

**Wirtschaftsrat der CDU e.V.**  
Luisenstr. 44, 10117 Berlin  
Telefon: 0 30 / 240 87-213  
E-Mail: moderne-  
verwaltung@wirtschaftsrat.de

## Verwaltung 4.0 – Wie die Transformation schneller gelingt

**Deutschland, für viele Nationen der Inbegriff effizienter Organisation, könnte im digitalen Zeitalter das Land der Smart Public Services sein. Doch die Realität sieht anders aus: Die derzeit verfügbaren digitalen Verwaltungsleistungen offenbaren einen Flickenteppich. Die angebotenen Leistungen variieren von Kommune zu Kommune und von Land zu Land. Im Grunde befindet sich die deutsche Verwaltung in weiten Teilen nach wie vor im analogen Tiefschlaf – allen Regierungsprogrammen zum Trotz. Die politischen Aktivitäten kreisen im Wesentlichen um Zuständigkeiten und Kompetenzen, verlieren sich in Kommissionen und Arbeitsgruppen und zwischen Bundespolitik und kommunaler Selbstverwaltung. Dabei ist eine moderne digitale Verwaltung ein wesentlicher Standortfaktor.**

**Damit unser Land beim E-Government nicht im internationalen Wettbewerb den Anschluss verliert, muss Deutschland endlich aufwachen und mehr Energie in den Aufbau seiner digitalen Verwaltung stecken. Denn von einer effizienten digitalisierten Verwaltung profitieren alle: Bürger, Unternehmen und vor allem auch der Staat selbst.**

Deutschland braucht die zügige Umsetzung der einheitlichen digitalen Behördenplattform über alle föderalen Ebenen hinweg. Denn der föderale Portalverbund wird wie ein Turbo für E-Government in Deutschland wirken. Die nachfolgenden 5 Punkte sollen insofern zeigen, wie mehr Tempo in die Digitalisierung der Verwaltung kommen kann.

### 1. Führung zulassen

Jeder Veränderungsprozess braucht vor allem eines: Führung. Führen kann jedoch nur, wer über Entscheidungsbefugnis und Durchgriffsrechte verfügt. Innerhalb des Kompetenzwirrwarrs der Digitalisierungsgremien gibt es zu viele, die „nein“ sagen können und zu wenige, die „ja“ sagen dürfen.

Der Wirtschaftsrat plädiert für einen CIO, der mit Durchgriffsrechten und entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist, etwa für strategische Initiativen, die Erarbeitung und Beurteilung von Projektansätzen oder die Definition und Festlegung von Standards, Schnittstellen und Spezifikationen. Der Staat 4.0 braucht ein Gesicht.

### 2. Zielmarken, Zeitpläne und Vorgaben aufstellen

Jeder Plan ist nur so gut wie seine Chance auf Umsetzung. Sollen Modernisierungsvorhaben von Erfolg gekrönt sein, bedürfen sie neben Führung einer klaren Strategie sowie eines verbindlichen Fahrplans mit konkreten Zielmarken, wann welches Teilprojekt realisiert sein soll. Dies gilt für Vorhaben der Bundes-, Landes- wie Kommunalverwaltung gleichermaßen.

Die nach wie vor andauernden Konnexitätsdebatten, vor allem auf kommunaler Seite, sind zu beenden. Nicht die Klärung der Frage, welche Unterstützungszahlungen Bund und/oder Länder für den E-Government-Ausbau zu leisten haben, führt weiter, sondern allein der Blick auf die wirtschaftlichen Vorteile und Ressourcenschonung durch E-Government. Zur Beschleunigung der digitalen Transformation der Verwaltung in der Fläche sind konkrete Sparvorgaben mit der Vorschrift zur Verwendung standardisierter Lösungen zu erlassen. Der Druck der Migrationskrise hat gezeigt, dass eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit im Dienste der Sache möglich ist. In bislang ungekanntem Rekordtempo haben Bund, Länder und Kommunen gemeinsame und standardisierte Lösungen zur Digitalisierung des Asylverfahrens implementiert.

Ein weiterer Baustein zur Beschleunigung des E-Government-Ausbaus in der Fläche liegt in der Vorgabe, neue Gesetze ebenenübergreifend auf ihre IT-Fähigkeit auszurichten (IT-Verträglichkeitsprüfung). Auch

sollte bei der Entwicklung von E-Government-Lösungen stets die Frage im Raum stehen, ob sich Angebote als „europatauglich“ erweisen. Zudem bedarf es klarer gesetzlicher Vorgaben – keine Papierakten, keine Papierausfertigung, ausnahmslose Anwendung der E-Akte – mit Stichtagsregelungen.

### **3. Projekte absichern, haushalterische Flankierung vornehmen**

Der Erfolg eines jeden Projektes ist eng an seine Finanzierung geknüpft. Der grundsätzliche politische Wille für die Investition in E-Government, sei es auf Bundes- oder Länderebene, ist bislang leider nicht zu erkennen, denn die auf Bundes- wie Länderebene bereitgestellten Summen reichen bei weitem nicht aus die verschiedenen Regierungsvorhaben tatsächlich mit Leben zu füllen.

E-Government darf nicht länger als technisches oder rechtliches Thema, sondern muss endlich als politisches angesehen werden. Verwaltungsdigitalisierung ist kein temporäres Investitionsprojekt. Gerade dem Portalverbund muss auch haushalterisch oberste Priorität eingeräumt werden. Mit ihrem Wachstums- und Konjunkturpaket zur Abfederung der Corona-Folgen will die Bundesregierung zwar Zusatzmittel bereitstellen, doch zielführender wäre die Einrichtung eines vor allem dauerhaften Budgets.

### **4. Registerkonsolidierung konsequent anpacken**

Bei der Schaffung des Behördenportals muss sich die Verwaltung als Dienstleister begreifen. Dies zeigt sich exemplarisch an der Nutzerfreundlichkeit der zu generierenden Angebote. Eine zügige und konsequente Registermodernisierung ist daher zwingende Voraussetzung für den Portalverbund.

Auch wenn die Datenhoheit bei den einzelnen Behörden liegt, müssen die Register selbst zentralisiert werden. Alternativ können dezentrale Lösungen beispielsweise mit Einsatz von Blockchain-Technologie in Betracht gezogen werden, um Interoperabilität zu sichern, ohne dass Hoheiten abgegeben werden müssen. Wichtig ist, dass die Registerverfahren nicht von bestimmten Software-Produkten abhängig sind.

Ziel der Registerkonsolidierung muss es sein, dass Daten nur einmal angegeben und danach immer wiederverwendet werden können (Once-Only-Prinzip). Zudem müssen Anliegen über Verwaltungs- und Registergrenzen hinweg bearbeitbar sein, da nur so eine kundenorientierte Verwaltung möglich ist. Die Benutzerergonomie der Verfahren ist generell so zu gestalten, dass Eingabefehler und in Folge davon Verarbeitungsfehler verhindert werden.

Zugleich muss garantiert sein, dass Bürger wie Unternehmen vollständige Kontrolle über die Verwendung ihrer Daten behalten, d. h. darüber entscheiden, zu welchem Zweck ein Zugriff erfolgen darf. Essentiell sind anonymisierte Identitäten, d. h. Identitäten (Person, Unternehmen) unterschiedlicher Registertypen dürfen nicht direkt zuordenbar sein, um weiterführende Erkenntnisse über eine Person durch Zusammenführung von Registern auszuschließen. Es ist zu prüfen, ob das österreichische Modell anonymisierter Identitäten, das sowohl Vorgaben des Datenschutzes erfüllt als auch eine automatisierte, registerübergreifende Überarbeitung ermöglicht, auch in Deutschland eingeführt werden kann. Sicherzustellen ist zudem, dass nur autorisierte Personen Registerinhalte einsehen dürfen. Technische Protokolle dürfen keine fachlichen Inhalte in lesbarer Form enthalten.

### **5. Fachkräftegewinnung erleichtern, Tarif- und Beamtenrecht reformieren**

Ein besonderes Problem stellt die Fachkräftegewinnung für die digitalen Schlüsselbereiche der Verwaltung dar. Bei IT-Fachkräften unterliegt die öffentliche Verwaltung infolge der geringeren Bezahlung regelmäßig im Wettbewerb mit der Wirtschaft.

Fest steht: Bei der Personalgewinnung setzen die Vergütungs- und Besoldungstabellen klare Grenzen. Zudem behindert das rigide Vergütungssystem für Angestellte und Beamte den Wechsel zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung: beim Eintritt in den Dienst durch die nur geringen Spielräume bei den Gehalts- bzw. Besoldungsstufen, beim Austritt durch die erheblichen Schwierigkeiten, erworbene Versorgungsansprüche „mitzunehmen“ bzw. den Verlust der vormaligen Gehaltseinstufung. Erwerbsbiographien von Beamten und Verwaltungsangestellten werden so unnatürlich zementiert.

Vor diesem Hintergrund müssen entsprechende Anpassungen im Tarif- wie Beamtenrecht vorgenommen werden: im Tarifrecht zur Ermöglichung des Wiedereinstiegs die Beibehalten der Gehaltseinstufung bei Verlassen der Verwaltung und im Beamtenrecht zugleich der Erhalt der Pensionsansprüche.