thema die erforderliche Bedeutung, um eine Forcierung in der Umsetzung erreichen zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, die sich im Bereich der Digitalisierung engagieren, erhalten</p>



		dadurch mehr Sicherheit und Motivation, wenn es ein klares Bekenntnis zum „E-Government-Pakt“ für Deutschland im Bundeskanzleramt gibt.
	Umsetzungsmaßnahmen:	<p>(9) Organisation der Ausarbeitung und Abstimmung der Digitalen Agenda 2018 – 2022 (für die digitale Verwaltung)</p> <p>(10) Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung</p> <p>(11) Entwicklung von Methoden und Prozessen für ein nachhaltiges Innovationsmanagement in der Verwaltung</p>
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	<p>www.digitales.oesterreich.gv.at</p> <p>Die Plattform Digitales Österreich (PDÖ) ist das Koordinations- und Strategiegremium der Bundesregierung für E-Government in Österreich. Die Plattform Digitales Österreich wurde 2005 als übergreifende Plattform im Bundeskanzleramt zur Koordinierung einer einheitlichen E-Government-Strategie von Bund, Ländern, Städten, Gemeinden und Wirtschaft gegründet.</p> <p>Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 15.</p>

Tabelle 7: Lösungsbaustein IV

3.2.1. Digitale Agenda 2018 – 2022 (für die digitale Verwaltung)

Mit der Digitalen Agenda 2018 – 2022 soll der Digitalisierungsschub im Bereich Verwaltung organisiert werden. Ziel ist es, dass Deutschland den eingetretenen Rückstand in der Digitalisierung zur den europäischen Nachbarn aufholt und gleichzeitig zu einem internationalen Vorbild für die Digitalisierung der Verwaltung wird. In der Digitalen Agenda 2018 – 2022 ist eine grundlegende Neudefinition der Rahmenbedingungen für Digitalisierung der Verwaltung, jenseits der Fragmentierung in Ebenen-bezogene Projekte und Architekturen und der fehlenden föderalen E-Government-Infrastruktur, erforderlich. Die anstehende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben kann nur bewältigt werden, wenn die Digitale Agenda für die Verwaltung Maßnahmen für Organisation, Prozessen und Technik beinhaltet und mit den Digitalen Agenden (für die digitale Verwaltung) der Fachministerien bzw. Fachministerkonferenzen korrespondiert. Das Digitalisierungsbüro organisiert die Abstimmung mit den Fachministerien und den Fachministerkonferenzen zur Digitalen Agenda 2018 – 2022 und motiviert diese, eigene Digitale Agenden zu verfassen. Diese „fachbezogenen“ Digitalen Agenden legen den Schwerpunkt auf spezifische Maßnahmen zur weiteren Digitalisierung der Verwaltung in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen. Sie sollen darüber hinaus Maßnahmen aufgreifen, die in der Digitalen Agenda 2018 – 2022 enthalten sind, und diese bei Bedarf in Übereinstimmung mit der jeweiligen Fachlichkeit präzisieren.

Mit der Trennung zwischen den Organisations- und IT-Abteilungen und der Spiegelung dieser Trennung in der bestehenden Gremienstruktur wurden „Silos von Verantwortung“ zementiert, die sich als ein wesentlicher Hinderungsgrund für den Fortschritt des E-Government in Deutschland erwiesen haben. Es sollte Bestandteil der Digitalen Agenda sein, die bestehende Gremienstruktur zu überprüfen.

Die Digitale Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung kann in einem **Handlungsfeld „Nutzerorientierte Verwaltung“** die folgenden drei Schwerpunkte beinhalten:

- Initiierung und Etablierung einer neuen Qualität der Zusammenarbeit über alle föderalen Ebenen hinweg.
- Start und Umsetzung einer Modernisierungsinitiative für die Aus- und Weiterbildung und die Rekrutierung in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.
- Ausgestaltung des „E-Government-Pakts“ für Deutschland, inkl. der Etablierung eines gemeinsamen Innovationsmanagements.

Im Rahmen der Ausarbeitung dieser Digitalen Agenda müssen Maßnahmen und Komponenten des E-Governments, die seit vielen Jahren verfolgt werden (z. B. De-Mail), auf den Prüfstand der Nutzerorientierung gestellt werden. Darüber hinaus kann auch die Weiterentwicklung des Konzeptes der „Chief Information Officer“ in den Fachministerien und für den Bund zum „Chief Digital Officer“ geprüft werden, da dies eine wichtige Anpassung von organisatorischen Rahmenbedingungen darstellen kann.

Zur Umsetzung der Aufgaben im Handlungsfeld „Innovativer Staat“ der Digitalen Agenda 2020 wurde das Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ erstellt (BMI 2014a). Als Bestandteil der Digitalen Agenda 2018 – 2022 muss ebenfalls ein neues Regierungsprogramm erarbeitet werden. Dieses sollte die Umsetzungsmaßnahmen aus dem vorliegenden Arbeitsprogramm für den Bund beinhalten. Mit diesem Regierungsprogramm muss eine programmatische Neuorientierung gegenüber bisherigen Ansätzen erfolgen: Anstelle der technologiefokussierten Projekte zur Digitalisierung von Einzelleistungen, die üblicherweise im Mittelpunkt des Programms stehen, sollen Maßnahmen zur Ertüchtigung der Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen und zur Entwicklung einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit aufgenommen zur Umsetzung einer konsequenten Nutzerorientierung im Bund aufgenommen werden.

Wesentlicher Bestandteil des Regierungsprogramms muss der IT-Staatsvertrag sein, den der Bund gemeinsam mit den Ländern zum „Digitalen Servicestandard“ und für die Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ abschließt.

Im Regierungsprogramm müssen sich alle Umsetzungsmaßnahmen aus dem Lösungsbaustein I (Umsetzungsmaßnahme 1: „Richtlinien für Nutzerorientierung“, Umsetzungsmaßnahme 2: „Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung“ und Umsetzungsmaßnahme 3: „V-Modell agil“) für den Bund wiederfinden. Der Bund soll mit dem Regierungsprogramm im Bereich Nutzerorientierung eine Vorreiterrolle übernehmen. Damit wird eine Fortführung der Aufgabe 1. „Digitale Dienstleistungen der Verwaltung mit Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen anbieten“ des Handlungsfelds „Innovativer Staat“ aus der Digitalen Agenda 2020 gewährleistet.

Für das Handlungsfeld „föderale E-Government-Infrastruktur“ baut der Bund als Bestandteil des neuen Regierungsprogramms das Wissensmanagement im Bereich von Basiskomponenten, Referenzarchitekturen und Architekturmanagement weiter aus und öffnet diesen Bereich für die föderale Zusammenarbeit. Beispielsweise können die Erfahrungen mit der „Referenzarchitektur elektronische Verwaltungsarbeit“ (CIO Bund 2013) präsentiert und diskutiert werden. Diese Referenzarchitektur kann zur Nachnutzung durch Länder aufbereitet werden. Das betrifft auch Projekt- sowie Umsetzungsbeispiele in den Umsetzungsmaßnahmen „Baukastensysteme“ (Umsetzungsmaßnahme 15) und „Register als Datendrehscheiben“ (Umsetzungsmaßnahme 16). Als Bestandteil des Regierungsprogramms legt der Bund Ziele fest, wie viele Einzelleistungen er im Zusammenwirken mit Ländern und Kommunen in der kommenden Legislaturperiode digitalisieren und im D-BUS veröffentlichen wird. Damit leistet der Bund einen wesentlichen Beitrag für den Erfolg des D-BUS.

Der Bund verpflichtet sich mit dem neuen Regierungsprogramm einen wesentlichen Beitrag für den Lösungsbaustein X „Einsparungen durch Wiederverwendung, Offenheit und Nachnutzung“ zu leisten. In seiner direkten Verantwortung liegt dabei die Erstellung des UfaB-Moduls „Open Data“. Im Regierungsprogramm sollten darüber hinaus konkrete Maßnahmen zur Unterstützung der Verwendung von Open-Source-Standards definiert werden. Zudem verpflichtet sich der Bund zur Beteiligung an der Umsetzungsmaßnahme „Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Komponenten“.

3.2.2. Modernisierung der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist ein ganzheitlicher Prozess. Sie kann zwar durch die „Organisation Digitale Verwaltung“ maßgeblich vorangetrieben werden, doch muss sie, um nachhaltig umgesetzt zu werden, eine Verankerung im Selbstverständnis und in den Wertesystemen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung finden. Dazu muss das Thema mit all seinen korrespondierenden Aspekten, wie Nutzerorientierung oder Offenheit, in die Personalgewinnung sowie die Aus- und Weiterbildung einfließen. Eine „digitale Kompetenz“ vergleichbar mit der, die Mitarbeiter in der Wirtschaft und in Forschung und Wissenschaften besitzen, muss zum Auswahlkriterium bei Einstellungsprozessen werden und Bestandteil der Fortbildung sein. „Digital natives“ sind keine Randgruppe der deutschen Bevölkerung mehr, sondern prägen mittlerweile die Anforderungsprofile von Unternehmen und Forschungseinrichtungen. So wie sie die Zukunft der Mitarbeiterschaft in der Wirtschaft und im Forschungsbereich bilden, so sollten sie es auch für die öffentliche Verwaltung sein.

Der Digitale Servicestandard wird über das Digitalisierungsbüro in die verschiedenen Akademien getragen. Gemeinsam mit den weiteren Trägern von Weiterbildungsangeboten für Länder und Kommunen werden Anknüpfungspunkte für die Themen der Digitalisierung des öffentlichen Sektors identifiziert und Inhalte für Weiterbildungen entwickelt. Ebenso wie sich die Digitalisierung in der Privatwirtschaft nicht auf ausgewählte Branchen und Sektoren beschränkt, soll sie auch in der Personalentwicklung des öffentlichen Sektors ganzheitlich aufgefasst werden und sämtliche Lehrbereiche durchdringen. Die Einheitlichkeit des Digitalen Servicestandards sorgt für eine flächendeckende Entwicklung aller Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung. Dies soll in die Digitale Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung (vgl. vorheriges Kapitel) aufgenommen werden.

Für die Personalrekrutierung ergeben sich aus der Digitalisierung gänzlich neue Anforderungen. In vielen Bereichen wird der Kanon der benötigten Qualifikationen um weitere Schlüsselkompetenzen erweitert. Die „Organisation Digitale Verwaltung“ wird Muster-Fähigkeitsprofile und Bausteine erarbeiten, die in die Entwicklung von Stellenausschreibungen eingehen sollen. Handreichungen sollen als praktische Arbeitshilfen die Personalauswahl unterstützen. Bereits die Modernisierung des oftmals weiterhin papierbasierten Bewerbungs- und Auswahlprozesses wird zu einem positiveren Image führen und geeignete Bewerber ansprechen. Die „Organisation Digitale Verwaltung“ wird Musterprozesse entwickeln und anbieten. So wird der Rekrutierungsprozess neuer Mitarbeiter sowohl auf Bewerber- als auch Anwerberseite modernisiert.

Über diese Modernisierung hinaus sollen die Personalgewinnungsstellen der öffentlichen Verwaltung Anreize schaffen, für geeignete Bewerber attraktiver zu wirken. Moderne digitale Arbeitsmittel und eine offene Arbeitsatmosphäre tragen zur Attraktivitätssteigerung nicht nur für neu einzustellende Mitarbeiter bei. Ein Smartphone und ein Tablet-Computer sollten für die „Wissensarbeit“ der Verwaltungen selbstverständlich sein und keine Statussymbole. Diese Veränderungen wurden bereits konzeptionell im Grünbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BAMS 2015)

festgehalten. Darin wird eine zunehmende Kooperation zwischen Mensch und Maschine beschrieben (BMAS 2015, S. 35). Der Digitale Servicestandard, entworfen nach dem Prinzip der Nutzerorientierung, wird diese Kooperation für die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung positiv gestalten. Auf diese Weise wird der öffentlichen Verwaltung ermöglicht, den „Weg in eine digitale Ökonomie“ (BMAS 2015, S. 14) nicht nur zu begleiten, sondern auch zu leben.

Wenngleich das Grünbuch besonders die Entwicklungen der Arbeitsweisen in der Wirtschaft betont, lassen sich die zugrundeliegenden Trends und Erwartungen auch auf die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung übertragen. Arbeitnehmer erleben durch die zeit- und ortsunabhängige digitale Arbeitsweise neue „Freiräume“ sowie „arbeitnehmerfreundliche Formen von Flexibilität“ (BMAS 2015, S. 64f.). Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) hat die Notwendigkeit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung bereits als einen Schwerpunkt ihrer Aufgaben erkannt und nach eigenen Angaben in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Mit der Integration der Inhalte und Anforderungen des Digitalen Servicestandards wird eine ebenenübergreifende, kohärente Grundlage für die Personalentwicklung im öffentlichen Sektor gelegt. Eine einheitliche Grundlage in der Personalentwicklung vereinfacht die Umsetzung attraktiver und flexibler Einsatzmodelle, wie z.B. die Arbeitsplatzrotation (job rotation), wodurch sich etwa Einarbeitungsaufwände reduzieren.

Das Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt wird diesen Prozess – nicht nur auf der Ebene der Bundesakademie – organisatorisch wie auch inhaltlich unterstützen und vorantreiben. Die Entwicklung der Inhalte wird durch die „Organisation Digitale Verwaltung“ unterstützt. Eine Aus- und Weiterbildungsinitiative für die öffentliche Verwaltung muss Bestandteil der Digitalen Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung werden.

3.2.3. Innovationsmanagement

Im Gutachten aus dem Jahr 2015 wurde ausdrücklich die Notwendigkeit der Veränderung der Verwaltung durch Digitalisierung hervorgehoben. Innovationsmanagement, das häufig ganz besonders auf die Erschließung technologischer Potenziale für die (Weiter)Entwicklung von Leistungen und Produkten abzielt, strukturiert und befördert substantiell Veränderung. In einem Bericht einer Expertengruppe im Auftrag der Europäischen Kommission zum Innovationsmanagement (EC 2013, S. 7) werden neun Empfehlungen für eine neue „Innovations-Architektur“ der öffentlichen Verwaltungen in Europa definiert. Im Vergleich zum vorliegenden Arbeitsprogramm ist bereits die Mehrheit dieser Empfehlungen in den Lösungsbausteinen beschrieben. In der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse dieses Vergleichs aufgeführt. Wurde eine Empfehlung noch in keinem Lösungsbaustein berücksichtigt, wird ein Umsetzungsvorschlag in diesem Kapitel ausgeführt.

Empfehlung Expertengruppe	Umsetzungsmaßnahmen Arbeitsprogramm
Einführung eines Programms zur Vernetzung von Entscheidungsträger und Führungspersonlichkeiten des Public Sectors durch „ deep - dive innovation “ Workshops.	siehe unten: regelmäßige Workshops nach der Design-Thinking-Methode. Umsetzungsmaßnahme 8 „Förderung eines Netzwerks für Digitalisierung“.
Schaffung eines „ Right to Challenge “ Mechanismus, der es Behörden, lokalen Regierungen oder Mitgliedsstaaten erlauben soll, Ausnahmen von bestehenden Regeln und Regelungen zu beantragen.	Nicht übernommen, da es bestehende Projekte zum Bürokratieabbau, z. B. das Normenscreening, gibt.

Empfehlung Expertengruppe	Umsetzungsmaßnahmen Arbeitsprogramm
Gründung eines „ EU Innovation Lab “ innerhalb der Europäischen Kommission.	Lösungsbaustein III „Organisation Digitale Verwaltung“.
Etablierung eines „ Innovation Single Contact Points “ in allen Mitgliedsstaaten, der das Innovationsmanagement für die öffentliche Verwaltung unterstützen soll.	Lösungsbaustein IV „Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt“.
Schaffung einer Einheit / eines Instruments, um eine technische Unterstützung für Mitgliedsstaaten zu bieten, um Innovationen nachnutzen zu können. Dafür sollen „ EU Innovation Delivery Teams “ aufgebaut werden.	Lösungsbaustein V „Föderales Architekturmanagement“ in Kombination mit der Umsetzungsmaßnahme 7 „Organisation von Entwicklungsgemeinschaften“.
Gründung eines „ Accelerator for Digital Innovation “ für die öffentliche Verwaltung.	Lösungsbaustein III „Organisation Digitale Verwaltung“.
Einrichtung eines „ Public Sector Angel Funds “.	Lösungsbaustein VIII „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“.
Aufbau einer „ Dynamic Innovation Toolbox “	siehe unten: Innovations-Toolbox für die öffentliche Verwaltung in Deutschland.
Einführung eines „ European Citizens Scoreboard “ für Verwaltungsleistungen	Lösungsbaustein II „Digitaler Servicestandard für Deutschland“.

Tabelle 8: Elemente des Innovationsmanagements

Regelmäßige Design-Thinking-Workshops

In Anlehnung an die „deep-dive innovation“ Workshops sollen Entscheidungsträger sowie Innovatoren der Verwaltung in regelmäßigen Workshops nach Design Thinking Methode Strategien für die Digitalisierung der Verwaltung ausarbeiten oder weiterentwickeln. Design Thinking ist eine Innovationsmethode mit der Formen der Zusammenarbeit definiert werden, die Innovationen besonders begünstigen. In multi-iterativen, kollaborativen Suchprozessen werden gemeinsam kreative Lösungen gesucht, mit einem besonderen Fokus auf Nutzerorientierung. Kreativitätsprozesse werden durch Diversität und Offenheit besonders begünstigt. Im Design Thinking ist gerade die breite Einbeziehung sehr vieler unterschiedlicher Perspektiven ein zentraler Erfolgsfaktor. Als Bestandteil des Innovationsmanagements der öffentlichen Verwaltung sollten regelmäßige Innovationsworkshops, geplant und durchgeführt nach der Design Thinking Methode und organisiert vom Digitalisierungsbüro stattfinden. Im Idealfall würden solche Workshops einmal jährlich, z. B. mit allen Chief Information Officers (CIOs) und Chief Digital Officers (CDOs) der Länder und des Bundes, vom Digitalisierungsbüro organisiert. In Vorbereitung auf die Digitale Agenda 2018 - 2022 sowie das neue Regierungsprogramm sollte auf jeden Fall ein solcher gemeinsamer Design-Thinking-Workshop durchgeführt werden. Wenn solche Workshops regelmäßig vom Digitalisierungsbüro organisiert werden, unterstützt dies die neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit und die Bildung des Netzwerkes für Digitalisierung mit Beteiligung der öffentlichen Verwaltung.

Innovations-Toolbox

Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung sehen sich der Aufgabenstellung gegenübergestellt, Probleme mit innovativen Lösungen zu begegnen. Durch welche Vorgehensweise die Innovation erreicht werden kann, ist jedoch unklar. Wenn bisher angewandten Methoden nicht zum Erfolg führen und Lösungen aus anderen Bereichen sich aufgrund der spezifischen Problemstellung nicht übertragen lassen, stagniert die Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Potentielle Innovatoren der öffentlichen Verwaltung werden ausgebremst. Entscheidungsträger finden nicht den richtigen Ansatzpunkt, Innovationsprozesse anzustoßen und aufrecht zu erhalten. Die Innovations-Toolbox gibt Entscheidungsträgern sowie Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ein kohärentes Set an Werkzeugen an die Hand, Innovationsprozesse zu entwickeln und zu begleiten. Auch wenn Blickwinkel auf sowie die Erfahrung mit Innovationsprozessen von Person zu Person verschieden sein kann. Die Toolbox schafft für jeden einen schnellen, einfachen, aber umfassenden Zugang zu konkreten Methoden und Ansätzen für innovative Prozessbildung. Innovatoren können sich zu allen Fragenstellungen zu Innovationsprozessen an der Toolbox bedienen. Von „Framing“-Problemen, Etablierung eines Innovationsteams, Identifikation von vorhandenem Wissen, Analyse und Mustererkennung bis hin zur Ideenentwicklung, -synthese, Prototypenherstellung, Tests und Skalierung bietet die Toolbox Umsetzungsbeispiele sowie -hilfen. Darüber hinaus sollte die Toolbox die einzelnen Werkzeuge in umsetzbaren Anleitungen für Entscheidungsträger der öffentlichen Verwaltung beinhalten. Die Toolbox reduziert mit ihrer Einfachheit in der Zugänglichkeit, der agilen Anpassungsfähigkeit zu spezifischen Problemstellungen sowie den nötigen Umfang für ein umfassendes Innovationsmanagement die organisatorische Hürde für Innovation und ermöglicht eine Verinnerlichung von innovativer Arbeitskultur in der öffentlichen Verwaltung.

4. 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 „Organisation Digitale Verwaltung“ wirkt wesentlich an der Ausarbeitung der Referenzarchitektur mit.




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 (NKR 2015a, 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“ (D-BUS) ist eine unverzichtbare Komponente in der föderalen E-Government-Infrastruktur. Mit dem D-BUS sollen die nutzerorientierten und medienbruchfreien Verwaltungsangebote, gegliedert in Lebens- und Unternehmenslagen, leicht auffindbar bereitgestellt werden.

Die beiden Lösungsbausteine in diesem Handlungsfeld müssen gemeinsam umgesetzt werden: Ein föderales Architekturmanagement ohne die Zielstellung, einen Soll-Bebauungsplan für die föderale E-Government-Infrastruktur umzusetzen, wäre eine akademische Übung und würde keine wirtschaftlichen Effekte für die Verwaltung entfalten.

Eine föderale E-Government-Infrastruktur ohne Architektorentwurf und Soll-Bebauungsplan würde zu einer nicht-standardisierten Ansammlung proprietärer Softwareprodukte führen, die eine nur sehr eingeschränkte Attraktivität zur Nachnutzung bieten. Beide Lösungsbausteine bilden das technologische Fundament für den „E-Government-Pakt“ für Deutschland, also „stabile Fundament für ein wirksames E-Government in der Fläche“ (NKR 2015a, S. 5).

4.1. Lösungsbaustein V: Föderales Architekturmanagement

	Lösungsbaustein: Föderales Architekturmanagement	
	<p>Mit dem föderalen Architekturmanagement soll ein Bebauungsplan für das wirksame E-Government bzw. die flächendeckende Digitalisierung von Verwaltungsleistungen erarbeitet werden. Auf der Grundlage des Bebauungsplans wird eine mittelfristige Architekturplanung für die Realisierung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur erstellt, die eine übergreifende Koordination von Vorhaben, v.a. im IT-Planungsrat, unterstützt. Ein damit korrespondierendes Portfoliomanagement soll im IT-Planungsrat aufgesetzt werden. Aus dem föderalen Architekturmanagement heraus kann der Entwurf von ausgewählten Lösungsarchitekturen unterstützt werden. 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.</p>	
	Herausforderungen:	<p>Bisher existiert kein gemeinsames, föderales Architekturmanagement, wie es dies auf Bundesebene bereits gibt. Im IT-Planungsrat wird zwischen Projekten und Anwendungen unterschieden (www.it-planungsrat.de). Anwendungen sind: das Deutsche Verwaltungsdienstverzeichnis (DVDV), der Behördenfinder Deutschland (BFD), der Leistungskatalog (LeiKa), Governikus, die Einheitliche Behördennummer 115 und GovData. Im Bereich der Steuerungsprojekte finden sich mit eID-Strategie, E-Rechnung, Föderales Informationsmanagement (FIM) und Unterschrift unterwegs Vorhaben, mit denen u. U. gemeinsame Komponenten einer föderalen Infrastruktur realisiert werden könnten. Einen abgestimmten Entwurf eines Architekturkonzepts für die föderale Infrastruktur, vergleichbar zu den aufgeführten Architekturkonzepten der europäischen Nachbarländer, gibt es ebenso wenig wie ein vom IT-Planungsrat eingesetztes Architekturgremium. In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt auf der Realisierung gemeinsamer Verzeichnisdienste und von Einzelprojekten. Mit Meldewesen und Personenstandswesen sind keine zentralen Register für die Verwaltung von Melde- und Personenstandsdaten realisiert worden, wie sie Bestandteil der aufgeführten europäischen Umsetzungsbeispiele sind, sondern OSCI-gestützte Fachanwendungen. Generell folgt die Auswahl von Projekten, Maßnahmen und Anwendungen im IT-Planungsrat keinem durch eine Rahmenarchitektur begründeten Umsetzungsplan.</p>
	Ziele:	<p>Mit dem föderalen Architekturmanagement soll eine Referenzarchitektur für die Realisierung und von nutzerorientierten, digitalen Angeboten und deren Bereitstellung über den D-BUS erstellt und weiterentwickelt werden. Diese Referenzarchitektur setzt auf moderne Me-</p>



		<p>thoden des Architekturmanagements auf und berücksichtigt die Anforderungen der Nutzerorientierung sowie des „Digitalen Servicestandards“. Diese Referenzarchitektur wird zur Grundlage für die Realisierung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und definiert den Umsetzungsplan, den der IT-Planungsrat mit Projekten, Maßnahmen und Anwendungen strukturiert umsetzen wird.</p>
	<p>Nutzen:</p>	<p>Die erstellten Architekturentwürfe können in den Ländern und auch auf Ebene des Bundes wiederverwendet und mit weiteren landesspezifischen Komponenten ergänzt werden. Fachlich und technisch redundante Entwicklungen können durch das gemeinsame Architekturmanagement reduziert und somit Kosten in erheblichem Umfang gespart werden.</p> <p>Die Verwendung der föderalen Referenzarchitektur bietet einen höheren Grad an Sicherheit in der eigenen Architekturarbeit der Verwaltungen.</p> <p>Nur auf der Grundlage der abgestimmten, föderalen Referenzarchitektur wird es möglich sein, dass die Zuständigkeit hinter dem digitalen Angebot zurücktritt, um den höchstmöglichen Grad an Interoperabilität zu erzielen.</p>
	<p>Anreize:</p>	<p>Im föderalen Architekturmanagement können Bund, Länder und Kommunen ihre Leuchtturmanwendungen und -komponenten verankern, sofern sie den definierten Architekturprinzipien entsprechen. Damit wird es ermöglicht, dass eine Weiterentwicklung und Anpassung der Anwendungen oder Komponenten, z. B. an den technologischen Fortschritt, nicht allein von den bereitstellenden Ländern, Kommunen oder Bundesbehörden geleistet werden muss.</p>
	<p>Umsetzungsmaßnahmen:</p>	<p>(12)Beirat für Architektur und Standardisierung (13)Erarbeitung einer föderalen Referenzarchitektur</p>
	<p>Projekt- / Umsetzungsbeispiel:</p>	<p>https://e-estonia.com/component/x-road/ Das Architekturkonzept für die Service-X-Road in Estland legte einige Prinzipien für die Gestaltung der gemeinsamen Infrastruktur fest:</p> <p>Es gibt keinen einzelnen “Besitzer” oder Controller der Datenbanken und der darin enthaltenen Daten.</p> <p>Jede Organisation oder Verwaltung sowie die Wirtschaft kann die Produkte (Komponenten) in der X-Road wählen, die sie benötigen.</p> <p>Services können kontinuierlich, jedoch nacheinander, ergänzt werden, sobald diese zur Verfügung stehen.</p> <p>Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 31.</p> <p>Ein weiteres wichtiges Umsetzungsbeispiel ist das IT-Architekturmanagement der Bundesagentur für Arbeit.</p>

Tabelle 9: Lösungsbaustein V

4.1.1. Beirat für Architektur und Standardisierung

Der Beirat für Architektur und Standardisierung in der „Organisation Digitale Verwaltung“ ist der Partner der FITKO und des IT-Planungsrats in der Architekturarbeit. Er wird das Architekturgremium des IT-Planungsrats (vgl. nachfolgendes Kapitel) beraten und im Auftrag dieses Architekturgremiums Aufträge entgegennehmen, z. B. exemplarische Lösungsarchitekturen auszuarbeiten und diese in den kofinanzierten Projekten der Organisation zu erproben. In Abstimmung mit dem Akzelerator der Organisation wertet der Beirat die praktischen Erfahrungen bei Einsatz und Anpassung der Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur aus und erstellt daraus Anpassungsempfehlungen an die Referenzarchitektur und an die Komponenten (vgl. Kapitel 4.2.2).

Im Bereich der Standardisierung unterstützt der Beirat das neu einzurichtende „Center of Excellence“ (vgl. Kapitel 6.2.1) für Open-Source-Standards.

Der Beirat soll mehrheitlich mit Experten besetzt werden. Die „Organisation Digitale Verwaltung“ stellt einen Koordinator und einen weiteren Mitarbeiter. Die Experten sollen aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft gewonnen werden. Gemeinsam mit den Experten wird der Beirat nicht nur die Weiterentwicklung der föderalen Referenzarchitektur unterstützen. Der Beirat soll darüber hinaus Handreichungen und Leitfäden für die Erstellung von modernen Architekturkonzepten ausarbeiten und den Verwaltungen über das Architekturgremium des IT-Planungsrats zur Verfügung stellen.

Der Beirat soll internationale Rahmenwerke für Architektur, wie z. B. TOGAF, so aufbereiten, dass diese zum einen als Fortbildung angeboten, in einem Online-Kurs vermittelt und im Selbststudium von interessierten Architekten der Verwaltung angeeignet werden können. Die Vermittlung der Architekturrahmenwerke ersetzt die Zertifizierungen in diesen Rahmenwerken nicht. Gemeinsam mit dem Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt soll der Beirat ein Fortbildungsprogramm als Teil der Aus- und Weiterbildungsinitiative der Digitalen Agenda 2018 – 2022 für die Verwaltung entwickeln, so dass Architekturkompetenz in den Verwaltungen aufgebaut werden kann. Architekturkompetenz ist gleichrangig zu werten im Vergleich zur Kompetenz im Projektmanagement. Für Projektmanagement gibt es bereits sehr viele Weiterbildungsangebote in der Verwaltung, die Vermittlung von Architektur-Know-how nimmt dagegen noch einen ungenügenden Stellenwert ein.

Der Beirat kann gemeinsam mit dem Netzwerk für Digitalisierung in regelmäßigen Abständen eine Evaluation der föderalen Referenzarchitektur durchführen und dem Architekturgremium des IT-Planungsrates entsprechende Handlungsempfehlungen unterbreiten.

4.1.2. Föderale Referenzarchitektur

Die Entwicklung und Pflege einer föderalen Referenzarchitektur für nutzerorientierte digitale Angebote und die Etablierung eines föderalen Architekturmanagements sollen in die Verantwortung des IT-Planungsrats, resp. der FITKO gegeben werden. Der Beirat für Architektur und Standardisierung der „Organisation Digitale Verwaltung“ soll den IT-Planungsrat intensiv bei der Ausarbeitung der Referenzarchitektur unterstützen, aus den konkreten Projekten der Entwicklungsgemeinschaften Impulse für eine Weiterentwicklung sammeln und bei Bedarf gemeinsam mit dem Netzwerk für Digitalisierung regelmäßige Evaluationen der Referenzarchitektur durchführen.

Für die Entwicklung und Pflege der föderalen Referenzarchitektur soll der IT-Planungsrat ein verantwortliches Gremium gründen. Dieses Architekturmanagementgremium arbeitet in der Governance des IT-Planungsrats eng mit der KoSIT zusammen, die weiterhin die XÖV- und OSCI-Standards betreut.

Das Architekturgremium des IT-Planungsrats soll die folgenden Aufgabenstellungen umsetzen:

- Die heterogene föderale Komponentenlandschaft hin zu einer serviceorientierten föderalen E-Government-Infrastruktur transformieren.
- Architekturstandards und -prinzipien sowie Referenzarchitekturen auf unterschiedlichen Architekturebenen und für unterschiedliche eServices in digitalen Lebens- und Unternehmenslagen definieren.
- Maßnahmen zur Operationalisierung dieses Portfolios der Architekturstandards und Referenzarchitekturen definieren und umsetzen.
- IT-Lösungsarchitekturen und -alternativen für die neu zu entwickelnden und zu transformierenden eServices in digitalen Lebens- und Unternehmenslagen modellieren, analysieren und bewerten.
- Den Übergang in die Ziellandschaft der föderalen E-Government-Infrastruktur mit planen und begleiten.

Das Architekturgremium erstellt gemeinsam mit dem Beirat für Architektur und Standardisierung die föderale Referenzarchitektur. Es wird vorgeschlagen, dass die Ausarbeitung der Referenzarchitektur in Übereinstimmung mit der „Architecture Development Method“ (ADM) aus TOGAF (The Open Group 2011) erfolgt. In der ADM werden eine Architekturvision, eine Geschäftsarchitektur, eine Dienstarchitektur und eine Technologiearchitektur erarbeitet. Da eine föderale Referenzarchitektur erstellt werden soll, sind u.U. umfangreichere Anpassungen der Methode erforderlich. In der Architekturvision der föderalen Referenzarchitektur sollen z. B. geschäftliche Szenarien beschrieben werden. Die eServices, die im Ergebnis der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen entstehen sollen, könnten als geschäftliche Szenarien ausgearbeitet werden. Bestandteil der ADM ist es, dass in jedem Schritt der Architekturarbeit eine Abstimmung mit Stakeholdern erfolgt. Zu den Stakeholdern in diesem Prozess der Ausarbeitung der Referenzarchitektur sollten nicht nur die Mitglieder des Architekturgremiums des IT-Planungsrats zählen. Vielmehr sollte bereits bei der Definition der geschäftlichen Szenarien eine Einbeziehung von Nutzern erfolgen. Das Architekturgremium kann hierbei von der Organisation und dem Netzwerk für Digitalisierung unterstützt werden.

Im Ergebnis dieses Schrittes sollen eine Soll-Geschäftsarchitektur, inkl. eines Prozesskatalogs, eine Soll-Dienstarchitektur, inkl. eines Dienstekatalogs, und eine Soll-Technologiearchitektur, inkl. Technologiekatalogen für die föderale E-Government-Infrastruktur, vorliegen. Im Zuge der Ausarbeitung dieser Architektursichten hat sich das Architekturgremium auf Architekturprinzipien geeinigt. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sollte ein Bebauungsplan für die föderale E-Government-Infrastruktur erstellt werden. Für die initiale Erstellung dieses Bebauungsplans sind u.a. die folgenden Schritte der Architekturarbeit erforderlich:

- Überprüfung und ggf. Präzisierung der Architekturprinzipien,
- Festlegung bzw. Ergänzung der erforderlichen Standards,
- Entwurf einer Prozess-/IT-Dienst-Matrix,

- Entwurf einer Landkarte mit Standard-Basisdiensten,
- Definition von Transformationsszenarien und -initiativen und
- Definition des Projektportfolios.

Die so entstehende Referenzarchitektur muss gepflegt und weiterentwickelt werden. Dafür soll das Architekturgremium ein Architekturmanagement aufsetzen. Wenn bei der Ausarbeitung der Referenzarchitektur TOGAF ADM verwendet wurde, wird vorgeschlagen, das Architekturmanagement nach den Prinzipien von „Enterprise Architecture Management“ (BITKOM 2011) aufzubauen. Eines der wesentlichen Prinzipien in EAM ist die „managed evolution“ – die gesteuerte Evolution von IT-Landschaften auf der Grundlage von EAM. Dieses Prinzip ist für das föderale Architekturmanagement von herausragender Bedeutung, da der Transformationsprozess in einer föderalen E-Government-Infrastruktur zwingend unter Beachtung des Investitionsschutzes und des Föderalismus erfolgen muss.






Abbildung 5: Architekturmanagement: „Stadtplanung“ für die IT (CIO Bund 2011)

Ein erfolgreiches Architekturmanagement basiert auf einer konstruktiven Zusammenarbeit. Insofern stellt die gemeinsame Ausarbeitung der föderalen Referenzarchitektur einen weiteren wesentlichen Baustein für die Etablierung einer neuen „Kultur der Zusammenarbeit“ und einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit dar.

4.2. Lösungsbaustein VI: Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur

	Lösungsbaustein: Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur
	<p>Das Konzept der technischen Basiskomponenten soll modernisiert und durch neue Ansätze ergänzt werden. Nicht zuletzt aus Wirtschaftlichkeitsgründen ist dabei vor allem auf Nachhaltigkeit (Standardisierung durch Open Source) und Exklusivität der Angebote zu achten. Neben einem Portfolio an Komponenten für ein wirksames E-Government bzw. die breite Digitalisierung von Verwaltungsleistungen, sollen „Baukastensysteme“ für die Nutzung der bereitgestellten Komponenten entwickelt werden, die die Projektdurchführung durch Know-how und mit „Fertigteilen“ für Anpassung, Einführung und den Betrieb der Komponenten unterstützen.</p>

	<p>Herausforderungen:</p>	<p>Gegenwärtig existieren auf Ebene des Bundes Basiskomponenten, die von allen Bundesbehörden verwendet werden können. In der Praxis werden diese jedoch nicht von allen Bundesbehörden genutzt, obwohl entsprechende politische Beschlüsse zur Nutzung existieren. Als Gründe für eine Nichtnutzung werden zumeist angeführt, dass die spezifischen, behördlichen Anforderungen sowohl zu sehr vom beschafften Standard der Basiskomponente abweichen, als auch eine individuelle Beschaffung zu einem wirtschaftlicheren Ergebnis führen würde.</p> <p>Auf Ebene der Länder werden gleichfalls Basiskomponenten oder eServices realisiert und bereitgestellt, die von allen Landes-Ressorts und teilweise auch von den Kommunen in einem Land genutzt werden können. Auch wenn es länderübergreifende Kooperationen gibt, so werden die Komponenten und eServices mehrfach und in unterschiedlicher Ausprägung realisiert. Dadurch stehen den Nutzern in den einzelnen Bundesländern digitale Angebote in teilweise sehr unterschiedlicher Qualität zur Verfügung.</p>
	<p>Ziele:</p>	<p>Mit den Komponenten der E-Government-Infrastruktur sollen Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen medienbruchfrei und sicher realisiert werden können. Die Komponenten sollen so modular aufgebaut sein, dass nur das, was benötigt wird, verwendet werden muss. Ziel ist es weiterhin, die Komponenten auf der Basis der Referenzarchitektur so bereitzustellen, dass diese zu eServices integriert werden können, z. B. dem Service Unternehmensgründung. Dadurch kann ein über Landes- und Kommunengrenzen hinweg vergleichbarer Standard der digitalen Angebote verwirklicht werden, auch wenn es rechtliche oder prozessuale Unterschiede gibt.</p>
	<p>Nutzen:</p>	<p>Vorrangig wird ein wirtschaftlicher Nutzen erzielt. Die Nutzung der Baukastensysteme für Basiskomponenten ist in jedem Fall wirtschaftlicher als die individuelle Beschaffung von Basiskomponenten. Zum einen basieren die Baukastensysteme auf Open-Source-Software-Bausteinen. Zum anderen können für benötigte Standardsoftware-Bausteine entsprechende Rahmenverträge aufgesetzt werden. Da diese Baukastensysteme durch jedes Projekt, in dem sie zum Einsatz kommen, geprüft und bei Bedarf modernisiert werden, wird die technologische Grundlage kontinuierlich an aktuell verfügbare Technologien angepasst. Modernität und damit Zukunftsfähigkeit, auch in Bezug auf Methoden und Vorgehensweisen, ist mithin ein Designprinzip. Neben wirtschaftlichen Nutzen kann auch ein qualitativer Nutzen in der Projektdurchführung erzielt werden.</p>




		Die in den Baukastensystemen bereitgestellten Templates, Architektur- und Prozessfragmente beruhen auf Best Practices von vielen Projekten. Bei Anwendung dieser Best Practices werden zum einen Projektrisiken minimiert, zum anderen aber auch vergleichbare Projektergebnisse erzielt, ohne die individuellen Anforderungen zu konterkarieren.
	Anreize:	Ein wesentlicher Anreiz ist die Modernität der eingesetzten Technologien, Methoden und Modelle. Dadurch wird die Modernität der bereitgestellten digitalen Angebote sichergestellt und mithin die Modernität der jeweiligen Verwaltung und ihrer politischen Verantwortlichen.
	Umsetzungsmaßnahmen:	(14) Digitaler Bürger- und Unternehmensservice Deutschland (15) Entwicklung von Baukastensystemen (16) Etablierung von Registern als Datendrehscheiben
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	https://e-estonia.com/components/ Korrespondierend zur Architektur verfügt Estland über 27 Komponenten, zu denen auch das „One-Stop-Shop“-Portal und die Service-X-Road gehören. Diese Komponenten sind fachlich in die Bereiche Business, Citizens, Education, Financial-Services, Government, Healthcare, Infrastructure, Public-Safety und Utilities gegliedert und modular aufgebaut. Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 31.

Tabelle 10: Lösungsbaustein VI

4.2.1. Digitaler Bürger- und Unternehmensservice Deutschland

In Umsetzung des Regierungsprogramms „Digitale Verwaltung 2020“ „...soll der Zugang zur Verwaltung durch sichere, einfache und schnell auffindbare Online-Dienste erleichtert werden“ (BMI 2014a, S. 46). In Umsetzung dieser Maßnahme aus dem Regierungsprogramm wurde die Realisierung des „Digitalen Bürger- und Unternehmensservice“ im Kabinett (Behörden Spiegel 2015) beraten.

Der IT-Planungsrat hat in seiner 20. Sitzung am 16. Juni 2016 einen Portalverbund beschlossen, in dessen Kern Bürger- und Unternehmenskonten stehen. Mit dem Portalverbund sollen die bereits bestehenden Portale der öffentlichen Verwaltung so miteinander verknüpft werden, dass der Nutzer über das ihm bekannte Portal auf digitale Angebote zugreifen kann (IT-Planungsrat 2016a).

Das Vorhandensein eines zentralen Lotsenportals, in dem digitale Angebote der Verwaltung leicht gefunden werden können, ohne dass der Nutzer die zuständige Verwaltung für die gesuchte Verwaltungsleistung kennt, ist international eine Selbstverständlichkeit. Auch föderal organisierte europäische Nachbarn, wie Österreich, verfügen mit www.help.gv.at über ein solches Zugangs- und Lotsenportal. In diesen Lotsenportalen werden Informationen zu Lebens- und Unternehmenslagen angeboten und verständlich aufbereitet. Formulare können gefunden und online ausgefüllt werden. Dafür können Daten herangezogen werden, die in digitalen Bürger- und Unternehmenskonten liegen. Nutzer

können in Kommunikation mit Assistenten treten, vermittelt über das Portal. Sie können die Transaktion aus dem Portal heraus starten. Haben sich die Nutzer im Lotsenportal bereits authentifiziert, wird diese Authentifizierung an das Portal übergeben, das die Transaktion durchführt. Eine Bewertung der Servicequalität nach dem Abschluss einer Suche, einer Kommunikation oder Transaktion gehört mittlerweile zum Standard dazu.

Mit dem D-BUS soll ein solches Zugangs- und Lotsenportal für Deutschland entwickelt werden. Den vielen internationalen Umsetzungsbeispielen folgend, soll damit ein „One-Stop-Shop“ für digitale Verwaltungsleistungen angeboten werden. Mit dem D-BUS wird kein bestehendes Portal der Länder oder Kommunen oder von Bundesbehörden abgeschaltet oder ersetzt. Vielmehr werden in der Realisierung des D-BUS moderne und in der Wirtschaft bereits erfolgreich erprobte Technologien verwendet, die eine für den Nutzer nicht sichtbare Verlinkung der Portale untereinander schnell und sicher ermöglicht. Wenn durch den „E-Government-Pakt“ für Deutschland, Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen vollständig medienbruchfrei digitalisiert und in der Fläche bereitgestellt werden, muss aus Nutzersicht eine einfache Auffindbarkeit, eine hervorragende Bedienbarkeit und eine sichere Handhabung geboten werden. Ob der Nutzer über das zentrale Zugangs- und Lotsenportal oder über seine bekannten Portale auf Landes- oder kommunaler Ebene zu den digitalen Angeboten gelangt, ist dabei unerheblich.

Die einschlägigen Studien für Deutschland zeigen allerdings, dass der Bekanntheitsgrad von vorhandenen Portalen in der Bevölkerung und bei Unternehmen sehr gering und sogar rückläufig ist.² Der D-BUS soll mithin auch für die bereits vorhandenen Portale eine größere Öffentlichkeit und Bekanntheit erzeugen.

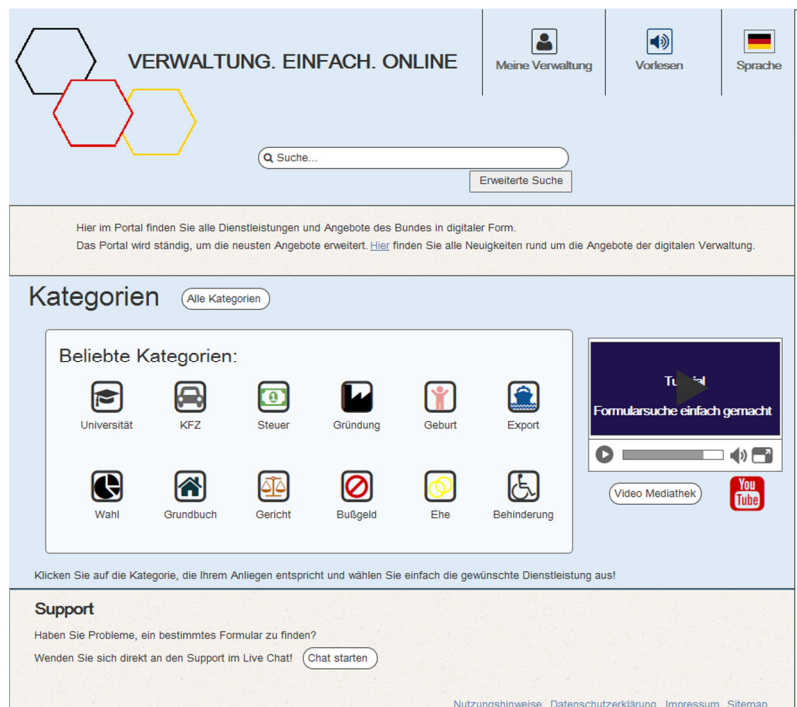


Abbildung 6: www.digitales.deutschland.de (Symbolbild und Beispiel-URL)

² Deutschland ist in der E-Government Survey der Vereinten Nationen von Platz 17 auf 21 (United Nations 2014, S. 15) und in Bereich E-Government-Nutzung im E-Government Monitor der Initiative D21 von 45% auf 39% (Initiative D21 2016, S. 10) abgerutscht.

4.2.2. Entwicklung von Baukastensystemen und Register als Datendrehscheiben

Ziel von Baukastensystemen ist es, dass Know-how und Fertigteile für den Bau und Betrieb von eServices gebündelt werden. Die Idee der Baukastensysteme folgt dabei der „Register Factory“ (BVA 2016).

Im 2015-er Gutachten (NKR 2015b) ist bereits eine Zuordnung von Basiskomponenten zu untersuchten Verfahren erfolgt. Auf der Grundlage der föderalen Referenzarchitektur (vgl. Kapitel 4.1.2) sollen aber die Basiskomponenten nicht nur zu eServices „zusammengeschaltet“ werden, sondern, dem Umsetzungsbeispiel der „Register Factory“ folgend, auch mit Know-how bereitgestellt werden. Die „Register Factory“ umfasst Blaupausen, Bausteine, eine Plattform, Methoden und Werkzeuge. Ein Baukasten für einen eService soll einen vergleichbaren Umfang haben.

Die Bestandteile der Register Factory

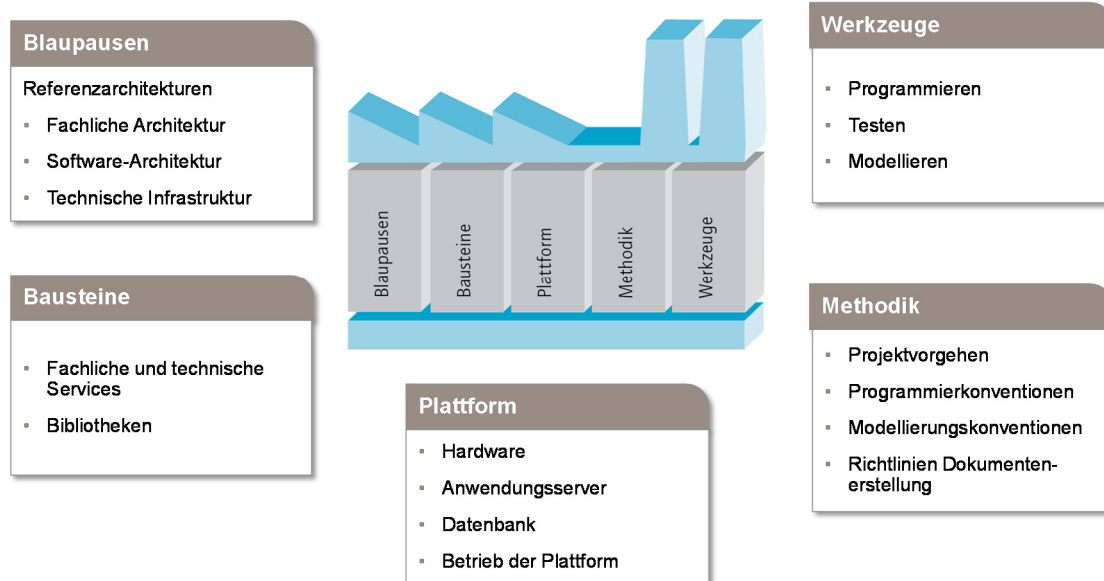


Abbildung 7: Bestandteile der Register Factory – Bestandteile der Baukastensysteme

Wie in Kapitel 6.2.1 ausgeführt, sollen die Bestandteile der Baukastensysteme sukzessive durch die Entwicklungsgemeinschaften für Lebens- und Unternehmenslagen angereichert werden. Dies wird aber nicht ausreichen, um für alle Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur Baukastensysteme zu entwickeln. Das Architekturgremium des IT-Planungsrats, welches das Architekturmanagement für die föderale E-Government-Infrastruktur verantwortet, soll – unterstützt durch die „Organisation Digitale Verwaltung“ – zusätzliche Entwickler-Communities initiieren, die zur Bereitstellung von Baukastensystemen beitragen. Die Weiterentwicklung der Baukastensysteme erfolgt also über konkrete Projekte, an denen Entwickler der Communities beteiligt sind.

Im Kern folgen die Baukastensysteme dem Prinzip der Verwendung von Open-Source-Standards und -Produkten. Wo proprietäre Produkte eingesetzt werden müssen, bietet der Baukasten Handreichungen zum Customizing der Produkte – bis hin zu Programmierkonventionen. Die im Lösungsbaustein I „Nutzerorientierung“ ausgeführten Leitfäden, Prozesshandreichungen und Anleitungen (vgl. Kapitel 2.1) werden ebenso in die Baukastensysteme integriert, wie die Templates für die Self-Assessments und Assessments zum „Digitalen Servicestandard“ (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Baukastensysteme werden die Verwaltungen in allen Projektphasen optimal unterstützen.

Das Umsetzungsbeispiel „Register Factory“ ist nicht zufällig für die Baukastensysteme gewählt worden. Dieses kann durch den gegenwärtig prominentesten Anwendungsfall der „Register Factory“ – dem integrierten Identitätsmanagement in der Digitalisierung von Asylverfahren – ergänzt werden. Zum so genannten Kerndatensystem (ergänzt durch AFIS-A) des integrierten Identitätsmanagements wird das Ausländerzentralregister (AZR) ausgebaut, welches auf der „Register Factory“ basiert (BVA 2016). Dieses Kerndatensystem soll als föderale Datendrehscheibe fungieren: In den Personalisierungsinfrastrukturkomponenten (PIK) werden die Personaldaten eines Asylsuchenden erfasst, an das Kerndatensystem übermittelt, dort mit Schlüsseln und weiteren Daten aus Fachverfahren angereichert und sicher gespeichert. Dezentrale Datenerfassung bei zentraler Speicherung ist als ein Prinzip umgesetzt. Aus dem Kerndatensystem werden in Übereinstimmung mit den Erfordernissen die Personaldaten und ggf. auch zusätzliche Daten an die Verwaltungen aller föderalen Ebenen verteilt. Es gibt also einen verbindlichen Datenbestand – nur einen.

Mit dem Kerndatensystem wurde für den Bereich des integrierten Identitätsmanagements eine Komponente entwickelt, die in den Architekturen der europäischen E-Government-Vorreiter zum Standard gehört. Zentrale Register als Datendrehscheibe, mit dezentraler Datenerfassung, Clearingstellen und -verfahren zur Bereinigung von Doubletten und Ungenauigkeiten und einem so geschaffenen zentralen Datenbestand, aus dem sich alle Verwaltungen im Land bedienen können (NKR 2016b, S. 52), gibt es in unseren Nachbarländern beispielsweise für Meldedaten oder als Unternehmensregister. Es muss Bestandteil der Transformationsszenarien im Soll-Bebauungsplan der föderalen E-Government-Infrastruktur sein (vgl. Kapitel 4.1.2), den deutschen Sonderweg einer OSCI-Infrastruktur im Personenstandswesen und Meldewesen anstelle von zentralen Registern zu ersetzen. Mit dem Ausbau des AZR zum Kerndatensystem für das integrierte Identitätsmanagement haben wir ein überzeugendes deutsches Umsetzungsbeispiel, das nachgenutzt werden kann.




5. 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.

In Bezug auf die „Organisation Digitale Verwaltung“ ist eine zusätzliche Finanzierung erforderlich. Im Lösungsbaustein „Finanzierung der Organisation“ werden Vorschläge unterbreitet, aus welchen Finanzierungsanteilen sich Betriebs- und Projekthaushalt der Organisation speisen sollen. Die durch die Organisation erzielten, mittelbaren Einsparungen durch die Organisation von Entwicklungsgemeinschaften für Lebens- und Unternehmenslagen und durch die Wiederverwendung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur sind im Kapitel 6.1 ausgeführt.

„Mittelfristig ist genug Geld im System – auf den richtigen Mitteleinsatz kommt es an“ (NKR 2015a, S. 5). 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 (NKR 2015b, S. 91). Die entwickelten Komponenten und Dienste sollen für eine breite und gemeinschaftliche Nachnutzung zur Verfügung stehen.

5.1. Lösungsbaustein VII: Finanzierung der Organisation

	Lösungsbaustein: Finanzierung der Organisation	
	Herausforderungen:	Mit dem Projekt- und Betriebshaushalt der Organisation entsteht ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf, dem keine unmittelbare Einsparung entgegensteht. Mittelbar werden durch den Einsatz der Mittel aus dem Projekthaushalt Einsparpotentiale bei Bürgerinnen und Bürger und der Wirtschaft erzeugt. Gleichfalls mittelbar können Effizienzgewinne bei der Verwaltung realisiert werden, wenn digitale Angebote bereitgestellt und von den Nutzern angenommen werden. Nichtsdestotrotz entsteht mit Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ ein neuer Finanzierungsbedarf.
	Ziele:	Die Unabhängigkeit der Organisation kann nur gewährleistet werden, wenn deren Finanzierung gesichert ist. Zur Absicherung der Handlungsfähigkeit der Organisation und zur Schaffung des Organisationsvermögens soll





		ein Sockelbetrag in den Bundeshaushalt eingestellt werden. Darüber hinaus soll die Organisation durch aktives Fundraising unter Verwendung moderner Finanzierungsmodelle Anteile für ihren Projekthaushalt selbst organisieren.
	Nutzen:	Die Handlungsfähigkeit der Organisation ist die Voraussetzung dafür, dass alle ihr zugewiesenen Aufgaben erledigt werden und die Organisation die Rolle als „Beschleuniger“ der Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland ausfüllen kann. Die Handlungsfähigkeit der Organisation muss finanziert werden.
	Anreize:	Aus ihrem Projekthaushalt stellt die Organisation ein zusätzliches Budget für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen zur Verfügung, auf das Organisationen, Verwaltungen und Innovatoren nach vorherigem Bewerbungsverfahren (vgl. Kapitel 3.1.2) zugreifen können. Bestandteil des durch die „Organisation Digitale Verwaltung“ organisierten Netzwerkes zu sein (vgl. Kapitel 3.1.3), kann als Anreiz für Innovation funktionieren. Innovatoren der Verwaltung können für einen befristeten Zeitraum in die Organisation Digitale Verwaltung hin abgeordnet werden.
	Umsetzungsmaßnahmen:	(17) Bildung eines Organisationsvermögens (18) Bereitstellung von Mitteln für den Betriebs- und den Projekthaushalt der Organisation
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	https://www.preussischer-kulturbesitz.de Der Haushalt der Stiftung Preußischer Kulturbesitz gliedert sich in einen Betriebs- und einen Bauhaushalt. Der Haushaltsplan sieht für das Jahr 2016 Gesamtausgaben in Höhe von 289 Millionen Euro vor. http://www.kulturstiftung-des-bundes.de Die jährlich aus dem Haushalt der Staatsministerin für Kultur bereitgestellten Mittel betragen grundsätzlich 40 Millionen Euro. Die Kulturstiftung des Bundes fördert innovative Programme und Projekte im internationalen Kontext und kulturelle Leuchttürme, wie beispielsweise die documenta. Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 44-45.

Tabelle 11: Lösungsbaustein VII

5.1.1. Bildung eines Organisationsvermögens

Die Höhe und der Zeitpunkt der Bildung eines Organisationsvermögens sowie die Verteilung der Bereitstellung auf Bund und Länder sollen im IT-Staatsvertrag (vgl. Anhang im Kapitel 9) verankert werden. Mit dem Staatsvertrag wird darüber hinaus der jährliche „Sockelbetrag“ an Haushaltsmitteln festgelegt, den die Organisation für ihren Haushalt benötigt.

Für die Schätzung der Höhe des Organisationsvermögens wurde davon ausgegangen, dass eine defensive Vermögensverwaltung mit einer jährlichen Ausschüttung von Kapitalerträgen in Höhe von 1,5% zum Tragen kommt. Im Betriebshaushalt der Organisation sollen aus Kapitalerträgen die **Evaluationen** als Messungen der Leistungsfähigkeit der „Organisation Digitale Verwaltung“ finanziert werden. Daraus ergibt sich, dass das Organisationsvermögen mindestens 2.700.000 € betragen muss. Dieses Organisationsvermögen soll im ersten Jahr nach der Wahl zum 19. Bundestag gemeinschaftlich aus Mitteln des Bundes und der Länder gebildet werden. Es erscheint sinnvoll, dass der Bund einen wesentlichen Anteil an der Finanzierung der Organisation (auch als Anschubfinanzierung) übernimmt. Beispielsweise können die benötigten Mittel hälftig durch den Bundeshaushalt und hälftig nach dem Königsteiner Schlüssel aus Länderhaushalten bereitgestellt werden. Dieser Finanzierungsschlüssel kann auch für den jährlichen „Sockelbetrag“ für die Haushalte der Organisation gelten.

5.1.2. Mittel für den Betriebs- und Projekthaushalt der Organisation

Betriebshaushalt der Organisation

Die Organisation benötigt für ihren **Betriebshaushalt** im ersten Jahr nach Gründung Mittel für Personalkosten in Höhe von ca. 1 Mio. € und Mittel für Sachkosten in Höhe von 200 T €. Im zweiten Jahr nach Gründung wird mit der Ko-Finanzierung der Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen begonnen und den damit verbundenen Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Dementsprechend benötigt die Organisation Mittel für Personalkosten in Höhe von ca. 2 Mio. € und für Sachkosten in Höhe von 500 T € 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. € und für Sachkosten in Höhe von 1 Mio. € in ihrem Betriebshaushalt zur Verfügung hat. Auch im vierten Jahr benötigt die Organisation Mittel in Höhe von 3 Mio. € für Personalkosten und 1 Mio. € für Sachkosten. Der Betriebshaushalt soll mehrheitlich über einen „Sockelbetrag“ an Haushaltsmitteln, vor allem vom Bund bereitgestellt, gebildet werden.

Personalkosten sind auf der Grundlage der „Personalkosten, Sachkosten und Kalkulationszinssätze in der Bundesverwaltung für Kostenberechnungen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen 2014“ des BMF (BMF 2014) berechnet worden³. Die Personalausstattung der Organisation erfolgt in Übereinstimmung mit den Aufgaben. In der nachfolgenden Tabelle erfolgt eine Zuordnung des geplanten Personals zur Organisationsstruktur (vgl. dafür Abbildung 3) im Vollausbau.

³ 136.701 € entsprechen der Besoldungsgruppe B9; 77.166 € entsprechen dem Durchschnitt der Entgeltgruppen E13-15 und 68.285 € dem Durchschnitt der Entgeltgruppen E09-12.

Rolle	Summe VZÄ	Kosten / VZÄ	Summe Personalkosten / Jahr
Vorstand	1,5	136.701 €	205.051 €
Vorstand: Referenten	2	68.285 €	136.570 €
Geschäftsstelle: Leiter	1,5	77.166 €	115.749 €
Geschäftsstelle: PR-Referenten	3	77.166 €	231.498 €
Geschäftsstelle: Community-Referenten (Fundraising)	3	77.166 €	231.498 €
Geschäftsstelle: Verwaltung	3	68.285 €	204.855 €
Geschäftsstelle: Vertrags- u. Vergabestelle	3	77.166 €	231.498 €
Geschäftsstelle: Evaluation	2	77.166 €	154.332 €
Geschäftsstelle: Programmmanagement	5	77.166 €	385.830 €
Entwicklungslabor: Leiter	1,5	77.166 €	115.749 €
Entwicklungslabor: Mitarbeiter	3	77.166 €	231.498 €
Entwicklungslabor: Projekt-Referenten	4	77.166 €	308.664 €
Beirat Servicestandard: Koordinator	1	77.166 €	77.166 €
Beirat Servicestandard: Projektprüfung	4,5	77.166 €	347.247 €
Beirat Architektur: Koordinator	1	77.166 €	77.166 €
Beirat Architektur: wiss. Mitarbeiter	1	77.166 €	77.166 €
Summe VZÄ / Personalkosten / Betriebshaushalt	40,00		3.131.537 €

Tabelle 12: Personalkosten im Betriebshaushalt der Organisation (Vollausbau)

Für die **Sachkosten** der Organisation sind die folgenden Positionen berechnet worden (für den Vollausbau der Organisation):

Aufwände	Berechnungsgrundlage	Summe Sachkosten / Jahr
Kosten für 40 repräsentative, vollausgestattete Arbeitsplätze mit Konferenzraum in Berlin pro Jahr	Büroausstattung, inkl. Miete (*1)	250.000,00 €
Büro- und Kollaborationssoftware für 40 Lizenzen pro Jahr	Lizenzgebühren (*2)	5.000,00 €
Generelle Büroausstattung / Dienstreisen / Messebesuche etc.	Personalkostensätze des Bundes, sächliche Verwaltungsausgaben, abzüglich "Mieten u. Pachten" und "Öffentlichkeitsarbeit" (*3)	200.000,00 €
Presse- und Öffentlichkeitskosten		
PR-Kosten für Konzeptionen, Pressekonferenzen, Fachmessen-PR, Social-Media-Aktivitäten, Dokumentation	PR Kampagnen (*4)	80.000,00 €
Evaluation		
Externe Erstellung der Evaluation	Gutachten zur Erfolgsmessung des DSD (Schätzung)	30.000,00 €

Aufwände	Berechnungsgrundlage	Summe Sachkosten / Jahr
	Gutachten zur Erfolgsmessung der Arbeit der Organisation (Schätzung)	30.000,00 €
Organisation des Akzelerators		
Kosten für 20 repräsentative, vollausgestattete Arbeitsplätze mit Konferenzraum in Berlin pro Jahr	Büroausstattung, inkl. Miete (*1)	130.000,00 €
Büro- und Kollaborationssoftware für 20 Lizenzen pro Jahr	Lizenzgebühren (*2)	5.000,00 €
Generelle Büroausstattung / Dienstreisen / Messebesuche etc.	Personalkostensätze des Bundes, sächliche Verwaltungsausgaben, abzüglich "Mieten u. Pachten" und "Öffentlichkeitsarbeit" (*3)	140.000,00 €
Aufwandsentschädigungen		
Präsidium der Organisation (10 Mitglieder)	für Sitzungen, Dienstreisen, Teilnahme an Konferenzen im Auftrag der Organisation etc. (*5)	80.000,00 €
Assessoren des Beirats für Servicestandard-Assessments	Prüfung der Projektanträge sowie Zertifizierungen in Übereinstimmung mit dem DSD (*6): 15 Assessoren, 4 Sitzungen im Jahr; 2 täglich (=8 Personentage je Assessor) sowie Entschädigung eines Experten pro Tag	50.000,00 €
Sachkosten / Betriebshaushalt		1.000.000,00 €

Tabelle 13: Sachkosten im Betriebshaushalt der Organisation (Vollausbau)

Es wurden die nachfolgenden Quellen als Input für die Schätzung der Sachkosten verwendet:

- **(*1):** https://www.satelliteoffice.de/de/kombi_power_pakete_uebersicht/kombi-power-paket-firmensitzadresse-senator-keycard/
- **(*2):** <https://products.office.com/de-de/business/compare-office-365-for-business-plans>
- **(*3):** http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finzen/Bundeshaushalt/personalkostensaetze-2014-anl.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- **(*4):** <http://www.communication-college.org/pr-rechner.html>
- **(*5):** <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/061/1606152.pdf>
- **(*6):** http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/experts_manual/h2020-experts-mono-contract_en.pdf

Projekthaushalt der Organisation

Der **Projekthaushalt** der Organisation 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 Behörde oder Organisation, die das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ verwaltet, kontinuierlich abstimmen muss. Damit die Unabhängigkeit der Organisation, insbesondere hinsichtlich der Auswahl der Lebens- und Unternehmenslagen, auch bei dieser anteiligen Finanzierung des Projekthaushaltes gewahrt bleibt, 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. € 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. € in ihrem Projekthaushalt zur Verfügung hat. Im vierten Jahr nach Gründung ist die maximale Anzahl an zu unterstützenden Entwicklungsgemeinschaften erreicht. Die Organisation benötigt in ihrem Projekthaushalt 18 Mio. € 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. Diese Schätzungen sind als erste Näherungen zu verstehen und müssen zu geeigneter Zeit im Detail überprüft werden. In den nachfolgenden beiden Tabellen sind die von der Organisation zu tragenden Projektkosten exemplarisch anhand einer Lebens- und einer Unternehmenslage berechnet worden. Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur in den Projekten verwendet werden können.

Projektvorhaben	Geschätzte Kosten
Fachkonzept Lebenslage Studieren – wird intern durch die Verwaltung erstellt	0,00 €
Informations- und Lotsenportal Studieren in Deutschland für in- und ausländische Studieninteressierte	1.200.000,00 €
Zentrales Antragsportal für alle Studiengänge und Bewerber aus In- und Ausland	3.800.000,00 €
De-Mail und nPA-Anbindung von Universitäten und Umstellung des Immatrikulationsprozesses	900.000,00 €
Medienbruchfreie Beantragung und Zustellung einer Krankenkassenbescheinigung	650.000,00 €
Zentrales BAföG-Antragsportal	2.400.000,00 €
Summe Projektkosten	8.950.000 €
Projektverlauf 3 Jahre / Kosten pro Jahr (aufgerundet)	3.000.000,00 €

Tabelle 14: Projekthaushalt der Organisation, exemplarische Berechnung der Kosten für die Lebenslage Studieren

Projektvorhaben	Geschätzte Kosten
Fachkonzept Unternehmenslage Unternehmensgründung – wird intern durch die Verwaltung erstellt	0,00 €
Informations- und Lotsenportal Unternehmensgründungen in Deutschland für Unternehmens- und Existenzgründender	1.100.000,00 €
Realisierung medienbruchfreier Förderprozesse für Unternehmens- und Existenzgründer	3.200.000,00 €
Aufbau eines zentralen Gewerbeamtsregisters (einschließlich Georeferenzierung) für Deutschland	1.000.000,00 €
Zentrales Antragsportal für Gewerbe-an-, -um- und -abmeldungen - pilotiert in einem Bundesland	3.000.000,00 €
Pilotierung eines Landesportals für die medienbruchfreie Eintragung in die Handwerksrolle als Blaupause für Deutschland	1.200.000,00 €
Summe Projektkosten	9.500.000,00 €
Projektverlauf 3 Jahre / Kosten pro Jahr (abgerundet)	3.000.000,00 €

Tabelle 15: Projekthaushalt der Organisation, exemplarische Berechnung der Kosten für die Unternehmenslage Unternehmensgründung

Haushaltsplan der Organisation




Die Organisation erstellt jedes Jahr einen Haushaltsplan für den Betriebs- und Projekthaushalt. Dieser **Haushaltsplan** soll mindestens die folgenden Kapitel umfassen:

- Ausgleich des Betriebshaushalts, um etwaige Lücken zu schließen, wenn die Kapitalerträge des Organisationsvermögens und die zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel nicht zur Deckung sämtlicher Sachkosten aus dem Vorjahr genügt haben.
- Kosten für die Ko-Finanzierung von Projekten zur Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen durch die Organisation.
- Kosten für die Beteiligung am „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ durch die Organisation.

Des Weiteren werden im Haushaltsplan Mittel der Organisation aufgeführt, die sich aus Mehreinnahmen durch Kapitalerträge sowie aus weiteren Zuwendungen ergeben. Sollte die Organisation in der Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts gegründet werden, fallen auch Spenden unter den Bereich der Mehreinnahmen. Spenden können von anderen Stiftungen kommen, aber auch von der Wirtschaft. Mit Spenden aus der Wirtschaft soll vor allem die Digitalisierung von Unternehmenslagen ko-finanziert werden. Spenden von Wirtschaftsunternehmen sollen aber auch dafür verwendet werden, Einzelleistungen von Verwaltungen an der Schnittstelle zu Wirtschaft, die sich nicht in eine Unternehmenslage eingliedern lassen, zu digitalisieren.

Die Mehreinnahmen werden mit dem Bedarf verrechnet. Der Haushaltsplan wird vom Präsidium der Organisation verabschiedet und vom Bundeskanzleramt bewilligt.

5.2. Lösungsbaustein VIII: Gemeinsames Digitalisierungsbudget

	Lösungsbaustein: Gemeinsames Digitalisierungsbudget	
	<p>Die neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit sowie die Realisierung der föderalen E-Government-Infrastruktur müssen besser finanziert werden, als dies in der Vergangenheit gegeben war. Dafür soll ein „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“ gebildet werden. Nur mit einem gemeinsamen Digitalisierungsbudget kann effektiv und effizient digitalisiert werden. Bund und Länder sollen zu diesem Budget beitragen. Die Bereitstellung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und von Lösungen für digitale Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen, die dem Digitalen Servicestandard entsprechen, können als Finanzierungsbeitrag gewertet werden. Von welchem Gremium oder welcher Organisation bzw. Behörde dieses Budget verwaltet wird oder ob die „Organisation Digitale Verwaltung“ als Treuhänder für dieses Budget auftritt, muss zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden.</p>	
	Herausforderungen:	<p>Der IT-Planungsrat finanziert gegenwärtig anteilig Vorhaben und den Betrieb von Anwendungen. Die Vorhaben des IT-Planungsrates sind mehrheitlich Einzelprojekte, teilweise aus unterschiedlichen Lebens- und Unternehmenslagen. Darüber hinaus unterstützt der IT-Planungsrat einzelne Elemente der föderalen E-Government-Infrastruktur und legt dabei den Schwerpunkt auf Verzeichnisdienste. Zudem bestreitet der IT-Planungsrat mit seinem Budget die Aufwendungen für die Geschäftsstelle, für die föderale Zusammenarbeit und für Veranstaltungen. Im Bundeshaushalt sind für den IT-Planungsrat für das Jahr 2016 1.193.000 € vorhanden (vgl. BMF 2016a, S.24). Zum Vergleich: für die IT-Konsolidierung des Bundes, mit der die gemeinsame IT des Bundes realisiert werden soll, sind im Bundeshaushalt für 2016 2.307.000 € und zusätzliche Mittelreste aus 2015 in Höhe von 6.997.000 € eingestellt (vgl. BMF 2016b, S. 24). Das ITZBund verfügt über ein Gesamtbudget in Höhe von 447.490.000 € (davon 127.704.000 € für Investitionen) (vgl. BMF 2016c, S. 64). Für die abgestimmte und koordinierte Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen und die Realisierung der föderalen E-Government-Infrastruktur ist kein ausreichendes Budget vorhanden.</p>
	Ziele:	<p>Das Budget des IT-Planungsrates ist das einzige ebenenübergreifende Budget für E-Government und Digitalisierung. Dieses ist jedoch nicht ausreichend, um die in diesem Gutachten definierten Herausforderungen zu meistern. Mit dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ sollen ausreichende Mittel für eine breite Digitalisierung in der Fläche geschaffen werden, ohne dabei die individuellen Haushalte von Bund und Ländern zu ersetzen. Dieses gemeinsame Finanzierungsbudget soll eine in-</p>





		tensive Zusammenarbeit und Abstimmung in der Digitalisierung ermöglichen und den Wissenstransfer hinsichtlich Anforderungen und Technologien befördern.
	Nutzen:	Das gemeinsame Finanzierungsbudget dient der gemeinsamen, ebenenübergreifenden Gestaltung von Digitalisierung in Deutschland. Es bildet die Finanzierung dieser Gemeinschaft, bestehend aus Bund, Ländern und Kommunen. Daraus entsteht ein unmittelbarer monetärer Nutzen, da Doppelentwicklungen vermieden und die Weiterentwicklung von Komponenten und Lösungen durch die Gemeinschaft erfolgt. Es entsteht aber auch ein mittelbarer qualitativer Nutzen, da die digitalen Verwaltungsangebote vergleichbar bereitgestellt werden.
	Anreize:	Vernetzung zu den Themenstellungen E-Government und Digitalisierung findet in der Verwaltung in vielfältiger Form statt. Durch das gemeinsame Finanzierungsbudget wird Vernetzung anerkannt und gefördert. Innovatoren, die ihre Ideen und Projekte bisher in ihren Organisationseinheiten durchsetzen mussten (und oftmals keine besondere Anerkennung dafür erhielten), können diese der Gemeinschaft präsentieren und erhalten dafür wertvolle Inputs. Der Mehraufwand für diese Abstimmung und Vernetzung geht nicht zu Lasten der Verwaltung.
	Umsetzungsmaßnahmen:	(19) Einrichtung des gemeinsamen Digitalisierungsbudgets (20) Anerkannter Beitrag in Form von Komponenten für die föderale E-Government-Infrastruktur (21) Anerkannter Beitrag in Form von Lösungen für Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	https://www.isb.admin.ch Das „Informatiksteuerungsorgan des Bundes“ (ISB) in der Schweiz hat den Auftrag, die Umsetzung der IKT-Strategie des Bundesrates zu koordinieren, Vorgaben für deren Umsetzung durch die Verwaltungseinheiten zu erlassen und die IKT-Standarddienste (entspricht Basiskomponenten) zentral bereitzustellen. Darüber hinaus koordiniert das ISB die Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden im Bereich E-Government. Die Modalitäten der Zusammenarbeit im E-Government sind in einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvereinbarung beschrieben. Diese definiert insbesondere die Organisation und das gemeinsame Budget (Art. 23) für die Umsetzung der E-Government-Strategie der Schweiz. Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 15.

Tabelle 16: Lösungsbaustein VIII

5.2.1. Einrichtung des gemeinsamen Finanzierungsbudgets

Mit dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ sollen folgende Aufgaben auf der Grundlage einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit finanziert werden:

- Beratung der Auftraggeber auf Ebene des Bundes, der Länder und Kommunen im Vorfeld von Projekten zur Realisierung von Komponenten einer föderalen E-Government-Infrastruktur und / oder von Projekten zur Digitalisierung von Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen.
- Entwicklung, Bereitstellung und Betrieb der föderalen E-Government-Infrastruktur, einschließlich des Digitalen Bürger- und Unternehmensservices.
- Etablierung und Betrieb eines föderalen Architekturmanagements zur Weiterentwicklung der föderalen Referenzarchitektur für die E-Government-Infrastruktur.
- Planung und Realisierung von digitalen Angeboten in Lebens- und Unternehmenslagen durch die Organisation (Ko-Finanzierung im Akzelerator der Organisation) und der Beförderung von Nachnutzung und Wiederverwendung dieser Lösungen durch die Verwaltungen.
- Förderung einer neuen Qualität der föderalen Zusammenarbeit, des Austauschs und Know-how Transfers, z. B. durch ein gemeinsames Wissensmanagement für Lösungen in Lebens- und Unternehmenslagen, die gemeinsame Entwicklung und den Betrieb des Portals für Nutzerorientierung sowie weitere Maßnahmen.

Diese Aufgaben sind in Teilen vergleichbar mit den im Bundeshaushalt 2016 aufgeführten Aufgaben des ITZBund (vgl. BMF 2016b).

Eine Abschätzung der Größenordnung des „Gemeinsamen Digitalisierungsbudgets“ ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht möglich. Zum einen definiert die föderale Referenzarchitektur (vgl. Kapitel 4.1.2) „den Warenkorb“ der föderalen E-Government-Infrastruktur. Kosten für die Entwicklung und den Betrieb dieser Komponenten können mithin erst im Detail geschätzt werden, wenn diese feststehen. Zum anderen müssen in partizipativen Prozessen die Lebens- und Unternehmenslagen ausgewählt werden, die durch die „Organisation Digitale Verwaltung“ in den ersten drei Jahren nach Gründung der Organisation betreut werden. Erst wenn diese Auswahl feststeht, können die benötigten Mittel für die Ko-Finanzierung sowie weitere Bedarfe geschätzt werden.

Als eine Richtgröße kann angenommen werden, dass das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ mindestens so hoch sein muss, wie das in den Haushalt 2016 eingestellte Investitionsbudget des ITZBund in Höhe von ca. 120 Mio. Euro jährlich.

Im 2015er-Gutachten wird ausgeführt „Die gesamten Investitionskosten für die Digitalisierung der TOP-60-Verwaltungsleistungen liegen somit bei hochgerechnet 1,664 Milliarden Euro (NKR 2015b, S. 91). Ein Großteil der 1,66 Milliarden Euro entfällt, den Berechnungen des 2015er-Gutachtens folgend, auf Betriebskosten (75% der Gesamtkosten). Es wird davon ausgegangen, dass für die Umsetzung der Aufgaben, die mit dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ finanziert werden sollen, ein vergleichbarer Investitionsbedarf, wie im 2015er Gutachten ausgeführt erforderlich sein wird (25% der Gesamtkosten, d.h. ca. 400 Mio. Euro, verteilt über mehrere Jahre).

Die „Organisation Digitale Verwaltung“ soll ihren Projekthaushalt aus dem „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ bestreiten. Dieser Projekthaushalt beträgt im Vollausbau der Organisation 18 Mio. Euro jährlich. Falls die Organisation zusätzliche Zuwendungen oder Spenden (abhängig von der Rechtsform)

für den Projekthaushalt einwirbt, sollen diese vor allem zur Digitalisierung von Einzelleistungen für Unternehmen eingesetzt werden, die sich keiner Unternehmenslage zuordnen lassen, sowie für die Beförderung der „Kultur der Zusammenarbeit“.

Die Bereitstellung und Bewirtschaftung des „Gemeinsamen Digitalisierungsbudgets“ stellt die größte Herausforderung in der Umsetzung dieses Arbeitsprogramms dar, da unser geltendes Haushaltsrecht die Finanzierung von ebenenübergreifenden Projekten und Zusammenarbeit erschwert. U.U. ist deshalb eine treuhänderische Verwaltung des Budgets oder von Teilen davon erforderlich.

Das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ ist nicht nur ein wichtiger Baustein für die Finanzierung der „Organisation Digitale Verwaltung“, also Voraussetzung für die Umsetzungsmaßnahme 18. Mit dieser Umsetzungsmaßnahme werden außerdem sowohl die „Föderale Referenzarchitektur (Umsetzungsmaßnahme 13) als auch alle Umsetzungsmaßnahmen im Lösungsbaustein VI finanziert. Insofern ist das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ eine der wichtigsten „aktivierenden“ Maßnahmen in diesem Arbeitsprogramm.

5.2.2. Anerkannter Beitrag in Form von Komponenten und in Form von Lösungen

Im Betrieb der Behördennummer 115 werden die zentralen Komponenten, wie das 115-Wissensmanagement, vom Bund und den Ländern finanziert. Mit den zentralen Komponenten funktioniert aber kein 115-Service. Für den 115-Service ist die Integration zwischen zentralen und dezentralen Komponenten erforderlich. Diese dezentralen Komponenten stellen die Kommunen in Form ihrer Servicecenter bereit. In der Gesamtfinanzierung der 115 werden die dezentralen Servicecenter als kommunaler Beitrag anerkannt. Diesem Umsetzungsbeispiel folgend, können Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur ebenso als Beitrag zum „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ anerkannt werden, wie Lösungen für digitale Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen. Die Bedingung für diese Anerkennung ist die Möglichkeit, dass die Komponenten und Lösungen durch andere nachgenutzt werden können. Nachnutzung und Wiederverwendung der Komponenten und Lösungen kann aber nur dann erfolgen, wenn diese entsprechend vorgegebener Standards entwickelt werden. Diese Standards werden in den „Richtlinien für Nutzerorientierung“ (Umsetzungsmaßnahme 1), im „Digitalen Servicestandard“ (Umsetzungsmaßnahme 4) und in der „föderalen Referenzarchitektur“ (Umsetzungsmaßnahme 13) entwickelt. Zusätzlich unterstützen die Umsetzungsmaßnahmen „V-Modell agil“ (Umsetzungsmaßnahme 3), die „Verwendung von Open-Source-Standards“ (Umsetzungsmaßnahme 25) sowie das neue UfaB-Modul „Open Data“ (Umsetzungsmaßnahme 26) einen hohen Grad an Standardisierung und damit Wiederverwendung.

Für eine Einzelleistung kann mehr als eine Komponente oder Lösung als anerkannter Beitrag eingereicht werden solange sichergestellt ist, dass der Digitale Servicestandard für Deutschland befolgt wird. Die entsprechende Überprüfung der zur Verfügung gestellten Komponenten und Lösungen muss das Gremium oder die Behörde übernehmen, die das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ verwaltet. Sollte die „Organisation Digitale Verwaltung“ die treuhänderische Verwaltung dieses Budgets übernehmen, wird der Beirat für Servicestandard-Assessments diese Überprüfung übernehmen.

6. 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 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.

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.“ (NKR 2015a, 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 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.

6.1. Lösungsbaustein IX: Wirtschaftlichkeit in Lebens- und Unternehmenslagen

	<p>Lösungsbaustein: Wirtschaftlichkeit in Lebens- und Unternehmenslagen</p> <p>Die vollständige Digitalisierung von Lebens- und Unternehmenslagen erfordert eine Finanzierung über den gesamten Entwicklungsprozess hinweg – von der Ausschreibung bis zur Einführung und den Betrieb einer jeden Einzelleistung. Der bisher fragmentierten Finanzierung von Einzelleistungen soll durch eine gebündelte Ko-Finanzierung der „Organisation Digitale Verwaltung“ begegnet werden. Es wird angenommen, dass in der Organisation jedes Jahr die Umsetzung der Projekte für jeweils eine Lebens- und eine</p>
---	--

	<p>Unternehmenslage begonnen wird. Darauf basiert die Schätzung des Projekthaushalts der Organisation (vgl. Kapitel 5.1.2). Für das erste Jahr nach der Gründung ist keine Ausschreibung einer Entwicklergemeinschaft für eine Lebens- und Unternehmenslage geplant, da zunächst die Grundlagen für die Förderung geschaffen werden müssen. Die Organisation wird bei der Ko-Finanzierung darauf achten, dass bereits bestehende Lösungen für digitale Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen wiederverwendet, weiterentwickelt und optimiert werden. Im Akzelerator der Organisation werden die Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur zur Verwendung durch die Entwicklungsgemeinschaften (vgl. Kapitel 3.1.2) bereitgestellt. Diese Komponenten sollen durch die Entwicklungsgemeinschaften in den konkreten Einzelprojekten angepasst, weiterentwickelt und an neue Anforderungen oder technologische Entwicklungen angepasst werden. Bei einer breiten Verwendung von Open-Source-Standards kann die Organisation diese Weiterentwicklung auch unter Einbeziehung des Netzwerks für Digitalisierung vornehmen.</p>	
	<p>Herausforderungen:</p>	<p>Einzelleistungen in Lebens- und Unternehmenslagen sind teilweise über alle föderalen Ebenen hinweg verteilt. Dementsprechend gibt es kein gemeinsames Budget, das es ermöglicht, eine Lebens- oder Unternehmenslage vollständig medienbruchfrei umzusetzen. Vielmehr wird die Digitalisierung einer Einzelleistung von der zuständigen Verwaltung finanziert. Demzufolge scheitert die vollständige Realisierung aller Einzelleistungen in vielen Fällen an mangelnder Finanzierung, Abstimmung und nicht vorhandener Zusammenarbeit. In der Regel werden die Einzelleistungen wiederholt entwickelt und dies auch mit unterschiedlicher Qualität und Technologie. Nutzer sind demzufolge mit unterschiedlicher Handhabung und Bedienbarkeit der digitalen Angebote und zumeist auch mit einem unterschiedlichen Digitalisierungsgrad der gleichen Einzelleistung, z. B. nach einem Umzug, konfrontiert.</p>
	<p>Ziele:</p>	<p>Mit der Ko-Finanzierung durch die Organisation soll ermöglicht werden, dass alle Einzelleistungen in einer ausgewählten Lebens- und Unternehmenslage abgestimmt und koordiniert umgesetzt werden. Zum einen damit Finanzierungslücken kompensiert. Zum anderen werden zusätzliche Mittel bereitgestellt, wenn beispielsweise eine innovative Technologie zum Einsatz kommen soll. Durch diese Ko-Finanzierung soll Planungssicherheit für die vollständige Digitalisierung einzelner Lebens- und Unternehmenslagen erreicht werden. Darüber hinaus soll der benötigte Raum für Agilität, Innovation und Zusammenarbeit zwischen den Entwicklergemeinschaften zur Vermeidung von Doppelentwicklungen geschaffen werden. Da die Organisation aber nicht alle Lebens- und Unternehmenslagen gleichzeitig betreuen kann, muss parallel dazu auch eine Umsetzung durch die verantwortlichen Behörden stattfinden – ohne Ko-Finanzierung durch die Organisation. Dafür soll der „E-Government-Pakt“ für Deutschland dienen.</p>





	Nutzen:	Anstelle von immer neuen Leuchtturmprojekten, die teilweise die Einzelleistungen abdecken, werden nachhaltig innovative und nutzerorientierte digitale Angebote der deutschen Verwaltung in der Breite etabliert.
	Anreize:	Mögliche Finanzierungslücken können mit Hilfe der Ko-Finanzierung durch die Organisation geschlossen werden. Zusätzlich können die durch das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ finanzierten Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur genutzt werden, was gleichfalls Kosten einspart und Projektrisiken minimiert. Dadurch ist insgesamt eine schnellere Umsetzung der Vorhaben möglich. Die Zusammenarbeit in Entwicklungsgemeinschaften, die durch die Ko-Finanzierung ermöglicht wird, bietet Impulse für den Austausch von Ideen und technologischen Lösungen und kann als eine neue Form der Zusammenarbeit in der Verwaltung einen Anreiz darstellen.
	Umsetzungsmaßnahmen:	(22) Ko-Finanzierung von Einzelleistungen (23) Nutzung von Lösungen für Lebens- und Unternehmenslagen und von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	<p> https://www.microsoftventures.com/locations/berlin Microsoft unterstützt die Startup-Unternehmen, die in den Berliner Accelerator aufgenommen werden, mit eigener Technologie, Mentoren und bei der Suche nach Venture-Capitel-Sponsoren. Sie stellen die Räume für Zusammenarbeit bereit. Bei herausragenden Innovationen, die in das Produktportfolio passen, tritt Microsoft selbst als Geldgeber auf. Dies ist allerdings die Ausnahme. Die Startup-Unternehmen müssen einen Bewerbungs- und Auswahlprozess durchlaufen. </p> <p> Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 20. </p>

Tabelle 17: Lösungsbaustein IX

6.1.1. Ko-Finanzierung von Einzelleistungen

Ein wichtiger Aspekt für die Ko-Finanzierung von Einzelleistungen ergibt sich aus dem Lean-Startup-Konzept, mit dem die Organisation die Entwicklungsgemeinschaften im Akzelerator steuern und unterstützen wird. Im Umsetzungsbeispiel aus der Wirtschaft stellt der Microsoft Start-Up Accelerator nicht nur Büros, Mentoren und die Nutzung von Microsoft-Systemen und Software bereit. Der Accelerator unterstützt die Startups auch bei der Suche nach Geldgebern, damit das Startup auch nach der Unterstützung durch Microsoft überlebensfähig ist. Dies übertragen auf die Aufgaben im Akzelerator der Organisation, soll diese die Entwicklungsgemeinschaften bei der Akquise von zusätzlichen Finanzmitteln, z. B. bei der Beantragung von Fördermitteln, unterstützen. Die föderalen Projektbeispiele zeigen, dass insbesondere die Finanzierung des Betriebs durch Bund, Länder und Kommunen in unserem Haushaltsregime Risiken in sich birgt. Der Akzelerator soll die Entwicklungsgemeinschaften dabei

unterstützen, neben der Betriebsfinanzierung über die Haushalte, neue und innovative Finanzierungsmodelle der digitalen Angebote zu entwickeln und rechtssicher zu erproben.

Das Bewerbungsverfahren für die Ko-Finanzierung ist im Kapitel 3.1.2 beschrieben und soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Die Planungen zum Projekthaushalt der Organisation, aus dem die Ko-Finanzierung bestritten wird, sind im Kapitel 5.1.2 ausgeführt.

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.

Daneben ergibt sich auch ein erheblicher gesamtgesellschaftlicher Nutzen, der im Gutachten detailliert berechnet wurde. Exemplarisch wurden Einsparungen für Bürgerinnen und Bürger in der Lebenslage „Studieren“ sowie Einsparungen für die Wirtschaft in der Unternehmenslage Unternehmensgründung durchgerechnet. Die Kostenschätzungen für diese beiden „Lagen“ bildeten die Grundlage für die Berechnung des Projekthaushalts der Organisation.

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. €. Im vierten Jahr nach Gründung der Organisation kumulieren sich die Einsparungen auf über 200 Mio. €.

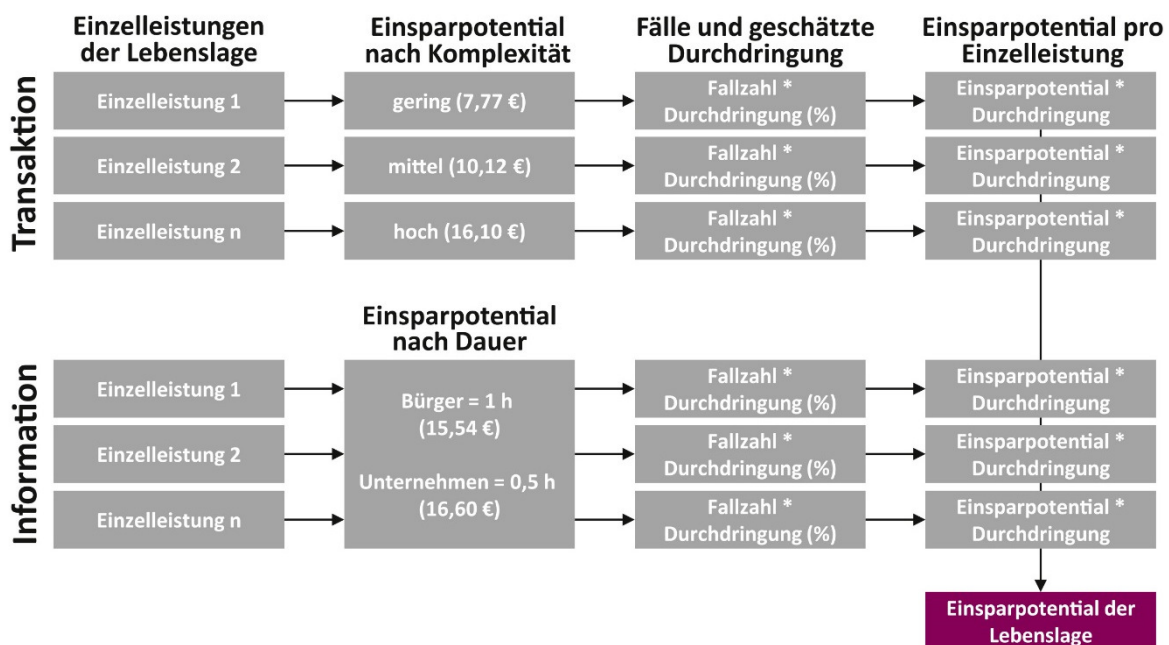


Abbildung 8: Vorgehen zur Kalkulation der gesamtgesellschaftlichen Einsparungen

6.1.2. Nutzung von Lösungen und Komponenten

Der Nachweis der Nutzung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur ist ebenso Voraussetzung für die Ko-Finanzierung durch die Organisation wie die Bestätigung, dass geprüft wurde, ob bereits vorhandene Lösungen nachgenutzt und weiterentwickelt werden können. Im „Digitalen Servicestandard“, der eine Grundlage für die Assessments im Rahmen des Bewerbungsverfahrens für Ko-Finanzierung darstellt, stellt das Kriterium 11 diese Prüfung sicher: „Die Wiederverwendung von vorhandenen digitalen Angeboten wird geprüft, bevor eine neue Komponente geplant und realisiert wird“ (vgl. Kapitel 2.2.1). Der Vorschlag, dass gemeinsam mit den Landesrechnungshöfen und dem Bundesrechnungshof Regelungen ausgearbeitet werden, mit denen die Einhaltung dieses Kriteriums überprüft werden kann, bezieht sich auf dieses Kriterium. Zusätzlich sollte eine Anpassung der WiBe 5.0 erfolgen. Die Organisation wird auf der Grundlage der WiBe 5.0 ein Template für den Nachweis der Wirtschaftlichkeit und ein weiteres Template für den Projekt-Finanzierungsplan entwerfen als Unterlagen für das Self-Assessment und das Assessment (vgl. Kapitel 2.2.2).

In der monetären Wirtschaftlichkeit der WiBe 5.0, „1. Entwicklungskosten und Entwicklungsnutzen“ (CIO Bund 2015a), werden im Bereich des Entwicklungsnutzen lediglich in zwei Kriterien die Einsparungen durch Ablösung des Altsystems erhoben. Es gibt im monetären Teil der WiBe 5.0 nicht die Möglichkeit, den Entwicklungsnutzen zu erheben, zu berechnen und auszuweisen, der entsteht, wenn eine Wiederverwendung und Nachnutzung von Komponenten und Lösungen stattfindet. In den Entwicklungskosten gibt es kein weiteres Kriterium, das auf die Verwendung einer Komponente der föderalen E-Government-Infrastruktur oder von Lösungen abzielt. Es könnten weitere Kriterien in 1.1.2.2 Softwarekosten (CIO Bund 2015a, S. 20) ergänzt werden: z.B. „Kosten für die Anpassung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur“ und „Kosten für die Anpassung von vorhandenen digitalen Angeboten“. Die Nachnutzung und Wiederverwendung kann in der WiBe 5.0 lediglich durch eine Betrachtung unterschiedlicher Varianten erfolgen.

Im nicht-monetären Bereich der WiBe 5.0 finden sich die Kriterienkataloge für „Qualitativ-strategische Kriterien“ und für „Externe Effekte“. In den „Qualitativ-strategischen Kriterien“ gibt es lediglich das Kriterium „3.1.2 Nachnutzung bereits vorhandener Technologien“. Das reicht nicht aus, um Wiederverwendung und Nachnutzung von Komponenten und Lösungen durch die WiBe zu befördern. Vielmehr muss das Thema prominenter im Katalog aufgenommen und beispielsweise eine eigene Rubrik innerhalb der „Qualitativ-strategischen“ Kriterien erhalten.






Zusätzlich sollte eine Überprüfung der Kriterien in den „Externen Effekten“ in Übereinstimmung mit den „Richtlinien für Nutzerorientierung“ (Umsetzungsmaßnahme 1, vgl. Kapitel 2.1.1) stattfinden. Diese bilden im Bereich „4.2 Benutzerfreundlichkeit aus Kundensicht“ noch in keiner Weise die Prinzipien eines „Nutzerorientierten Gestaltungsprozesses“ ab.

Im Fachkonzept für die WiBe 5.0 finden sich noch keine Hinweise oder Anleitungen, die die Wiederverwendung und Nachnutzung von Komponenten und Lösungen befördern und unterstützen sollen. Im Anschluss an den IT-Staatsvertrag zum „Digitalen Servicestandard“ (vgl. Kapitel 2.2.1) sollte eine Überarbeitung der WiBe 5.0 durch das Digitalisierungsbüro im Bundeskanzleramt initiiert und durch den IT-Rat beauftragt werden. Neben der Ergänzung der monetären Kriterien ist vor allem eine Neugestaltung der nicht-monetären Kriterienkataloge erforderlich. Diese wurden in der Überarbeitung der Version 4.7 zur Version 5.0 lediglich „entschlackt“ und der Katalog für die nicht-monetären Dringlichkeitskriterien wurde gestrichen.

Die WiBen werden in der Regel nicht nur im Bund verwendet, sondern die Vorgaben der Landesrechnungshöfe zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit von IT-Vorhaben verweisen oftmals auf die Fachkonzepte der WiBe. Sie sind dementsprechend ein Instrument, mit dem die Rechnungshöfe die Einhaltung des „Digitalen Servicestandards“ ebenso befördern können wie Wiederverwendung und Nachnutzung von Komponenten und Lösungen.

6.2. Lösungsbaustein X: Einsparungen durch Wiederverwendung, Offenheit und Nachnutzung

	<p>Lösungsbaustein: Einsparungen durch Wiederverwendung, Offenheit und Nachnutzung</p>
	<p>Die gemeinsame Realisierung und Weiterentwicklung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur, von Lösungen sowie die Nachnutzung von Konzepten, die für die Umsetzung der Lebens- und Unternehmenslagen erstellt wurden, spart Aufwände und verbessert die Ergebnisse in den einzelnen Projekten qualitativ. Dies ist aber nur möglich, wenn eine neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit entsteht, die auf die Nutzer hin ausgerichtet ist und nicht auf die Interessen und Finanzbestrebungen einzelner Verwaltungen oder Entscheidungsträger. Dies erfordert einen substantiellen Kulturwandel.</p> <p>Offenheit ist nicht nur eine neue Form von Standardisierung, sie löst auch vergabe- und kartellrechtliche Probleme bei der ebenenübergreifenden Nutzung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur und von realisierten Lösungen in Lebens- und Unternehmenslagen. Zudem können mit der Verwendung von Open-Source-Standards in signifikanter Weise Kosten eingespart werden. Zudem unterstützt Offenheit eine neue Form der Zusammenarbeit, z. B. in Form von Entwicklernetzwerken für einzelne Komponenten. Im Bereich der offenen Verwaltungsdaten ist diese Form der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung bereits erprobte Realität. Die wirtschaftlichen Potentiale von offenen Verwaltungsdaten für Unternehmen und insbesondere für Startups sind hinreichend bekannt. Da jedoch Fachverfahren und digitale Anwendungen gegenwärtig nicht unter der Maßgabe realisiert werden, dass daraus offene Verwaltungsdaten in maschinenlesbarer Form gewonnen werden können, ist die Bereitstellung der Open Data in der Regel mit erheblichen Kosten für die Verwaltungen verbunden. Um diese Kosten zu minimieren, müssen in den Vergabeverfahren Grundlagen geschaffen werden.</p>
	<p>Herausforderungen:</p> <p>Mehrfachentwicklung von Lösungen für ähnliche Anforderungen in den zu realisierenden Lebens- und Unternehmenslagen und Mehrfachbeschaffung von Komponenten einer föderalen Infrastruktur sind in den letzten 15 Jahren oftmals erfolgt. Zudem wurden keine ebenenübergreifenden Komponenten realisiert, die es den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft ersparen, als „Paketel für Daten und Nachweise zwischen Behörden“ zu fungieren (NKR 2015a, S. 5).</p> <p>Die ebenenübergreifende Zusammenarbeit war vorrangig strategischer Natur (z. B. NEGS) oder in Bezug auf die Projekte und Anwendungen des IT-Planungsrats. Ein</p>

		<p>übergreifender projekt- und infrastrukturbezogener Bauungsplan für eine föderale E-Government-Infrastruktur fehlt (vgl. Kapitel 4.1.2).</p> <p>Die Umsetzung der Open-Data-Vereinbarungen kommt verzögert voran. Die Bereitstellung von offenen Verwaltungsdaten ist aufwändig und kostenintensiv.</p> <p>Die Verwendung von Open-Source-Standards gehört noch nicht zum Regel-Vorgehen in den IT-Projekten, wodurch Nachnutzung und Wiederverwendung nur eingeschränkt möglich sind.</p>
	Ziele:	<p>Durch die neue Qualität der föderalen Zusammenarbeit muss die Wiederverwendung und Nachnutzung von bereits bestehenden Komponenten und Lösungen zur präferierten Variante in der Umsetzung von IT-Projekten werden, nicht die wiederholte Neuentwicklung. Das erfordert ein konsequentes Umdenken auf Entscheidungsebene, auf der oftmals die Größe der Projektbudgets und die Einzigartigkeit von proprietären Produkten bzw. Angeboten als Erfolgsfaktor angestrebt werden. Die Verwendung von Open-Source-Standards, wie im „Digitalen Servicestandard“ gefordert, muss zum Regel-Vorgehen in allen IT-Projekten werden. Dies korreliert mit der Umsetzungsmaßnahme 15 „Entwicklung von Baukastensystemen“.</p> <p>Im Bereich Open Data sollen ergänzende Regelungen verfasst werden, um in den Fachverfahren und digitalen Angeboten eine „Open-Data-Bereitschaft“ zu erreichen.</p>
	Nutzen:	<p>Modulare, quelloffene und iterativ weiterentwickelte Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur, die nur aus einer intensiven, ebenenübergreifenden Zusammenarbeit entstehen können, sind von großem monetärem und qualitativem Nutzen.</p>
	Anreize	<p>Kosteneinsparungen, Sicherheit im Projektverlauf, Zusammenarbeit und Wissensaufbau sind die zentralen Anreize für die Wiederverwendung und Nachnutzung von bestehenden Komponenten und Lösungen.</p> <p>Kosteneinsparungen und Nutzung von weltweiten Entwicklernetzwerken sind die Anreize für die konsequente Verwendung von Open-Source-Standards.</p> <p>Kosteneinsparung ist der vordergründige Anreiz für neue Open-Data-Regelungen, die bereits in den Vergabeverfahren zur Anwendung kommen.</p>
	Umsetzungsmaßnahmen:	<p>(24) Gemeinsame Entwicklung von Komponenten und Lösungen</p> <p>(25) Verwendung von Open-Source-Standards</p> <p>(26) Erstellung eines UfaB-Moduls „Open Data“</p>
	Projekt- / Umsetzungsbeispiel:	<p>http://www.digst.dk/ServiceMenu/English/IT-Architecture-and-Standards/Open-Source-Software</p>

		<p>Bereits im Jahr 2007 haben die dänische Regierung, die lokalen Parlamente und die dänischen Regionen eine verpflichtende Vereinbarung geschlossen, mit der die Nutzung von Open-Source-Standards und -Software eingeführt wurde. Teil dieser Vereinbarung ist die verpflichtende Nutzung von sieben Standards, z. B. für den Dokumentenaustausch oder für Webseiten und Portale. Für weitere Details siehe das Analysedokument auf der Seite 52.</p>
--	--	--

Tabelle 18: Lösungsbaustein X

6.2.1. Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Komponenten und Verwendung von Open-Source-Standards

Über die Gemeinsame Entwicklung von Lösungen und Komponenten ist in den Umsetzungsmaßnahmen 7, „Organisation von Entwicklungsgemeinschaften“, und 23, „Nutzung von Lösungen und Komponenten“, sowie im Lösungsbaustein VI, „Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur“, bereits einiges ausgeführt, das hier nicht wiederholt werden soll.

Ziel ist es, dass ab 2018 in Deutschland keine digitalen Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen nur durch eine einzige Kommune, ein Land oder eine Bundesbehörde realisiert werden. Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur sollen stets in nachnutzbarer Form, mindestens gemeinsam mit drei weiteren Partnern erstellt werden. Zur dieser neuen „Kultur der Zusammenarbeit“ gibt es keine Alternative. Sie ist die Voraussetzung für den „E-Government-Pakt“ für Deutschland.

Dem Vorbild der Organisation von Entwicklungsgemeinschaften für digitale Angebote in Lebens- und Unternehmenslagen folgend, sollte der IT-Planungsrat auf der Grundlage des Soll-Bebauungsplanes für die föderale Referenzarchitektur gleichfalls Entwicklungsgemeinschaften bilden. Weiter ausgeführt kann der IT-Planungsrat unter Verwendung des „Gemeinsamen Digitalisierungsbudgets“ ebenfalls einen Inkubator für die gemeinsame Realisierung von Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur einrichten. Seit mehr als 15 Jahren verfolgen wir bei föderalen Projekten das Federführerprinzip und damit das Prinzip „Einer-für-alle“. Beide Prinzipien haben sich als keine erfolgreiche Strategie erwiesen, um Mehrfachentwicklungen zu vermeiden. Insbesondere das „Einer-für-alle“-Prinzip kann als gescheitert erklärt werden, da es nur bedingt einen hohen Grad an Nutzerorientierung zulässt. Die Erfahrungen zeigen, dass es ein wesentlicher Unterschied ist, ob eine Verwaltung an der Entwicklung beteiligt wurde oder lediglich Ergebnisse einer Entwicklung angeboten bekommt. In dieser Zeitspanne von über 15 Jahren haben sich erfolgreiche neue Formen der Zusammenarbeit in IT-Projekten herausgebildet, die mittlerweile nicht nur in der Wirtschaft, sondern bei unseren internationalen Partnern erprobt sind.

Ein „IT-Planungsrats-Inkubator“ bietet die Chance, zeitgemäße Formen der Zusammenarbeit in Netzwerken, Communities, als Startups und unter Einbeziehung der Nutzer als moderne Weiterentwicklung der beiden aufgeführten tradierten Prinzipien zu nutzen. Wie in der Umsetzungsmaßnahme 7 beschrieben, wird die Organisation die Komponenten der föderalen E-Government-Infrastruktur in den ko-finanzierten Projekte einsetzen und weiterentwickeln. Gemeinsam mit IT-Planungsrat und der FITKO entsteht so eine breite Initiative, die es möglich macht, die föderale E-Government-Infrastruktur schnell aufzubauen.

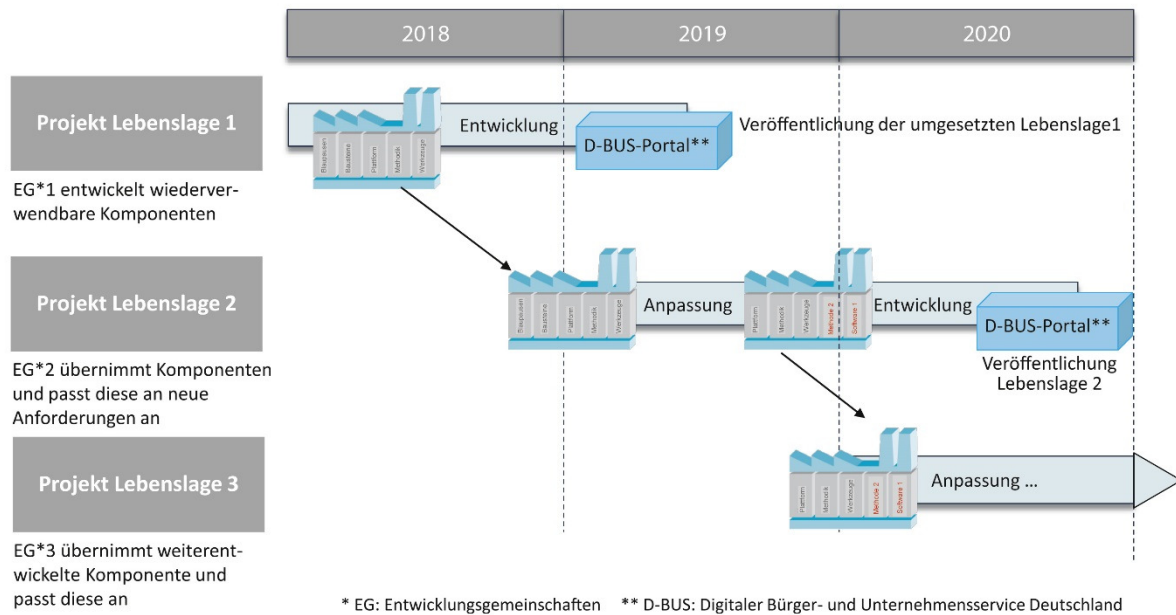


Abbildung 9: Zusammenwirken der Entwicklungsgemeinschaften

Die Förderung von Open-Source-Standards wurde bereits in der Digitalen Agenda 2020 aufgenommen, dort mit dem Schwerpunkt auf Abschaffung von praktischen Hindernissen bei der Beschaffung. In Umsetzung dieser Maßgabe ist das Ufab VI Modul „Beschaffung von Open Source Software“ entstanden.

Dieses Modul beinhaltet bereits umfangreiche Informationen zu Lizenzen und zum Vorgehen in den Vergabeverfahren. Die Verwendung von Open-Source-Standards spielt eine wesentliche Rolle in der Umsetzungsmaßnahme 15, „Entwicklung von Baukastensystemen“. Dem Umsetzungsbeispiel aus Dänemark folgend, sollte als Bestandteil der neuen Digitalen Agenda 2018 – 2022 (vgl. Kapitel 3.2.1) das Kompetenzzentrum Open-Source-Software beim ITZbund weiter ausgebaut werden, sodass es im Auftrag des IT-Planungsrats nicht nur beratende und unterstützende Aufgaben für den Bund im Bereich Open-Source wahrnimmt, sondern diese auch in den föderalen Raum hineinragen kann. Gemeinsam mit der FITKO soll das Thema von Open-Source-Standards, insbesondere unter Verwendung bereits vorhandener internationaler Standards weiter vorangetrieben werden. Das ITZbund und die FITKO können gemeinsam ein virtuelles „Center of Excellence“ nach dem dänischen Vorbild für Open-Source-Standards aufbauen, das gemeinsam mit einer entsprechenden Expertencommunity diese Standards entwickelt und pflegt. Die Verwendung von Open-Source-Standards und Open-Source-Software ist ein Trend, dem sich die öffentlichen Verwaltungen in Deutschland nicht verschließen kann.

6.2.2. Erstellung eines Ufab-Moduls „Open Data“

Die Ufab VI (Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen) beinhaltet gegenwärtig zwei fachbezogene Module – das Modul „Umweltaspekte im Rahmen von IT-Beschaffungen (Green IT)“ (BMI 2015, S. 262) und das Modul „Beschaffung von Open Source Software“ (BMI 2015, S. 266).

Diese beiden Module sollen ergänzt werden um ein Modul „Open Data“.

Prinzipiell können alle behördlichen Daten, also nicht nur Geodaten oder Wetterdaten, als Open Data zur Verfügung gestellt werden. Ziel dieses Moduls ist es, bei Ausschreibungen von Fachverfahren und digitalen Angeboten sicherzustellen, dass die in diesen Anwendungen verarbeiteten Daten, in Übereinstimmung mit den Regelungen des Datenschutzes, ohne zusätzliche Aufwände bei Bedarf als offene Verwaltungsdaten bereitgestellt werden können. Damit sollen die zusätzlichen Aufwände reduziert werden, die Verwaltungen gegenwärtig aufbringen müssen, um Daten aus den Anwendungen als offene Verwaltungsdaten zur Verfügung zu stellen.

Für Daten, die im Rahmen behördlicher Prozesse erhoben und verarbeitet werden, soll unter Berücksichtigung definierter Prinzipien eine „Open-Data-Bereitschaft“ (Readiness) hergestellt werden. Die Prinzipien sollen Kriterien beinhalten, wie Daten erfasst, gespeichert, aufbereitet und veröffentlicht werden, um eine öffentliche Nutzung möglich zu machen. Datenschutz-, Sicherheits- oder Zugangsbeschränkungen müssen bei diesen Prinzipien berücksichtigt werden. Direkt korreliert sind diese Prinzipien mit der Anforderung, offene, nicht proprietäre Standards verstärkt bei der Entwicklung von Anwendungen einzusetzen. Darüber hinaus hängen die Prinzipien mit der Einführung eines modernen Architekturmanagements, wie in der Umsetzungsmaßnahme 13 im Kapitel 4.1.2 beschrieben, zusammen. Architekturrahmenwerke wie TOGAF (The Open Group 2011) beinhalten grundlegende Prinzipien, wie zum Beispiel Data Ownership.

Im neuen UfaB Modul „Open Data“ wird – vergleichbar mit den beiden anderen fachlichen Modulen – in einer Einführung beschrieben, warum die Beachtung der Prinzipien der „Open-Data-Bereitschaft“ wichtig ist, und wie diese Prinzipien Einfluss auf alle Phasen eines IT-Projekts haben. Vergleichbar mit dem Unterkapitel „4.42.2 Arten von Open-Source-Lizenzen“ des Moduls zur Beschaffung von Open Source Software, werden im „Open Data Modul“ die Prinzipien der „Open-Data-Bereitschaft“, gegliedert nach den Projektphasen, erläutert. Nachfolgend werden in einem Kapitel „Kriterien für eine Vergabe“ Ausschluss-, Bewertungs- und informative Kriterien beispielhaft aufgeführt, die mit den Prinzipien der „Open-Data-Bereitschaft“ korrelieren, jedoch den Anforderungen einer Vergabeunterlage entsprechen. Auch im neuen „Open-Data-Modul“ sollte es ein Unterkapitel zu „Vertraglichen Besonderheiten“ geben. Ggf. ist es erforderlich, in den einschlägigen EVB-IT-Standardverträgen, vor allem im EVB-IT-Erstellungsvertrag, Ergänzungen in Bezug auf die Umsetzung der „Open-Data-Bereitschaft“ vorzunehmen. Beispielsweise können die Kapitel zur „Übergabe zw. Überlassung von Quellcode“ um einige Prinzipien für die Bereitstellung der Daten als offene Verwaltungsdaten erweitert werden.

Dieses neue UfaB Modul erfüllt die Verpflichtung im Nationalen Open-Data-Aktionsplan, eine „Handreichung zu Open Data,-Aspekten im Rahmen der Beschaffung von IT-Systemen“ (BMI 2014b, S. 9) zu erstellen.

7. Umsetzungsplanung

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

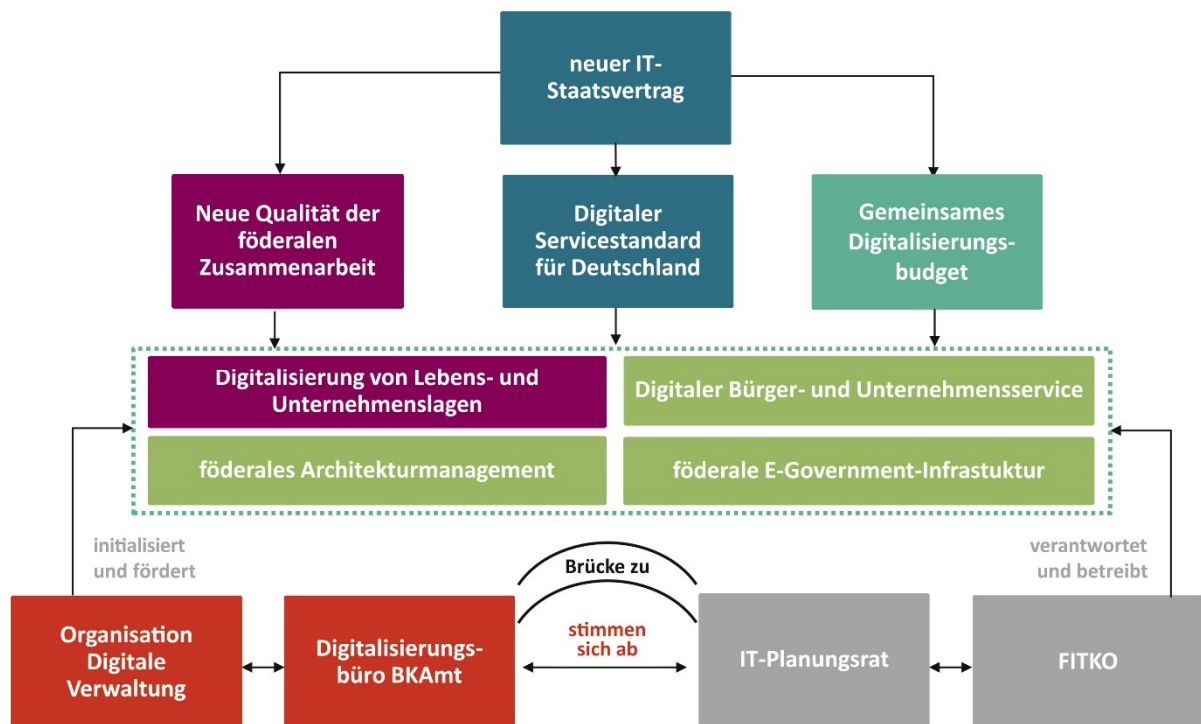


Abbildung 10: aktivierende Maßnahmen

Es wird folgende **zeitliche Reihenfolge in der Umsetzung** vorgeschlagen (Nummern der Umsetzungsmaßnahmen in Klammern):

Meilenstein: bis zur Bundestagswahl

- Vorbereitung des IT-Staatsvertrags zwischen dem Bund und den Ländern (4)
- Vorbereitung der Gründung der Organisation (6)
- Vorbereitung und Abstimmung der Digitalen Agenda 2018 – 2022 (für die digitale Verwaltung) durch das „Digitalisierungsbüro“ im Bundeskanzleramt (9)
- 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 zwischen dem Bund und den Ländern (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)
- 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 auf einen Blick zusammengefasst.

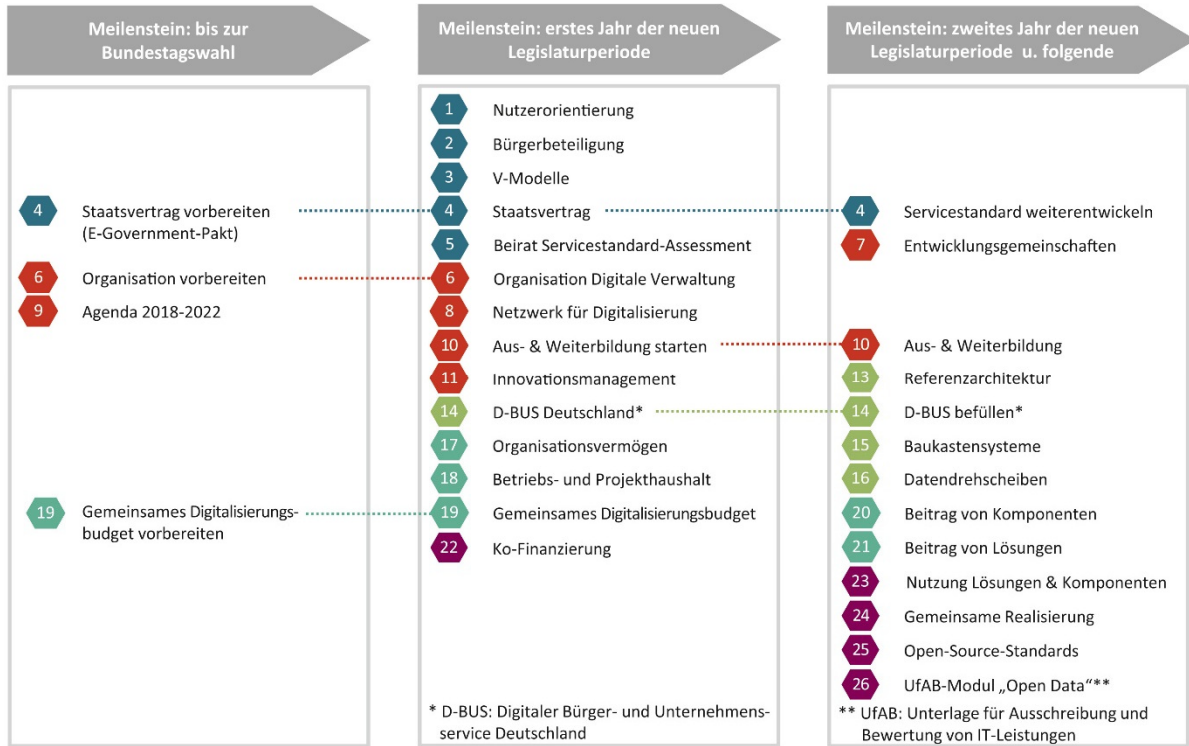


Abbildung 11: Umsetzungsplan

Jede Umsetzungsmaßnahme in diesem Arbeitsprogramm ist mehreren anderen Maßnahmen direkt oder indirekt verknüpft. Damit wird unterstrichen, dass eine ganzheitliche Umsetzung des Arbeitsprogramms – in der Gesamtheit seiner Umsetzungsmaßnahmen erforderlich ist. Dies gilt sowohl für die Umsetzungsmaßnahmen als auch für deren einzelnen Aktivitäten, die in Tabelle 1 aufgelistet sind. Beispielsweise sind Korrelationen von Umsetzungsmaßnahmen in der nachfolgenden Grafik aufgeführt.



Abbildung 12: Verknüpfung, Umsetzungsmaßnahmen

8. Methodisches Vorgehen und Untersuchungsdesign

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 einfache 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" (siehe unten) 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.

Das Hypothesen-getriebene Vorgehen beinhaltet folgende Arbeitsschritte zur Erstellung des Gutachtens:

- (a) **Definition:** Für das Arbeitsprogramm zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen aus dem 2015er-Gutachten wurden 15 Hypothesen formuliert. Die Hypothesen wurden aus bewährten Elementen des Innovationsmanagements in der Wirtschaft und erfolgreichen Projekt- und Umsetzungsbeispielen für Digitalisierung in der Verwaltung (vornehmlich aus dem Europäischen Raum) abgeleitet. Diese Hypothesen beinhalteten Lösungsoptionen zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen.
- (b) **Analyse und Extraktion:** In diesem Schritt wurden das 2015er-Gutachten, alle darin referenzierten Analysen, Gutachten, Benchmarks und Umfragen sowie weitere Unterlagen, wie z. B. der 2015er EU eGovernment Benchmark, geprüft und ausgewertet. Die im Arbeitsschritt (a) formulierten Hypothesen wurden anhand der in den Unterlagen gefundenen Daten und Informationen überprüft und präzisiert.

Im Analysedokument zu diesem Gutachten sind die wesentlichen Erkenntnisse, Daten und Informationen zusammenfasst und komprimiert aufbereitet.

- (c) **Fokussierung:** Alle Hypothesen wurden im nächsten Arbeitsschritt auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Da die im Analysedokument gesammelten Daten und Informationen auch Projekt- und Umsetzungsbeispiele aus der Wirtschaft sowie dem europäischen und internationalen Verwaltungsraum einschließen, wurde mit diesem Prüfschritt die Übertragbarkeit der Ideen und Lösungen in unsere deutsche Verwaltungslandschaft diskutiert. Für die im Ergebnis dieser Diskussionen mit dem NKR verbleibenden Hypothesen wurden Lösungsoptionen ausgearbeitet. Die Abstimmung der Lösungsoptionen stand im Zentrum des nächsten Arbeitsschrittes.

- (d) **Interaktion und Abstimmung:** Mit dem NKR wurde eine Serie an Workshops durchgeführt, in denen eine Diskussion von Lösungsoptionen und die Identifikation von Maßnahmen zur Umsetzung der favorisierten Lösungsoptionen stattfanden. Ergänzend sind Rahmenbedingungen identifiziert worden, die den Erfolg der Umsetzung der Maßnahmen sicherstellen sollen. Aus den Lösungsoptionen wurden vereinbarte Lösungsbausteine des Arbeitsprogramms für eine wirksame Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland geformt.
- (e) **Testieren und Konsolidieren:** Für die wichtigsten Lösungsbausteine des Gutachtens (Nutzerzentrierung und Partizipation, Organisation von Entwicklungsgemeinschaften nach dem Lean Startup Prinzip und Gründung einer unabhängigen Organisation für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle) wurden Vertreter von Wirtschaftsunternehmen und der Verwaltung eingeladen, um die Umsetzung vergleichbarer Lösungen in ihren Organisationen zu testieren. Fehlende Umsetzungsmaßnahmen wurden ergänzt und Lösungsbausteine nochmals konsolidiert und zusammengeführt.

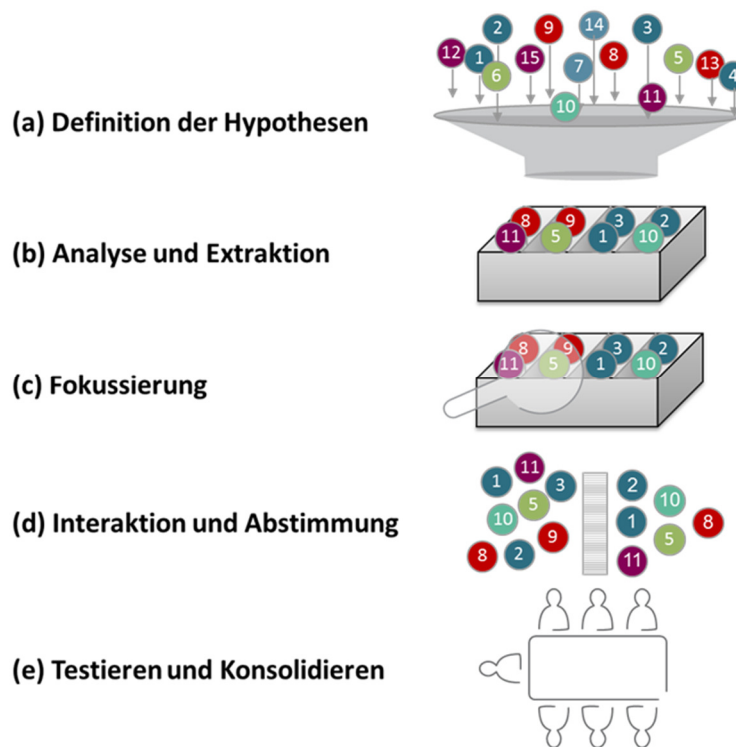


Abbildung 13: Vorgehen, Untersuchungsdesign

8.1. Testimonial Day

Die Prüfung von Elementen des Innovationsmanagements aus der Wirtschaft als „Beschleuniger“ für die Digitalisierung in Deutschland ist eine der beiden konzeptionellen Grundlagen in der Erarbeitung des Gutachtens. Die Elemente des Innovationsmanagements, die in angepasster Form für die Aufnahme als Lösungsbausteine in das Arbeitsprogramm in Frage kommen, sollen anhand von erfolgreichen Wirtschaftsbeispielen testiert werden. Dabei handelt es sich um die Lösungsbausteine I „Nutzerorientierung“ (Testimonial Amazon) und III „Organisation Digitale Verwaltung“ als unabhängige Organisation (Testimonial Capgemini für die Automobilindustrie). Für die Umsetzungsmaßnahme 7 „Organisation von Entwicklungsgemeinschaften“ wurde der Testimonial Microsoft Ventures Accelerator und

die Umsetzungsmaßnahme 2 „Prozesse und Strukturen für Bürgerbeteiligung“ der Testimonial Plattform „Digitales Österreich“ gewonnen.

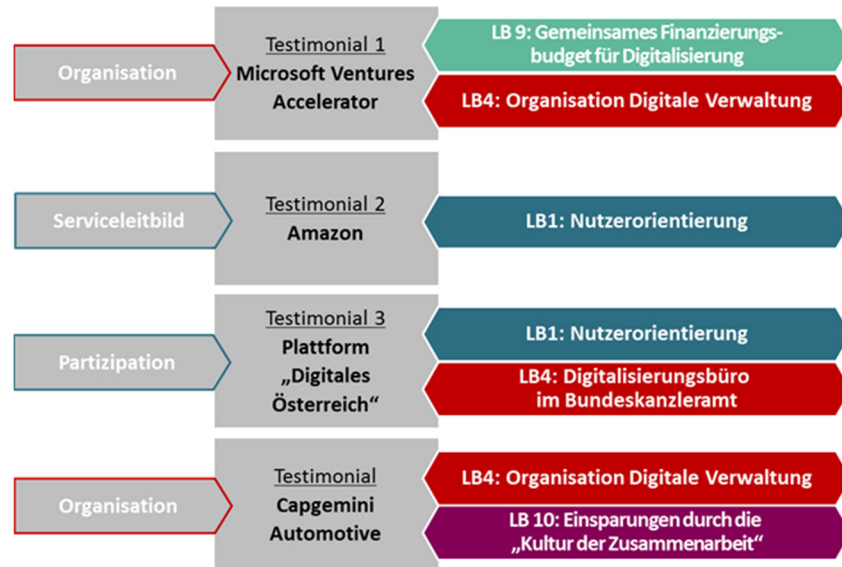


Abbildung 14: Hypothesen, Testimonials, Lösungsbausteine

8.2. Vorgehen bei der Rechtsformenauswahl

Für die Gründung der Organisation als einen zentralen Lösungsbaustein dieses Gutachtens (vgl. Kapitel 3.1) wurde eine Rechtsformenauswahl anhand eines Kriterienkatalogs durchgeführt. Die Identifikation der am besten geeigneten Rechtsform erfolgte in einem mehrstufigen Auswahlprozess.

In einem ersten Auswahlschritt wurden zwei so genannte K.-o.-Kriterien definiert (Unabhängigkeit und Dienstherrenfähigkeit), die den Untersuchungsbereich auf jene Rechtsformen eingrenzte, die diese Bedingungen erfüllen. Die Unabhängigkeit der Organisation ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg bei der Umsetzung der zugewiesenen Aufgaben. Eine Dienstherrenfähigkeit muss gegeben sein, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Beamtinnen und Beamte von Verwaltungen in die Organisation hin abgeordnet werden können. In einem nächsten Arbeitsschritt erfolgte eine Bewertung der Eignung anhand eines Kriterienkatalogs in Abstimmung mit dem NKR. Anhand dieser Bewertung wurde die Stiftung des öffentlichen Rechts als am besten geeignete Rechtsform für die „Organisation Digitale Verwaltung“ vorgeschlagen.

Im Analysedokument zu diesem Gutachten sind auf den Seiten 44 bis 46 Umsetzungsbeispiele für Stiftungen des öffentlichen Rechts zu finden. Die Gründung der „Organisation Digitale Verwaltung“ in der Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts ist eine mögliche Variante und muss in Vorbereitung auf den IT-Staatsvertrag entschieden werden.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Umsetzungsmaßnahmen, Ideen / Aktivitäten zur Einführung	8
Tabelle 2: Lösungsbaustein I.....	11
Tabelle 3: Lösungsbaustein II.....	19
Tabelle 4: Digitaler Servicestandard für Deutschland	22
Tabelle 5: Lösungsbaustein III.....	27
Tabelle 6: Netzwerk, Einbeziehung	34
Tabelle 7: Lösungsbaustein IV	36
Tabelle 8: Elemente des Innovationsmanagements.....	40
Tabelle 9: Lösungsbaustein V	44
Tabelle 10: Lösungsbaustein VI	49
Tabelle 11: Lösungsbaustein VII	54
Tabelle 12: Personalkosten im Betriebshaushalt der Organisation (Vollausbau).....	56
Tabelle 13: Sachkosten im Betriebshaushalt der Organisation (Vollausbau)	57
Tabelle 14: Projekthaushalt der Organisation, exemplarische Berechnung der Kosten für die Lebenslage Studieren	58
Tabelle 15: Projekthaushalt der Organisation, exemplarische Berechnung der Kosten für die Unternehmenslage Unternehmensgründung	59
Tabelle 16: Lösungsbaustein VIII	61
Tabelle 17: Lösungsbaustein IX.....	66
Tabelle 18: Lösungsbaustein X.....	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder, Lösungsbausteine und Umsetzungsmaßnahmen	6
Abbildung 2: www.nutzerorientierung.de (Symbolbild und Beispiel-URL)	14
Abbildung 3: Organisationsstruktur.....	29
Abbildung 4: Zusammenarbeit Organisation, föderale Gremien, „Digitalisierungsbüro“	31
Abbildung 5: Architekturmanagement: „Stadtplanung“ für die IT (CIO Bund 2011).....	47
Abbildung 6: www.digitales.deutschland.de (Symbolbild und Beispiel-URL).....	50
Abbildung 7: Bestandteile der Register Factory – Bestandteile der Baukastensysteme	51
Abbildung 8: Vorgehen zur Kalkulation der gesamtgesellschaftlichen Einsparungen.....	67
Abbildung 9: Zusammenwirken der Entwicklungsgemeinschaften	72
Abbildung 10: aktivierende Maßnahmen	74
Abbildung 11: Umsetzungsplan	76
Abbildung 12: Verknüpfung, Umsetzungsmaßnahmen.....	76
Abbildung 13: Vorgehen, Untersuchungsdesign	78
Abbildung 14: Hypothesen, Testimonials, Lösungsbausteine	79

Literaturverzeichnis

Behörden Spiegel (2015): Einheitliches Online-Portal geplant. <http://www.behoerden-spiegel.de/icc/Internet/nav/1f7/1f75009d-e07d-f011-4e64-494f59a5fb42&uCon=3ff70332-3f75-df41-4005-aa5207b988f2&uTem=aaaaaaaa-aaaa-aaaa-bbbb-000000000003> [28.06.2016]

BIK (2016): Der BITV-Test. <http://www.bitvtest.de/bitvtest.html> [28.06.2016]

BITKOM (2011): Enterprise Architecture Management – neue Disziplin für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung. <https://www.bitkom.org/Publikationen/2011/Leitfaden/Leitfaden-EAM-Enterprise-Architecture-Management/EAM-Enterprise-Architecture-Management-BITKOM-Leitfaden.pdf> [28.06.2016]

BMAS (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html> [28.06.2016]

BMF (2014): Personalkosten, Sachkosten und Kalkulationszinssätze in der Bundesverwaltung für Kostenberechnungen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen 2014. http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finzen/Bundshaushalt/personalkostensaetze-2014-anl.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [30.6.2016]

BMF (2016a): Bundshaushaltsplan 2016. Einzelplan 06. Bundesministerium des Innern. http://www.bundshaushalt-info.de/fileadmin/de.bundshaushalt/content_de/dokumente/2016/soll/epl06.pdf [28.06.2016]

BMF (2016b): Bundshaushaltsplan 2016. Einzelplan 08. Bundesministerium der Finanzen. http://www.bundshaushalt-info.de/fileadmin/de.bundshaushalt/content_de/dokumente/2016/soll/epl06.pdf [28.06.2016]

BMF (2016c): Bundshaushaltsplan 2016. Einzelplan 08. Bundesministerium der Finanzen. http://www.bundshaushalt-info.de/fileadmin/de.bundshaushalt/content_de/dokumente/2016/soll/epl06.pdf [28.06.2016]

BMI (2014a): Digitale Verwaltung 2020 - Regierungsprogramm 18. Legislaturperiode. <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/regierungsprogramm-digitale-verwaltung-2020.html> [28.06.2016]

BMI (2014b): Nationaler Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der Open-Data-Charta der G8. http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/aktionsplan-open-data.pdf;jsessionid=E4EE45F0ED4797F9C5C692E951F06904.2_cid373?__blob=publicationFile [28.06.2016]

BMI (2015): UfAB VI – Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen. http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/IT-Beschaffung/ufab_vi_download.pdf?__blob=publicationFile [28.06.2016]

BVA (2016): Register Factory - Effiziente Registeranwendungen in der öffentlichen Verwaltung. http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_BIT/Leistungen/IT_Produkte/RegisterFactory/node.html [28.06.2016]

CIO Bund (2011): Das Architekturmanagement der IT-Steuerung Bund - Wie kann die IT des Bundes die Arbeit der Bundesverwaltung bestmöglich unterstützen? http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/it_steuerung_download.pdf?__blob=publicationFile [28.06.2016]

CIO Bund (2013): Referenzarchitektur elektronische Verwaltungsarbeit. http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/referenzarchitektur.pdf?__blob=publicationFile [28.06.2016]

CIO Bund (2015): WiBe 5.0. Konzept zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT. Version 5.0 – 2014. http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/WiBe_50.pdf;jsessionid=033CE480438EE8386F04BFE277A2117B.2_cid297?__blob=publicationFile [28.06.2016]

CIO Bund (2016a): Pflege und Weiterentwicklung des V-Modell XT. http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XT/Weiterentwicklungen/weiterentwicklungen_node.html [28.06.2016]

CIO Bund (2016b): Das V-Modell XT. http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XT/vmodell_xt_node.html [28.06.2016]

Destatis (2015): Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland mit behördlichen Dienstleistungen. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/zufriedenheitsbefragung/Pressebrochuere_zufriedenheitsbefragung.pdf;jsessionid=88B4991A1FFA0B7905153D11FA7B4865.cae3?__blob=publicationFile [12.07.2016]

DigitalGov (2014): Usability Starter Kit. <http://www.digitalgov.gov/resources/digitalgov-user-experience-program/digitalgov-user-experience-program-usability-starter-kit/> [28.06.2016]

General Electric (2016): GE Open Innovation. <http://www.ge.com/about-us/openinnovation> [28.06.2016]

GOV.UK (2016): Start building digital by default services. <https://www.gov.uk/service-manual/start#putting-users-first> [28.06.2016]

Haselbeck, Sebastian (2016): Ein Internetminister hat uns gerade noch gefehlt. In: Netzpiloten Magazin, 08.04.2016. <http://www.netzpiloten.de/internetminister-digitalministerium-netzpolitik/> [28.06.2016]

Hill, Hermann (2016): Innovation Labs – Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor. <https://beck-online.beck.de/?typ=reference&y=300&b=2016&n=1&s=493&z=DOEV> [15.06.2016] (DÖV 2016 Heft 12, Inhaltsverzeichnis, beck-online)

Hunnius, S. /Schuppan, T. /Stockmeyer, D. (2015): Top 100 – Die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V. (Hrsg.) http://www.negz.org/sites/default/files/NEGZ_Top100-Buerger_Kurzfassung_2015_Hunnius-Schuppan-Stocksmeier_FINAL.pdf [13.07.2017]

Initiative D21 (2015): Akzeptanzleitfaden. Fokusgruppe „Akzeptanz und Nutzung von eGovernment. Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von digitalen Behördendienstleistungen. IT-Gipfel 2015.

http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2015/11/ITG15_Plattform-5_Akzeptanzleitfaden_v1_final.pdf [12.07.2016]

Initiative D21 (2016): E-Government Monitor 2015. http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Studien/2015/150715_eGovMon2015_FREIGABE_Druckversion1.pdf [28.06.2016]

IT-Planungsrat (2015): Fortschreibung der Nationalen E-Government-Strategie (NEGS). http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/NEGS/NEGS_Fortschreibung.html?nn=6839038 [28.06.2016]

IT-Planungsrat (2016a): 20. Sitzung des IT-Planungsrats am 16. Juni 2016 in Berlin. http://www.it-planungsrat.de/DE/Home/Function/buehne2_text.html [28.06.2016]

IT-Planungsrat (2016b): Open Government Förderung des Open Government (Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln). http://www.it-planungsrat.de/DE/Projekte/Steuerungsprojekte/OpenGovernment/opengovernment_node.html [28.06.2016]

Kleideiter, Olaf (2016): Das V-Modell XT - Ein Zwischenbericht zur Version 2.0. In: eGovernment Computing, 26.05.2016. <http://www.egovernment-computing.de/ein-zwischenbericht-zur-version-20-a-535493/> [28.06.2016]

NKR (2015a): E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015_11_12_gutachten_egov_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [28.06.2016]

NKR (2015b), Dokumentation: Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung. https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2015_11_12_gutachten_egov_2015_dokumentation.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [28.06.2016]

NKR (2016a): E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm. Berlin. https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2016_06_14_egovernment_gutachten_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [28.06.2016]

NKR (2016b): E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann - ein Arbeitsprogramm (Analysedokumentation). Berlin. <https://www.normenkontrollrat.bund.de>

United Nations (2014): E-Government Survey 2014. https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf [28.06.2016]

usability.gov (2013): User-Centered Design Process Map. <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/resources/ucd-map.html> [28.06.2016]

Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

The Open Group (2011): TOGAF 9.1 – Part II: Architecture Development Method (ADM). <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap05.html> [28.06.2016]

9. Anhang – Ideenskizze zum IT-Staatsvertrag

VERTRAG
über die Einführung des
Digitalen Servicestandard für Deutschland
- Vertrag zur Ausführung von Artikel 91c GG -

Präambel

Das Land Baden-Württemberg,
 der Freistaat Bayern,
 das Land Berlin,
 das Land Brandenburg,
 die Freie Hansestadt Bremen,
 die Freie und Hansestadt Hamburg,
 das Land Hessen,
 das Land Mecklenburg-Vorpommern,
 das Land Niedersachsen,
 das Land Nordrhein-Westfalen,
 das Land Rheinland-Pfalz,
 das Saarland,
 der Freistaat Sachsen,
 das Land Sachsen-Anhalt,
 das Land Schleswig-Holstein
 und der Freistaat Thüringen
 (im Weiteren „die Länder“ genannt)

sowie die

Bundesrepublik Deutschland (im Weiteren „der Bund“ genannt)

(im Folgenden „Vertragspartner“)

erkennen übereinstimmend an, dass die Implementierung einer modernen, nachhaltigen E-Government-Infrastruktur der Verwaltung erforderlich ist. Die Herausforderung einer medienbruchfreien, digitalen Verwaltung ist nur durch die gemeinschaftliche Zusammenarbeit der Vertragspartner zu bewältigen. Die Einigkeit im Ziel kann den stagnierenden Prozess der Digitalisierung wesentlich beschleunigen.

Die Vertragspartner treffen daher auf der Grundlage des Artikel 91c des Grundgesetzes

- zur Einführung des „Digitalen Servicestands für Deutschland“ nach Artikel 91c 2 des Grundgesetzes
- zur Einrichtung und zum Betrieb einer „Organisation Digitale Verwaltung“ nach Artikel 91c Absatz 1 des Grundgesetzes sowie zur Finanzierung der „Organisation Digitale Verwaltung“

folgende Vereinbarung:

Abschnitt I **Einführung des „Digitaler Servicestandard für Deutschland“**

§ 1

Einführung und Aktualisierung

- (1) Der „Digitale Servicestandard für Deutschland“ legt die Rahmenbedingungen für die Entwicklung und den Betrieb von nutzerorientierten, digitalen Verwaltungsangeboten für Bund und Bundesländer fest. Bund und Länder stellen sicher, dass eine Entwicklung neuer digitaler Verwaltungsleistungen in Übereinstimmung mit dem Servicestandard erfolgt. Bund und Länder vereinbaren weiterhin, dass die Weiterentwicklung von bestehenden digitalen Angeboten gleichfalls unter Verwendung des Servicestandards erfolgt.
- (2) Der „Digitale Servicestandard für Deutschland“ referenziert auf Richtlinien für Nutzerorientierung. Bund und Länder streben an, dass die Erhebung von Nutzeranforderungen und -bedürfnissen zum Bestandteil der Projekte zur Digitalisierung von Verwaltungsleistungen wird. Die Regelungen und Vorgaben zum Datenschutz und Datensicherheit gelten entsprechend.
- (3) Bund und Länder vereinbaren die Einrichtung eines Architekturmanagements für die Verwaltung in der Verantwortung des IT-Planungsrates. Mit diesem wird eine föderale Referenzarchitektur für nutzerorientierte digitale Angebote entworfen, die Umsetzung des „Digitalen Servicestandards für Deutschland“ befördert.

Abschnitt II **„Organisation Digitale Verwaltung“ Deutschland**

§ 2

Einrichtung, Aufgaben, Beschlussfassung

- (1) Zur Förderung der Umsetzung des „Digitalen Servicestandards Deutschland“ wird die „Organisation Digitale Verwaltung“ eingerichtet.
- (2) Die „Organisation Digitale Verwaltung“ übernimmt die Verantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Digitalen Servicestandards in Übereinstimmung mit dem aktuellen Stand von Wissenschaft und Technik.
- (3) Die Organisation übernimmt im Auftrag von Bund und Ländern eine Beurteilung von digitalen Angeboten hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit dem „Digitalen Servicestandard für Deutschland“.
- (4) Die „Organisation Digitale Verwaltung“ wirkt als Innovator und Akzelerator unabhängig, aber verbunden mit den etablierten Gremien des deutschen E-Governments in der Digitalisierung der deutschen Verwaltung.
- (5) Zur organisatorischen Unterstützung der „Organisation Digitale Verwaltung“, inkl. ihrer Beiräte und Organisationseinheiten, wird eine Geschäftsstelle eingerichtet.
- (6) Die Finanzierung des Betriebshaushalts der „Organisation Digitale Verwaltung“ tragen zur Hälfte der Bund, zur Hälfte die Länder nach dem Königsteiner Schlüssel.

- (7) Die Finanzierung des Projekthaushaltes erfolgt mehrheitlich aus dem Gemeinsamen Digitalisierungsbudget nach Maßgabe der Regelungen in § 3, Absatz 2. Der Organisation ist es erlaubt, zusätzliche Mittel für den Projekthaushalt zu akquirieren.

Abschnitt III Gemeinsames Digitalisierungsbudget

§ 3

Einrichtung und Verwaltung

- (1) Das „Gemeinsames Digitalisierungsbudget“ wird durch Bund und Länder jährlich gebildet und durch den IT-Planungsrat verwaltet. Das „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ dient der Intensivierung der Realisierung von nutzerorientierten digitalen Verwaltungsangeboten.
- (2) Der „Gemeinsame Digitalisierungsbudget“ wird für die Realisierung und Weiterentwicklung der föderalen Referenzarchitektur verwendet sowie für die Ko-Finanzierung von Entwicklungsgemeinschaften zur Realisierung von digitalen Angeboten in Lebens- und Unternehmenslagen durch die „Organisation Digitale“ Verwaltung. Diese Zuwendungen an die „Organisation Digitale Verwaltung“ erfolgen jährlich pauschal auf Antrag, nicht jedoch projektbezogen.
- (3) Die Anteile am „Gemeinsamen Digitalisierungsbudget“ tragen zur Hälfte der Bund, zur Hälfte die Länder nach dem Königsteiner Schlüssel.

Abschnitt IV Schlussbestimmungen

§ 4

Inkrafttreten

- (1) Dieser Vertrag tritt am TT.MM.JJJJ in Kraft. Sind bis zum TT.MM.JJJJ nicht mindestens dreizehn Ratifizierungsurkunden bei dem der Ministerpräsidentenkonferenz vorsitzenden Land hinterlegt, wird der Vertrag gegenstandslos.
- (2) Dieser Vertrag tritt außer Kraft, wenn die Zahl der Vertragspartner 10 unterschreitet. Für diesen Fall enden seine Wirkungen mit dem Ablauf der Kündigungsfrist des letzten zu kündigenden Vertragspartners.
- (3) Bestehende Vereinbarungen der Beteiligten über die gemeinschaftliche Aufgabenerledigung im Bereich der Digitalisierung der Verwaltung werden von den Bestimmungen dieses Vertrages soweit sie diesen nicht widersprechen nicht berührt. Mit dem Außerkrafttreten bereits bestehender Vereinbarungen werden die Bestimmungen dieses Vertrages auf sie anwendbar.