WIRTSCHAFTSRAT Deutschland



Positionspapier zum Thema Verwaltungsdigitalisierung

Bundesarbeitsgruppe Staatsmodernisierung
Bundesfachkommission Digitale Transformation
Bundesarbeitsgruppe Digitale Infrastruktur

Verwaltung aus Sicht der Bürger und Unternehmen digital gestalten

Eine leistungsfähige digitale Verwaltung ist Voraussetzung für staatliche Handlungsfähigkeit, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Um eine digitale Verwaltung umzusetzen, braucht es eine enge Koordination zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Der Staat muss sich auf konkrete Handlungsfelder und wirtschaftlich tragfähige Lösungen konzentrieren, um Verwaltungsleistungen einfacher, schneller und nutzerfreundlicher zu gestalten.

Das zentrale Versprechen der Digitalisierung liegt darin, Bürger, Unternehmen und Staat gleichermaßen zu befähigen, Informationen einfach bereitzustellen, effizient zu verarbeiten und zum richtigen Zeitpunkt dort einzusetzen, wo sie den größten Nutzen entfalten. Digitale Lösungen schaffen die Voraussetzungen dafür, Informationen und Wissen besser zu vernetzen, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und vorhandene Ressourcen gezielter einzusetzen. So können Verwaltungsleistungen vereinfacht, wirtschaftliche Potenziale erschlossen und gesellschaftliche Teilhabe gestärkt werden. An diesem Anspruch muss sich die Digitalisierung orientieren, damit Informationen dort verfügbar und nutzbar sind, wo und wann sie gebraucht werden, und ihr Mehrwert für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft bestmöglich ausgeschöpft werden kann.

Digitale Technologien müssen dazu beitragen, Verfahren zu beschleunigen, Bürokratie abzubauen und die Verwaltung nachhaltig zu entlasten. Bürger und Unternehmen erleben den Staat anhand konkreter Lebens- und Geschäftslagen – etwa bei einer Unternehmensgründung, einer Baugenehmigung, der Anerkennung einer Qualifikation oder einem Förderantrag. Sie benötigen einfache Zugänge, transparente Bearbeitungsstände und verlässliche Verfahren, die vom Antrag bis zum Abschluss durchgängig digital nutzbar sind.

Der Staat ist zugleich ein wichtiger Nachfrager digitaler Lösungen und kann als strategischer Ankerkunde Innovationen anstoßen. Eine innovationsorientierte und diskriminierungsfreie öffentliche Beschaffung kann die Nachfrage nach leistungsfähigen Technologien und sicheren Infrastrukturen stärken und dazu beitragen, digitale Souveränität zu sichern und kritische Abhängigkeiten zu reduzieren.

Verwaltungsdigitalisierung muss holistisch über alle föderalen Ebenen hinweg gedacht werden. Informationssicherheit, Resilienz, Datenschutz und digitale Souveränität sind ebenso zu berücksichtigen wie offene Schnittstellen, Interoperabilität, digitale Identitäten und die Nachnutzung bestehender Lösungen. Voraussetzung sind leistungsfähige und flächendeckend verfügbare digitale Infrastrukturen.

Auch die europäische Dimension ist entscheidend: Interoperable Informationen und Prozesse erleichtern grenzüberschreitende Verwaltungsleistungen und stärken den Binnenmarkt. Der Erfolg

der Digitalisierung muss anhand konkreter Kriterien wie Verfahrensdauer, Nutzung und Entlastung überprüft werden.

I. Begriffsverständnis und Leitlinien der Verwaltungsdigitalisierung

Verwaltungsdigitalisierung umfasst die Neugestaltung öffentlicher Leistungen, interner Abläufe und Kommunikationswege mithilfe digitaler Technologien. Ziel müssen einfachere, schnellere, transparentere und nutzerfreundliche Verfahren auf allen föderalen Ebenen sein. Sie ist damit eine zentrale Voraussetzung für staatliche Handlungsfähigkeit und ein Standortfaktor für Deutschland.

Eine moderne Verwaltung muss ihre Leistungen konsequent an den Bedürfnissen ihrer Nutzer ausrichten.

Entscheidend ist nicht, wie viele Formulare online verfügbar sind oder wie viele Einzelprojekte gestartet wurden. Maßgeblich ist, ob ein Verfahren einfacher, schneller, verlässlicher und durchgängig nutzbar wird. Bestehende analoge Abläufe dürfen nicht lediglich digital abgebildet werden. Vielmehr müssen sie auf ihre Notwendigkeit geprüft und vereinfacht werden, sodass Bürger, Unternehmen und Verwaltung spürbar entlastet werden.

Für Unternehmen senkt eine leistungsfähige digitale Verwaltung Transaktionskosten und Erfüllungsaufwand, schafft Planungssicherheit und beschleunigt Investitionen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können administrative Lasten häufig nicht durch große Stabsabteilungen auffangen. Die Qualität staatlicher Prozesse ist für sie ein unmittelbarer Wettbewerbsfaktor. Verwaltungsdigitalisierung ist daher auch Wirtschaftspolitik.

Ein zeitgemäßes Verständnis von Verwaltungsdigitalisierung orientiert sich an fünf Prinzipien:

- **Erstens müssen Leistungen vom ersten Kontakt bis zum rechtsverbindlichen Abschluss durchgängig und ohne Medienbrüche gestaltet werden.**
- **Zweitens dürfen bereits vorliegende Daten nach dem Once-Only-Prinzip grundsätzlich nicht erneut abgefragt werden. Rechtliche und fachliche Anforderungen an den Datenaustausch müssen gewahrt bleiben.**
- **Drittens müssen verbindliche Standards, interoperable Schnittstellen und gemeinsame Basisdienste die Grundlage für Nachnutzung und Skalierung bilden.**
- **Viertens müssen digitale Lösungen als langlebige Produkte mit klarer Verantwortung für Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung verstanden werden.**
- **Fünftens muss der Erfolg an der Wirkung für Nutzer und Verwaltung gemessen werden, etwa anhand von Durchlaufzeit, Verständlichkeit, Nutzung, Fehlerquote und Entlastung.**

Diese Prinzipien müssen auf allen föderalen Ebenen gelten. Bei der Digitalisierung sind bestehende Lösungen und Standards von Beginn an zu berücksichtigen.

Ein Staat, der Genehmigungen, Nachweise und Verwaltungsleistungen zügig und verlässlich bereitstellt, verbessert die Investitionsbedingungen und senkt Bürokratiekosten. Als strategischer Ankerkunde kann er Innovationen und die Entwicklung leistungsfähiger Lösungen fördern. Die öffentliche

Beschaffung sollte insbesondere mittelständischen Anbietern einen fairen Zugang verschaffen. Übermäßige Anforderungen und herstellerspezifische Vorgaben ohne sachliche Notwendigkeit dürfen den Wettbewerb nicht einschränken.

Digitale Souveränität bedeutet nicht technologische Autarkie. Ein souveräner Staat kennt und steuert kritische Abhängigkeiten, definiert Sicherheits- und Qualitätsanforderungen, gewährleistet Datenportabilität und Wechselmöglichkeiten und kann zwischen leistungsfähigen Anbietern wählen. Dafür braucht es offene Standards und Schnittstellen, Interoperabilität, belastbare Exit-Strategien und Wettbewerb. Kommerzielle und Open-Source-Lösungen sind anhand ihrer Eignung, Sicherheit, Leistungsfähigkeit und ihres Beitrags zur Souveränität zu bewerten. Auch die Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen internationalen Technologiepartnern kann hierzu beitragen, sofern überprüfbare Anforderungen an Sicherheit, Datenkontrolle und Wechselmöglichkeiten erfüllt sind.

Künstliche Intelligenz kann die Modernisierung beschleunigen, ersetzt aber keine klaren Prozesse. Voraussetzung sind klare Verantwortlichkeiten, nachvollziehbare Entscheidungswege, qualitätsgesicherte und rechtskonform verwaltete Daten und Dokumente, geregelte Zugriffsrechte sowie ein angemessenes Risikomanagement.

Die zentralen Herausforderungen im Überblick:

- **Digitalisierung als Wirtschaftspolitik:** Eine leistungsfähige digitale Verwaltung auf allen föderalen Ebenen stärkt Wettbewerbsfähigkeit, Investitionen und Wohlstand.
- **Digitale Souveränität:** Kritische Abhängigkeiten müssen erkannt, bewertet und gesteuert werden. Offene Standards und Schnittstellen, Datenportabilität, Exit-Strategien und die Wahl zwischen leistungsfähigen Anbietern schaffen Handlungsfreiheit in einem offenen Markt.
- **Ganzheitliche Herangehensweise:** Recht, Organisation, Prozesse, Daten und Technologie müssen gemeinsam betrachtet werden. Bestehende Verfahren sind auf ihre Notwendigkeit und mögliche Vereinfachung zu prüfen.

II. Föderale Dimension: Bund, Länder und Kommunen

Der Föderalismus darf kein Hindernis für die Digitalisierung sein. Politische und fachliche Zuständigkeiten können dezentral bleiben, während Standards, Schnittstellen, Basisdienste und gemeinsam nutzbare Produkte verbindlich abgestimmt werden. Föderale Vielfalt darf nicht zu technischer Zersplitterung führen. Entscheidend sind gemeinsame Standards und Betriebsmodelle, die den Anforderungen vor Ort gerecht werden.

1. Gemeinsame Verantwortung von Bund, Ländern und Kommunen

Eine funktionierende digitale Verwaltung setzt die Zusammenarbeit aller föderalen Ebenen voraus. Kommunen sind für Bürger und Unternehmen häufig der erste Kontakt zur Verwaltung. Ihre Erfah-

rungen müssen deshalb bereits bei der Entwicklung von Standards, Anforderungen und Betriebsmodellen einfließen. Digitalisierung muss vom Vollzug und den Bedürfnissen der Nutzer aus gedacht werden.

2. Bündeln und Standardisieren, Verantwortung klären

Nicht jede Verwaltungsleistung muss zentral erbracht werden. Wo Aufgaben und Abläufe vergleichbar und standardisierbar sind, sollten gemeinsame und bestehende Lösungen und Dienste Vorrang vor parallelen Eigenentwicklungen erhalten. Verbindliche Datenmodelle, Schnittstellen sowie Identitäts- und Sicherheitsstandards schaffen die Grundlage für interoperable Systeme. Für gemeinsam genutzte Lösungen muss eindeutig feststehen, wer fachlich und technisch verantwortlich ist, den Betrieb übernimmt, über die Weiterentwicklung entscheidet und die Finanzierung trägt.

Standardisiert und gebündelt werden sollte dort, wo es die Zusammenarbeit erleichtert und nachweislich Mehrwert schafft. Standards müssen praxistauglich sein und die Umsetzung beschleunigen. Bewährte Lösungen und Erfahrungen aus der Anwendung sollten systematisch in ihre Entwicklung einfließen.

Europäische Praxisbeispiele sollten bei der Umsetzung Orientierung geben, sofern ihre Übertragbarkeit und Wirkung nachvollziehbar belegt sind. So zeigt das Beispiel Österreich, wie digitale Verfahren bei der Arbeitnehmerveranlagung als Beispiel für die weitere Prüfung dienen können. Bereits vorhandene Verwaltungsdaten können bei der antragslosen Arbeitnehmerveranlagung genutzt werden, um Steuererstattungen unter bestimmten Voraussetzungen automatisch zu berechnen und auszuzahlen. Das Verfahren kann als Vorbild für eine stärker automatisierte und bürgerorientierte Steuerverwaltung in Deutschland dienen.

3. Langfristige Produktverantwortung und Finanzierung

Digitale Verwaltungsleistungen dürfen nicht mit ihrer Einführung enden. Sie müssen über ihren gesamten Lebenszyklus betrieben und weiterentwickelt werden. Dafür braucht es dauerhafte Produktverantwortung und eine Finanzierung, die Entwicklung, Betrieb, Sicherheit, Support, Weiterentwicklung und Skalierung umfasst. Nutzen Bund, Länder und Kommunen Lösungen gemeinsam, sollten sie gemeinsame und mehrjährige Finanzierungsmodelle vereinbaren.

Verfahren müssen dabei vom Antrag bis zum Abschluss durchgängig digital gestaltet und mit den internen Fachverfahren verbunden werden. Dies schließt die elektronische Aktenführung, das Dokumentenmanagement sowie die rechtssichere Aufbewahrung und Archivierung ein.

Für eine nachhaltige Umsetzung sind insbesondere erforderlich:

- Vereinfachung von Prozessen und Abbau bürokratischer Anforderungen;
- einfachere und innovationsfreundliche Vergabeverfahren;
- ein diskriminierungsfreier Marktzugang;
- eine Verwaltungskultur, die Zusammenarbeit, Eigeninitiative und kontinuierliche Verbesserung fördert.

III. Digitale Bildung und kultureller Wandel in der Verwaltung

Verwaltungsdigitalisierung erfordert einen kulturellen Wandel und die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Die Verwaltung muss ihre Leistungen konsequent an den Bedürfnissen von Bürgern und Unternehmen ausrichten und zugleich ihre Beschäftigten befähigen, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

1. Verwaltung und Gesellschaft bei der Veränderung einbeziehen

Veränderungen dürfen nicht allein von oben vorgegeben werden. Die Erfahrungen der Kommunen und ihrer Beschäftigten müssen systematisch in die Entwicklung gemeinsamer Lösungen einfließen. Eine zentrale Koordinierung auf Bundesebene kann Bund, Länder und Kommunen dabei unterstützen, bewährte Ansätze auszutauschen und weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt muss dabei die Befähigung der Verwaltung und ihrer Beschäftigten stehen, eigenverantwortlich, lösungsorientiert und im Sinne der Bürger und Unternehmen zu handeln. Der technologische Wandel bietet die Chance, bestehende Strukturen und Arbeitsweisen grundlegend zu hinterfragen und eine neue Handlungs- und Umsetzungskultur innerhalb der Verwaltung zu schaffen. Ziel muss es sein, bürokratische Trägheit durch Eigeninitiative, Gestaltungswillen und eine gelebte Serviceorientierung zu ersetzen. Digitalisierung kann hierfür zum entscheidenden Treiber eines neuen Selbstverständnisses der öffentlichen Verwaltung werden.

2. Einfache, schnelle und durchgängig digitale Prozesse

Beschäftigte müssen befähigt werden, Hindernisse aus der Praxis zu benennen und Abläufe zu verbessern. Prozesse sollen einfach, schnell und durchgängig digital sein. Gemeinsame Standards verhindern einen Flickenteppich, müssen aber Raum für fachlich notwendige Anpassungen lassen. Unternehmen, Verwaltung und weitere Beteiligte sollten bei der Entwicklung zusammenarbeiten. Frühzeitiger Markt- und Praxisdialog sowie geeignete Kooperationsmodelle können dazu beitragen, praxistaugliche Lösungen schneller in die Anwendung zu bringen.

3. Gesellschaft einbinden und digitale Angebote bekannt machen

Digitale Verwaltungsleistungen müssen nicht nur verfügbar, sondern auch leicht auffindbar und verständlich sein. Nutzer erwarten einfache und verlässliche Abläufe sowie Informationen über den Stand ihres Anliegens. Fehlende Bekanntheit, komplizierte Zugänge und Medienbrüche können die Nutzung hemmen.

Zugleich bietet die Digitalisierung die Chance, die zunehmend wahrgenommene Kluft zwischen Staat und Gesellschaft zu überwinden. Eine bürgernahe, transparente und serviceorientierte Verwaltung kann staatliches Handeln wieder greifbarer machen und das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit staatlicher Institutionen stärken. Wenn Bürger und Unternehmen erleben, dass ihre Anliegen schnell, unkompliziert und zuverlässig bearbeitet werden, wird der Staat als leistungsfähiger Dienstleister erfahrbar. Digitale Angebote können damit einen wichtigen Beitrag leisten, Staat und Gesellschaft wieder näher zusammenzubringen.

Bund, Länder und Kommunen sollten deshalb verständlich und aktiv über digitale Angebote und Zugangswege informieren. Verfahren müssen möglichst durchgängig digital nutzbar sein. Medienbrüche zwischen einzelnen Verfahrensschritten sind abzubauen. Zugleich müssen Angebote barrierefrei und für unterschiedliche Nutzergruppen zugänglich sein.

Rückmeldungen von Bürgern und Unternehmen sollten systematisch in die Verbesserung digitaler Leistungen einfließen, um die Verwaltung konsequent an den tatsächlichen Bedürfnissen ihrer Nutzer auszurichten.

4. Digitale Kompetenzen stärken

Digitale Kompetenzen sind eine wesentliche Voraussetzung für eine moderne und handlungsfähige Verwaltung. Die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten muss daher verbindlich verankert und konsequent an den Anforderungen ihrer jeweiligen Aufgaben ausgerichtet werden. Ziel ist es, vorhandene Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln und Beschäftigte frühzeitig auf neue technologische und organisatorische Anforderungen vorzubereiten.

Dafür müssen ausreichend Arbeitszeit und eine geeignete technische Ausstattung zur Verfügung stehen. Weiterbildungsangebote müssen praxisnah gestaltet sein, konkrete Arbeitssituationen aufgreifen und die unmittelbare Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag ermöglichen.

Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung: Sie müssen Veränderungsprozesse aktiv begleiten, ihre Beschäftigten bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen unterstützen und kontinuierliches Lernen als festen Bestandteil der Verwaltungskultur etablieren.

Die Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen muss regelmäßig überprüft werden. Entscheidend ist dabei nicht allein die Teilnahme an Schulungen, sondern der tatsächliche Kompetenzzuwachs und dessen Anwendung in der Verwaltungspraxis. So können Kompetenzlücken frühzeitig erkannt und Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

5. Dienstrecht weiterentwickeln und Anreize für Transformation schaffen

Transformation muss als Führungsaufgabe verankert werden. Führungskräfte benötigen daher klare Ziele für Digitalisierung, Prozessvereinfachung und Bürokratieabbau, deren Erreichung bei der Beurteilung berücksichtigt werden muss. Beschäftigte brauchen innerhalb klarer Zuständigkeiten Zeit und Handlungsspielräume, um Abläufe zu verbessern und digitale Lösungen zu erproben.

Nachweisbare Verbesserungen sowie besonderes Engagement und Eigeninitiative sollten in Leistungsbeurteilungen und bei der beruflichen Entwicklung angemessen berücksichtigt werden. Dies gilt für individuelle Leistungen ebenso wie für die Zusammenarbeit in Teams.

Bei Fortbildung, Auswahl und beruflichem Aufstieg sollten digitale Kompetenzen, Veränderungsmanagement und ressortübergreifende Zusammenarbeit stärker berücksichtigt werden.

IV. Digitalisierung und Nutzerorientierung als Hebel

Die Digitalisierung der Verwaltung ist eine zentrale Voraussetzung für einen modernen, leistungsfähigen Staat. Bislang erfolgt sie jedoch zu häufig projektgetrieben, ohne dass der langfristige Betrieb, die Weiterentwicklung und die flächendeckende Nutzung digitaler Lösungen ausreichend berücksichtigt werden. Befristete Projektmittel, unklare Zuständigkeiten und fehlende Betriebsmodelle erschweren die Nachnutzung zwischen Behörden und führen zu ineffizienten Parallelentwicklungen. Initiativen wie „Einer für Alle“ zeigen, dass erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung nicht allein von der technischen Entwicklung, sondern insbesondere von verlässlichen Strukturen, klaren Verantwortlichkeiten, Schnittstellen zu Fachverfahren, überschaubaren Kosten für die Kommunen und einer konsequenten Nutzerorientierung abhängt.

Ziel muss es sein, digitale Verwaltungsleistungen dauerhaft, effizient und möglichst einheitlich bereitzustellen. Dabei gilt es, bestehende Lösungen konsequenter zu nutzen, Verwaltungsverfahren zu standardisieren und unnötige bürokratische Anforderungen abzubauen. Gerade bei Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie beim Ausbau digitaler Infrastrukturen bestehen erhebliche Beschleunigungs- und Vereinfachungspotenziale.

Hieraus ergeben sich sechs zentrale Handlungsfelder:

1. **Digitale Lösungen als dauerhafte Produkte verstehen.** Digitale Verwaltungsangebote benötigen klare Verantwortlichkeiten für Entwicklung, Betrieb und kontinuierliche Verbesserung. Ihr Erfolg muss sich an Nutzerfreundlichkeit, Qualität, tatsächlicher Nutzung und Skalierbarkeit messen lassen. Insbesondere digitale Antrags- und Genehmigungsverfahren müssen bundesweit möglichst einheitlich und vollständig digital ausgestaltet werden. Das OZG-Breitbandportal kann hierfür als Grundlage dienen.

2. **Gemeinsame Basisdienste und verbindliche Standards etablieren.** Nutzerorientierte Plattformen, digitale Identitäten und interoperable Infrastrukturkomponenten müssen behördenübergreifend eingesetzt werden, um Integrationskosten zu senken und Verfahren zu beschleunigen. Dazu gehört auch die konsequente Anerkennung digitaler Nachweise. So sollten GIS-basierte Dokumentationen rechtlich als gleichwertiger Ersatz für physische Nachweise und Fotodokumentationen anerkannt werden. Auch ein dezentraler, standardisierter und sicherheitsorientierter Infrastrukturatlas (dISA) kann die Bereitstellung und Nutzung relevanter Infrastrukturdaten verbessern.

3. **Nachnutzung vor Neuentwicklung verbindlich verankern.** Das Prinzip „Reuse first“ muss zur Leitlinie der Verwaltungsdigitalisierung werden. Vor jeder Neuentwicklung ist zu prüfen, ob bestehende Verwaltungslösungen oder marktverfügbare Standardlösungen geeignet sind.

Dabei sind deren Eignung, Sicherheit, Interoperabilität und Wirtschaftlichkeit über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu berücksichtigen.

4. Verbindliche Architekturvorgaben und wirksame Steuerungsinstrumente sollen Doppelentwicklungen vermeiden. Der IT-Zustimmungsvorbehalt auf Bundesebene kann hierfür Orientierung bieten. Gleichzeitig müssen digitale Verfahren durch klare gesetzliche Vorgaben flankiert werden, damit etwa unzulässige Nebenbestimmungen in Genehmigungsverfahren nicht weiterhin zu unnötigen Verzögerungen führen.

5. **Dauerhafte Verantwortung und Finanzierung sicherstellen.** Für föderal genutzte digitale Lösungen braucht es eindeutige Produktverantwortlichkeiten sowie verlässliche Regelungen für Betrieb, Weiterentwicklung und Finanzierung. Kooperative Modelle zwischen den beteiligten Behörden können hierfür geeignete Strukturen schaffen. Gleichzeitig müssen bestehende Verwaltungsanforderungen auf ihre Notwendigkeit überprüft werden. Dazu gehört beispielsweise, temporäre Baustellen- und Vertriebsinfrastrukturen von unnötigen Gewerbeanzeigepflichten zu befreien und damit Ausbauprozesse zu beschleunigen.

6. **Digitalisierung mit einem grundlegenden Kultur- und Regulierungswandel verbinden.** Eine moderne Verwaltung benötigt digitale Kompetenzen, klare Zuständigkeiten und ein langfristiges, über Wahlperioden hinausreichendes Verständnis für den Betrieb digitaler Angebote. Zugleich müssen rechtliche Vorgaben konsequent vereinfacht und europäische Anforderungen ohne zusätzliches nationales Gold-Plating umgesetzt werden. Im Telekommunikationssektor sollten insbesondere doppelte Informationspflichten entfallen, etwa durch die Zusammenführung von Vertragszusammenfassung und Produktinformationsblatt. Auch die Information über den besten verfügbaren Tarif sollte künftig anlassbezogen bei Vertragsverlängerungen statt jährlich erfolgen.

Verwaltungsdigitalisierung darf sich nicht darauf beschränken, bestehende analoge Verfahren digital abzubilden. Vielmehr müssen Prozesse grundlegend vereinfacht, Zuständigkeiten klar geregelt und regulatorische Hemmnisse konsequent abgebaut werden. Nur durch das Zusammenspiel von Digitalisierung, Standardisierung und Bürokratierückbau kann eine moderne, nutzerorientierte Verwaltung entstehen, die staatliche Handlungsfähigkeit stärkt und Investitionen beschleunigt.

V. Fazit und Empfehlungen

Verwaltungsdigitalisierung muss politische Priorität haben. Bund, Länder und Kommunen müssen Verfahren vereinfachen, gemeinsam Standards setzen und digitale Lösungen zügig umsetzen. Dabei braucht es eine klare Prioritätensetzung, die sich an den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnissen orientiert. Vorrang müssen jene Bereiche haben, in denen der Handlungsbedarf besonders groß ist und langwierige Verfahren sowie ausbleibende Reformen die höchsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten verursachen. Ziel muss es sein, begrenzte Ressourcen dort einzusetzen, wo digitale Lösungen den größten Mehrwert schaffen und bestehende Belastungen am wirksamsten reduzieren können. Entscheidend sind nutzbare Leistungen, klare Verantwortlichkeiten und eine kontinuierliche Verbesserung.

Die Erfahrungen der Kommunen und ihrer Beschäftigten müssen ebenso einfließen wie die Bedürfnisse von Bürgern und Unternehmen. Eine zentrale Koordinierung kann den Austausch bewährter Lösungen und die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsebenen unterstützen.

Bund, Länder und Kommunen müssen bestehende Verfahren priorisieren und vereinfachen, geeignete Lösungen nachnutzen und gemeinsame Standards verbindlich anwenden. Für Betrieb und Weiterentwicklung sind dauerhafte Zuständigkeiten und mehrjährige Finanzierungsmodelle zu schaffen. Digitale Kompetenzen und eine innovationsfreundliche Verwaltungskultur müssen gestärkt werden. Der Fortschritt sollte anhand bundesweit vergleichbarer Erfolgskennzahlen regelmäßig überprüft werden. Dazu zählen insbesondere die durchschnittlichen Durchlaufzeiten von Verwaltungsverfahren, der Anteil vollständig digitalisierter Leistungen, Nutzungs- und Abbruchquoten sowie die Nachnutzung gemeinsamer digitaler Lösungen. Auch die messbare Entlastung von Verwaltung, Unternehmen und Bürgern muss berücksichtigt werden. Dabei ist sicherzustellen, dass durch die Erfolgskontrolle keine zusätzliche Berichtsbürokratie entsteht.

Berlin, November 2026