

5. ZUKUNFTSKONGRESS STAAT & VERWALTUNG 2017

Deutschland vor der Wahl: Digitaler Aufbruch oder analoger Stillstand?

20./21. Juni 2017 | bcc • Alexanderstraße 11 • 10178 Berlin

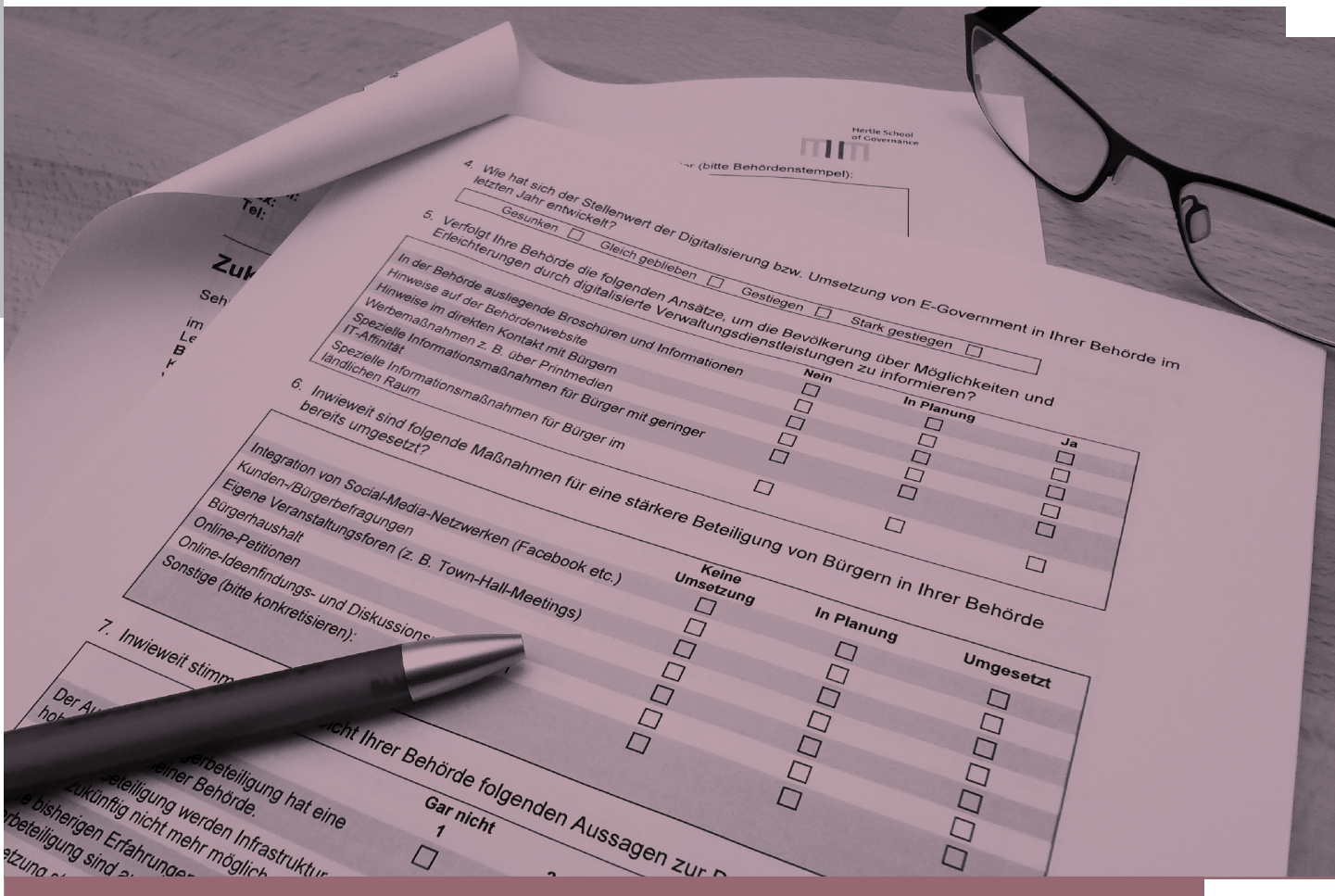
twitter.com/ZKSV17
#ZKSV17

Bauen Sie mit an der Verwaltung der Zukunft

Unter der
Schirmherrschaft
des Bundesministers
des Innern



Registrierung & weitere Informationen
unter www.zukunftskongress.info



Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017

Digital Government und Verwaltungsmodernisierung in Deutschland: Status Quo, Herausforderungen und Umsetzungserfahrungen Ergebnisse einer deutschlandweiten Behördenbefragung

1. Vorbemerkungen

Ziele und Hintergrund der Studie

Ziel des vorliegenden, mittlerweile zum fünften Mal durchgeführten, Zukunftspanels Staat und Verwaltung war es, aufbauend auf einer deutschlandweiten Behördenbefragung den aktuellen Stand aber insbesondere auch Umsetzungserfahrungen sowie zukünftige Herausforderungen bei der Digitalisierung und Einführung von E-Government in der deutschen Verwaltung systematisch zu erheben. Die vorliegenden Ergebnisse sollen für politische Entscheidungsträger, Führungskräfte und Mitarbeiter¹ der Verwaltung, aber auch anderen an der Thematik interessierten Experten und Beratern fundierte Informationen und Anregungen für die weitere Digitalisierung und Modernisierung des öffentlichen Dienstes in Deutschland liefern.

Im Vordergrund der diesjährigen Befragung stand insbesondere Frage, warum trotz vielfältiger Regierungsprogramme, Strategien und Initiativen die Umsetzung von E-Government und Digitalisierung bisher nur schleppend voranschreitet und Deutschland in internationalen Vergleichen den Anschluss zu verlieren droht. Bereits seit Langem haben Politik und Verwaltung die Bedeutung von E-Government und Digitalisierung erkannt und eine Vielzahl entsprechender Strategien, Programme, aber auch gesetzlicher Maßnahmen initiiert. Bereits im Jahr 2000 hat die Bundesregierung sich mit dem Programm "BundOnline 2005" dazu bekannt, alle internetfähigen Dienstleistungen der Bundesverwaltung online zu stellen. Im Jahr 2003 hatten sich die Regierungschefs von Bund und Ländern geeinigt, gemeinsam Verwaltungsdienstleistungen online bereitzustellen, Portale zu vernetzen und gemeinsame Infrastrukturen und Standards zu entwickeln. Im Jahr 2006 wurde darauf aufbauend von den Regierungschefs von Bund und Ländern ein "Aktionsplan Deutschland-Online" beschlossen, der den Aufbau interoperabler IT-Infrastrukturen sowie ebenenübergreifender E-Government-Projekte vorsah. Es folgten eine Vielzahl weiterer Initiativen wie "E-Government 2.0" oder "Digitale Verwaltung 2020" des Bundes, der im Jahr 2010 in Kraft getretene IT-Staatsvertrag mit der Einrichtung des IT-Planungsrats, aber auch gesetzliche Maßnahmen zur Einführung des elektronischen Identitätsnachweises, das DE-Mail Gesetz oder das E-Government-Gesetz des Bundes sowie einiger Länder oder die Digitale Agenda 2014-2017. Und trotz dieser vielfältigen und ambitionierten Initiativen mit sehr überzeugenden Zielen und Maßnahmen blieb die Umsetzung hinter den Plänen zurück. Gerade auch im europäischen Vergleich scheint Deutschland in den letzten 10 Jahren in Hinblick auf Digitalisierung und E-Government zurückzufallen. Im 2017 von der EU veröffentlichten Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI)² liegt Deutschland nur mehr auf Platz 11 – nach Platz 9 im Vorjahr – und hat insbesondere Nachholbedarf bei der Verbesserung von Online-Behördendiensten. Nur 19 %

der Bevölkerung nutzen elektronische Behördendienste, womit Deutschland unter den Mitgliedstaaten nur auf Platz 23 liegt. Der 2016 veröffentlichte E-Government-Benchmark-Report der EU-Kommission³ sieht im Vergleich zu 2013 für Deutschland zwar einen Entwicklungssprung im Bereich der transparenten Verwaltung, konstatiert aber auch deutlichen Handlungsbedarf im Bereich Nutzerorientierung, wo Deutschland nur im Mittelfeld liegt, was auch in einer aktuellen EUROSTAT Studie bestätigt wurde.⁴ Der eGovernment-Monitor 2016⁵ (eine gemeinsame Initiative öffentlicher und privater Institutionen in Deutschland) zeigt ebenfalls, dass der Einsatz von E-Government in Deutschland in den letzten Jahren eher stabil war und deutlich hinter Österreich und der Schweiz zurückfällt (Deutschland 45%, Österreich 74%, Schweiz 65%). Als Gründe für diese geringe Nutzung werden vor allem das fehlende Bewusstsein bei den Nutzern sowie die begrenzte Zufriedenheit mit den verwendeten Online-Diensten angeführt.

Um die Ursachen für diese schleppende Entwicklung, aber auch aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen der deutschen Verwaltungspraxis zu untersuchen, wurde das „Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017“ gemeinsam von Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy und der Hertie School of Governance durchgeführt. Die Erhebung erfolgte im Vorfeld des 5. Zukunftskongresses Staat & Verwaltung 2017, der offiziellen Leitveranstaltung für Verwaltungsmodernisierung, Digitalisierung und E-Government unter der Schirmherrschaft des Bundesministers des Innern.

Die Studie leistet damit eine einmalige aktuelle Bestandsaufnahme und liefert Analysen und Anregungen zu folgenden vier zentralen Themenkomplexen einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung.

- I. Strategie: Politik, Werte & Recht
- II. Digitale Verwaltung: Strukturen, Prozesse & Dienstleistungen
- III. Finanzen: Investitionen, Effizienz & Transparenz
- IV. Arbeitswelt: Lernen, Führen & Verändern

Vorgehen und Methode

Die Befragung basiert auf einer weitgehenden Vollerhebung der allgemeinen öffentlichen Verwaltung in Deutschland und richtet sich an Behördenleiter und Entscheidungsträger in den Bereichen Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung. Insgesamt wurden 1346 Behörden – sämtliche Ministerien der Bundes- und Länderverwaltung, ausgewählte nachgeordnete Dienststellen auf Bundes- und Länderebene sowie auf der Kommunalebene alle 294 Kreisverwaltungen der Landkreise und 673 Städten und Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnern (Stand 2016) – zu einer Teilnahme eingeladen und per E-Mail kontaktiert. Alle angeschriebenen Behördenleitungen konnten den Fragebogen direkt über das Unipark-System von Questback online eingeben, bzw. wenn gewünscht, auch in Papierform

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

² <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

³ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-egovernment-report-2016-shows-online-public-services-improved-unevenly>

⁴ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

⁵ <http://www.egovernment-monitor.de/die-studie/2016.html>

ausfüllen und per Post oder Fax übermitteln. Die große Mehrheit der an der Befragung teilnehmenden Behörden machte von der Online-Möglichkeit Gebrauch (89,4%).

Alle Antworten, die bis zum 16. Mai 2017 eintrafen, wurden von einem Forschungsteam der Hertie School of Governance unter der Leitung von Professor Dr. Gerhard Hammerschmid anonymisiert, bereinigt (berücksichtigt wurden lediglich weitgehend ausgefüllte Fragebögen; in Ausnahmefällen wurden auch zwei Antworten einer gleichen Verwaltungseinheit zugelassen, sofern das durch die Größe der Behörde und die unterschiedliche Zuständigkeit der Befragten zweckmäßig erschien) und mittels der Statistiksoftware R-3.4.0 ausgewertet. Die Angaben werden streng vertraulich behandelt, und es erfolgen keinerlei Auswertungen in Hinblick auf einzelne Behörden. Tabelle 1 stellt die Grundgesamtheit sowie den Rücklauf differenziert nach Verwaltungsebenen dar.

Tabelle 1:
Struktur der angeschriebenen und antwortenden Verwaltungen

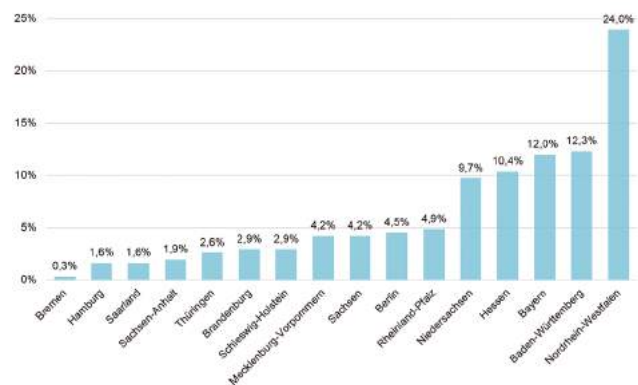
	Grundgesamtheit (angeschriebene Behörden)		Rücklauf (antwortende Behörden)		Rücklaufquote
Bund	80	5,9%	25	7,2%	31,3%
Länder	281	20,9%	71	20,6%	25,3%
Landkreise	294	21,9%	52	15,0%	17,7%
Städte/ Gemeinden	691	51,3%	128	37,0%	18,5%
	anonym/nicht zuordenbar: 70 / 20,2%				
Gesamt	1.346	100%	346	100%	25,7%

Aufgrund der Methodik kann kein voller Repräsentativitätsanspruch gestellt werden, dennoch ergeben die Daten auf Basis der zugrundeliegenden Vollerhebung und der für solche Arten der Erhebung relativ zufriedenstellenden Rücklaufquote von 25,7% ein sehr aussagekräftiges und weitgehend repräsentatives Bild. Wie auch in den Jahren zuvor wird die Befragung stark durch die Kommunalverwaltung – etwas über die Hälfte der zurechenbaren Antworten (52,0%) sind von Landkreisen sowie Städten und Gemeinden – geprägt.

Die meisten Antworten (siehe Abb. 1) stammen aus den bevölkerungsstarken Flächenländern Nordrhein-Westfalen (24,0%), Baden-Württemberg (12,3%), Bayern (12,0%), Hessen (10,4%) und Niedersachsen (8,7%) und in Hinblick auf die Größe der sich an der Erhebung beteiligenden Behörden findet sich eine ausgewogene Verteilung unterschiedlich großer Behörden (siehe Abb. 2).

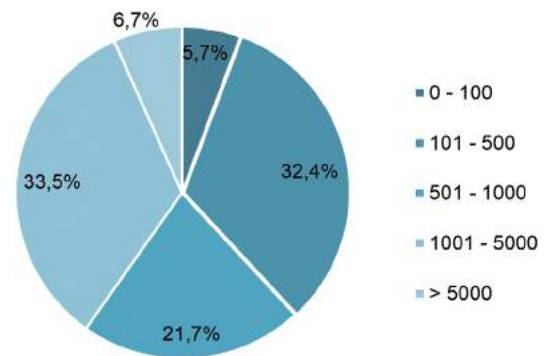
Die Mehrzahl der Antworten stammt von den Leitungen der Bereiche Organisation (20,9%), IT (16,0%) und E-Government/Verwaltungsmodernisierung (16,0%) bzw. sonstige Leitungsfunktion (23,0%). 10,5% der Antworten kamen von der Behördenleitung selbst, was etwa dem Wert der Vorjahre entspricht.

Abbildung 1: Antworten nach Bundesländern



Frage: „In welchem Bundesland hat Ihre Behörde/Organisation Ihren Sitz?“ (N = 209)

Abbildung 2: Antworten nach Größe der Behörde



Frage: „Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Behörde/Organisation tätig?“ (N = 298)

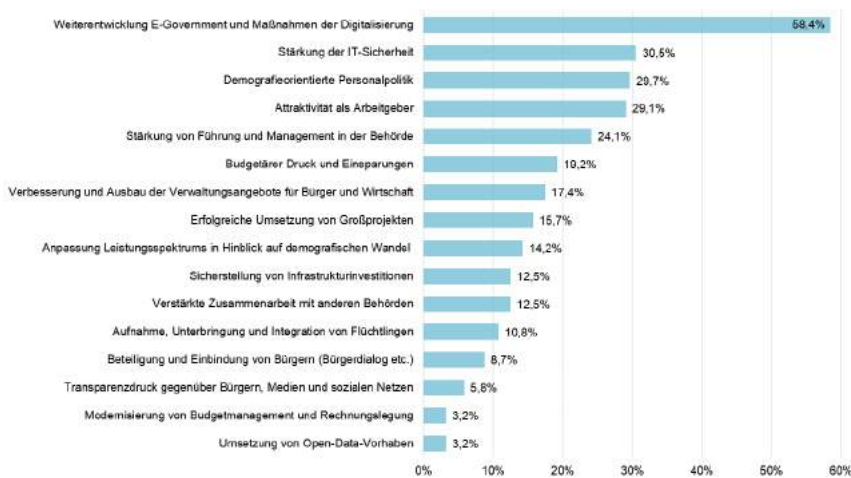
2. Strategie: Politik, Werte & Recht

Die wesentlichsten Herausforderungen der Zukunft

Wie schon in den beiden vorherigen Jahren wurden in der diesjährigen Umfrage die deutschen Behörden befragt, hinsichtlich welcher Herausforderungen sie den größten Handlungsbedarf sehen. Die Weiterentwicklung von E-Government und von Maßnahmen der Digitalisierung steht klar an der Spitze der zentralen Herausforderungen der Zukunft (vgl. Abb. 3): 58,4% der Befragten erachten das als eine der drei wichtigsten Herausforderungen mit dem größten Handlungsbedarf für die eigene Behörde in den nächsten fünf Jahren. Hohe Priorität haben ebenfalls IT-Sicherheit (30,5%), eine demografieorientierte Personalarbeit bzw. der Umgang mit dem zunehmenden Anteil älterer Mitarbeiter (29,7%) sowie die Sorge, wegen einer sinkenden Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte und jüngere Mitarbeiter das Nachsehen zu haben (29,1%). Bereits etwas abgeschlagen, aber als immer noch relativ wichtig werden klassische Führungsthemen wie die generelle Stärkung von Führung und Management (24,1%) sowie Budgetdruck und Einsparungen (19,2%) erachtet.

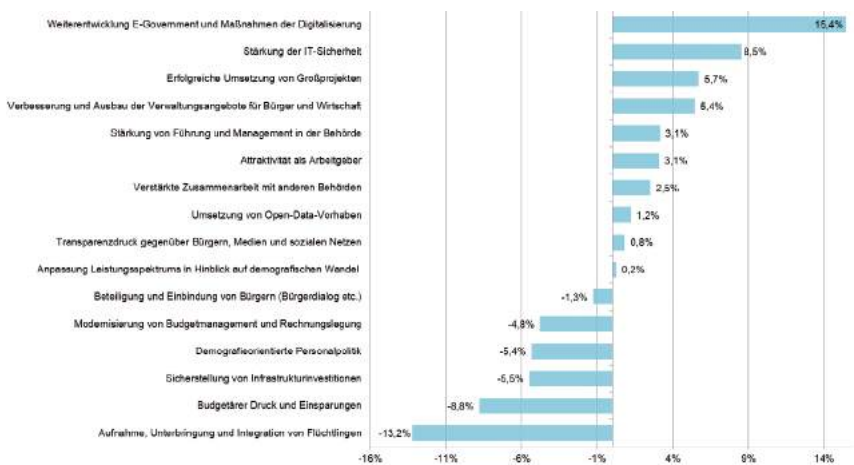
→ Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017

Abbildung 3: Die Herausforderungen mit dem größten Handlungsbedarf innerhalb der nächsten fünf Jahre



Frage: „Hinsichtlich welcher Herausforderungen sehen Sie den größten Handlungsbedarf für Ihre Behörde innerhalb der nächsten fünf Jahre? Bitte kreuzen Sie die aus Ihrer Sicht drei wichtigsten an.“ (N = 344)

Abbildung 4: Die größten Herausforderungen – Veränderungen zum Jahr 2016



Sehr auffällig ist die vergleichsweise geringe Relevanz der Unterbringung und Integration von Flüchtlingen (10,8%), während diese in der Befragung des Vorjahres mit 23,8% noch sehr weit oben rangierte. Mit der geringeren Medienpräsenz und dem relativ ruhigen Sommer 2016 ist auch bei vielen der Befragten das Thema offensichtlich wieder von der Agenda verschwunden, obwohl die sehr langfristigen Herausforderungen der Integration zweifellos noch fortbestehen.

Ähnlich wie in den vergangenen Jahren werden stärker vom Bürger ausgehende Herausforderungen wie Verbesserung der Verwaltungsangebote für Bürger, aber vor allem auch die Beteiligung und Einbindung von Bürgern, Transparenzdruck gegenüber Bürgern/Medien/sozialen Medien sowie Open Data als deutlich weniger relevant erachtet. Ebenfalls etwas überraschend kommt die vergleichsweise geringe Bedeutung der erfolgreichen Umsetzung von Großprojekten sowie einer

verstärkten Zusammenarbeit mit anderen Behörden. Gerade Letzteres bietet Grund zur Besorgnis, da gerade die ungenügende Koordination im föderalen System und die fehlende behördenübergreifende Zusammenarbeit vielfach als zentrale Hemmnisse einer beschleunigten Digitalisierung erachtet werden bzw. auch in den vorangegangenen Studien klar bestätigt wurden.

Im direkten Vergleich mit den Ergebnissen des letztjährigen Zukunftspanels (vgl. Abb. 4) zeigen sich markante Veränderungen bzw. Schwerpunktverschiebungen. Der bereits seit einigen Jahren beobachtbare Trend einer zunehmenden Wahrnehmung der Digitalisierung als zentrale Herausforderung hat sich nochmals um 15,4 Prozentpunkte markant erhöht. Auffällig ist auch der starke Bedeutungsanstieg des Themas IT-Sicherheit um 8,5 Prozentpunkte, der sicherlich auch auf die zunehmende Präsenz des Themas in den Medien bspw. beim Hackerangriff auf den Bundestag Anfang 2015 oder die Vorkommnisse bei der US-Präsidentenwahl zurückzuführen ist.

Auch die Umsetzung von Großprojekten, die Verwaltungsangebote für Bürger und Wirtschaft sowie die Attraktivität als Arbeitgeber haben gegenüber dem Vorjahr an Relevanz gewonnen. Der Bedeutungsanstieg dieser Themen ist z.T. auch auf den starken Bedeutungsrückgang der Flüchtlingsthematik zurückzuführen. Wie auch schon in den

Vorjahren verzeichnen wir einen weiterhin deutlich sinkenden Handlungsbedarf in Hinblick auf budgetären Druck und Einsparungen sowie Infrastrukturinvestitionen. Dies unterstreicht die deutliche Entspannung öffentlicher Haushalte angesichts von Rekorderträgen. In den Jahren 2013 und 2015 lag budgetärer Druck als Herausforderung noch weitgehend gleichauf mit Digitalisierung und E-Government.

Erhebliche Skepsis an der Wirksamkeit bisheriger E-Government-Programme und -Initiativen

Wie im Eingangskapitel bereits kurz dargestellt, hat es in den letzten 15 Jahren auf Bundes- wie auch auf Länderebene eine Vielzahl politischer Programme, Strategien und Gesetzinitiativen gegeben, um Digitalisierung und E-Government in Deutschland voranzutreiben. Bei der Bewertung von Strategien und Initiativen ergibt sich ein ernüchterndes Bild (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Wirkung politischer Programme und Initiativen im Bereich Digitalisierung



Frage: „In den letzten 15 Jahren gab es zahlreiche politische Programme, Strategien und Initiativen, um E-Government und die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben. Wie beurteilen Sie rückwirkend die Wichtigkeit und Wirksamkeit folgender Ansätze?“ (N = 297 - 339)⁶

Abbildung 6: Anteil der Antwortenden mit „Kenne ich nicht“



Lediglich für die E-Government-Gesetze des Bundes (45,2%) bzw. der Länder (43,9%) wird rückwirkend eine relativ hohe Wirksamkeit konstatiert. Vergleichsweise positiv beurteilt wird auch die Cyber-Sicherheitsstrategie der Bundesregierung während etwa der E-Government-Aktionsplan „Deutschland Online“ aus dem Jahr 2003 oder das „BundOnline 2005“ Programm nur von rund 10% der Befragten positiv gesehen wird. Das mag natürlich daran liegen, dass diese Programme schon mehr als eine Dekade zurückliegen, doch auch neuere Programme bzw. bestehende Gesetze werden in Ihrer Wirksamkeit sehr kritisch beurteilt. Eine klare Mehrheit der Befragten bezweifelt die Wirksamkeit des Gesetzes zum elektronischen Personalausweis (53,5%) sowie des De-Mail-Gesetzes (62,8%), aber auch der Nationale Aktionsplan Open-Data von 2014 (49,6%) wird weitgehend skeptisch gesehen. Sehr uneinheitlich sind die Einschätzungen des IT-Staatsvertrages 2010 zur Einrichtung des IT Planungsrates sowie der Digitalen Agenda 2014-2017 der Bundesregierung.

Anzumerken ist, dass, wie zu erwarten, viele dieser Programme auf Bundesebene den Befragten gerade auf kommunaler Ebene nur teilweise bekannt waren (vgl. Abb. 6). Knapp ein Drittel der Befragten gab etwa an, „BundOnline 2005“ und den E-Government-Aktionsplan „Deutschland-Online“ nicht zu kennen. Aber auch der Nationale Aktionsplan Open Data (24,7%) und die Digitale Agenda 2014-2017 waren knapp einem Fünftel der Befragten nicht bekannt. Einen besonders hohen Bekanntheitsgrad von über 96% haben hingegen das De-Mail-Gesetz sowie das Gesetz zum elektronischen Personalausweis. Interessanterweise waren das genau die beiden Initiativen, die von den Befragten am kritischsten beurteilt wurden.

Klare Erwartungen an die Politik:

Stärkere Standardisierung, föderale Zusammenarbeit und mehr Ressourcen
 Angesichts dieser kritischen Beurteilung bisheriger politischer Programme und Initiativen stellt sich die Frage, welche Erwartungen die Behörden in Hinblick auf zukünftige Maßnahmen haben. In einer offenen Frage wurde nach zentralen Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger für die kommende Bundestagswahl gefragt, um E-Government und Verwaltungsmodernisierung effektiv voranzutreiben. Diese Frage wurde von 312 Behörden beantwortet und ergab eine hohe Zahl von 828 Empfehlungen die von den Autoren der Studie nachträglich zu bestimmten Kategorien codiert wurde (vgl. Abb. 7).

Das Ergebnis ist relativ eindeutig: Die Behördenleiter erwarten sich vor allem eine stärkere Standardisierung und verbindlichere Vorgaben (40,4%), eine bessere föderale Zusammenarbeit (28,8%) und mehr Ressourcen bzw. mehr Personal, aber vor allem auch stärkere budgetäre Unterstützung (28,5%). Diese drei Faktoren werden als besonders wichtig gesehen, um echte Fortschritte zu erzielen. Die Antworten lassen erkennen, dass die Behörden v.a. auf kommunaler Ebene stark unter einem „Flickenteppich“ nicht miteinander verzahnter Initiativen und einer stark fragmentierten IT-Landschaft leiden. Klar an der Spitze steht daher die Empfehlung nach stärkerer Standardisierung und verbindlicheren Vorgaben auf allen Verwaltungsebenen. Das betrifft die Kompatibilität der Systeme, die Vereinheitlichung der IT-Landschaft und die Lösung von Schnittstellenproblemen. Die Befragten empfehlen auch vielfach eine bessere behördenübergreifende Koordination und Zusammenarbeit und die Schaffung gemeinsamer IT-Lösungen. In vielen Fällen geht das auch mit der Empfehlung einer stärkeren zentralen

⁶ Hier wurden lediglich die Antworten jener Befragten berücksichtigt, die angaben, diese

Maßnahme auch zu kennen.

Abbildung 7: Empfehlungen an die Politik um E-Government effektiv voranzutreiben



Frage: „Was wären aus Ihrer Sicht drei zentrale Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger für die kommende Bundestagswahl, um E-Government und Verwaltungsmodernisierung effektiv voranzutreiben?“ (N = 312)⁷

Koordination auf Bundes- oder Länderebene und mehr konkreten Unterstützungsleistungen einher. Als wichtig werden auch benutzerfreundliche Lösungen für die Authentifizierung, die elektronische Identität bzw. den elektronischen Personalausweis sowie den Zugang zu E-Government-Leistungen gesehen (20,5%). Drei weitere Punkte wurden auch relativ häufig genannt: generelle Vereinfachungen und Entbürokratisierung v.a. in Hinblick auf bestehende Schriftformerfordernisse (16,0%), eine stärkere Orientierung am Nutzen und Mehrwert für die Bürger (14,7%) sowie generell mutigere Strategien der Politik mit verbindlicheren Umsetzungsvorgaben (13,8%). Und auch Empfehlungen in Richtung Personalpolitik finden sich relativ häufig: zum einen dienstrechtliche Maßnahmen, um den öffentlichen Dienst für IT Fachkräfte attraktiver zu machen (8,7%), zum anderen Qualifizierung sowie Aus- und Weiterbildung (5,1%).

Ungenügende Koordination und Kooperation, hohe Kosten, rechtliche Rahmenbedingungen sowie Mängel innerhalb der Behörden als wesentliche Hemmnisse

Die Frage nach den wesentlichsten Gründen für die schleppende Umsetzung von E-Government in Deutschland steht in engem Zusammenhang mit den Empfehlungen der Behördenleitungen. Ein Ursachenkomplex von vier Faktoren lässt sich hier erkennen: zum Ersten die bereits in der vorangegangenen Frage bestätigte zu geringe Zusammenarbeit von Behörden zur Entwicklung gemeinsamer Lösungen (33,2%) sowie die ungenügende föderale Koordination (25,4%). Zum Zweiten machen die Behördenleitungen die hohen Kosten und die fehlende Finanzierung (29,5%) für die schleppende Umsetzung verantwortlich. Interessant ist, dass trotz der deutlichen finanziellen Entspannung, die in Frage 1 festgestellt wurde, die Budgets

der Behörden nach Ansicht der Befragten weiterhin nicht ausreichen, um die Digitalisierung effektiv umzusetzen. Zum Dritten werden rechtliche Faktoren ebenfalls sehr häufig als wesentliches Hemmnis gesehen: sowohl generell unklare rechtliche Anforderungen (21,4%), als auch konkret die Datenschutzanforderungen (20,8%) sowie ein zu kompliziertes und innovationshemmendes Vergaberecht (19,4%). Zum Vierten sehen die Befragten aber auch erhebliche Probleme innerhalb ihrer Behörden selbst: einerseits das Vorherrschen einer sicherheitsorientierten und innovationsskeptischen Behördenkultur (26,0%) und eine zu geringe Unterstützung durch die Leitungsebene (17,9%), andererseits aber auch ein unzureichendes Projektmanagement (13,3%).

Es fällt auch auf, dass technisch-fachliche Hemmnisse etwa in Hinblick auf die IT-Infrastruktur (11,9%), Schwierigkeiten bei der technischen Umsetzung (10,4%) oder eine zu hohe Unsicherheit bezüglich zukünftiger technologischer Entwicklungen (6,1%) aus Sicht der Befragten deutlich weniger ins Gewicht fallen.

Deutlicher Wunsch nach einer Straffung nach einer Straffung und besseren Koordination der E-Government-Kompetenzen

Die klar konstatierte unzureichende Koordination im föderalen System wird vielfach auf die Zersplitterung und mangelnde Bündelung der E-Government-Verantwortlichkeiten zurückgeführt. Gefragt nach der präferierten Ansiedlung des Themas E-Government in der deutschen Verwaltungslandschaft lässt sich ein klarer Wunsch nach einer Neustrukturierung und stärkerer Bündelung erkennen. (vgl. Abb. 9). Die höchste Zustimmung finden daher der Vorschlag eines eigenen Fachministeriums für E-Government und Digitalisierung (28,2%) sowie die Idee einer neuen Anstalt öffentlichen Rechts in gemeinsamer Trägerschaft von Ländern und Bund (24,0%). Auch die Idee eines eigenen Digitalisierungsministers im Bundeskanzleramt sehen 11,0% der Befragten als eine attraktive Option für die organisatorische Ansiedlung des Themas.

Diesem Wunsch nach einer Neugestaltung stehen allerdings auch klare Hürden wie das Ressortprinzip entgegen, die es bei einer Umstrukturierung der Zuständigkeiten im Hinblick auf einen praktischen Nutzen zu hinterfragen gäbe. Im Hinblick auf bereits bestehende Lösungen zur organisatorischen Verankerung findet der IT-Planungsrat 15,7% Zustimmung. Das Bundesministeriums des Inneren mit 11,6% bzw. der dort angesiedelten CIO des Bundes mit 6,5% kommen zusammen auf 18,1 % als am besten geeignete Stelle und würden somit als „lead“ präferiert, sollte es nicht zu einem neuen Ministerium oder einer neuen Anstalt kommen. Relativ hohe Zustimmung – gerade von Vertretern der Länderebene – finden auch unterschiedliche Varianten einer stärkeren Verankerung auf Länderebene.

⁷ Hier wurden lediglich die Antworten jener Befragten berücksichtigt, die angaben, diese Maßnahme auch zu kennen.

Abbildung 8: Hemmnisse für die Umsetzung von E-Government



Frage: „Was erachten Sie als die größten Hemmnisse für die Umsetzung von E-Government und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland? Bitte kreuzen Sie die aus Ihrer Sicht drei wichtigsten an.“ (N = 346)

Abbildung 9: Ansiedelung des Themas E-Government



Frage: „Wo sollte Ihrer Meinung nach das Thema E-Government primär angesiedelt sein, um die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland nachhaltig umzusetzen? (Mehrfachnennungen möglich)“ (N = 337)

rebene wie CIOs bzw. IT-Beauftragten der Länder (15,7%), die Innenministerkonferenz der Länder (9,8%) oder die Konferenz der Regierungschefs der Länder (4,8%). Am wenigsten Zustimmung findet eine zentrale Verankerung der Kompetenzen im Bundesministerium für Finanzen.

Anspruch und Realität der digitalen Rechtssetzung gehen stark auseinander

Ein sehr deutliches Bild zeichnet sich hingegen in Bezug auf die digitale Dimension der Rechtssetzung in Deutschland ab. Die Umsetzung von E-Government gestaltet sich umso schwieriger, je deutlicher die Anforderungen der Rechtssetzung digitalen Lösungen zuwiderlaufen. Mit einer sehr klaren Mehrheit von 87,8% bestätigten die Befragten diese Einschätzung und stimmen der Aussage zu, dass bei der Rechtssetzung die Belange der digitalen Umsetzung bereits mitgedacht werden sollten (vgl. Abb. 10).

In der Frage, inwiefern dieser Notwendigkeit in der Praxis bereits entsprochen wird, herrscht ebenfalls große Einigkeit. Eine klare Mehrheit von 64,4% der Befragten ist der Meinung, dass

die gegenwärtige Rechtssetzung die Belange der digitalen Umsetzung bisher kaum oder gar nicht mit einbezieht. Lediglich 2,4% sehen dieses Erfordernis bereits umgesetzt. Insgesamt ist das ein sehr klarer Appell an eine stärker die Digitalisierungs-Anforderungen berücksichtigende Rechtssetzung. In Hinblick auf die geeigneten Maßnahmen dies zu erreichen, zeigt sich eine klare Präferenz für zwei konkrete Ansätze. Rund 58,2% der Befragten sprechen sich für einen „Digitalisierungsscheck“ bei bestehenden Rechtssetzungsentwürfen aus. Und ebenfalls starke Zustimmung findet der Vorschlag eines stärkeren Austauschs zwischen Rechtssetzungs- und Vollzugsebene (54,7%). Deutlich weniger Zustimmung finden die Vorschläge des Ausbaus eines Informationsmanagements zwischen diesen beiden Ebenen (39,8%) und einer Förderung von Schulungen und Sensibilisierung der Rechtssetzenden für die Belange der Digitalisierung (37,7%). Auf vergleichsweise geringe Zustimmung stößt die Idee einer Stärkung der Kompetenzen des IT-Planungsrates (19,0%).

3. Digitale Verwaltung: Strukturen, Prozesse & Dienstleistungen

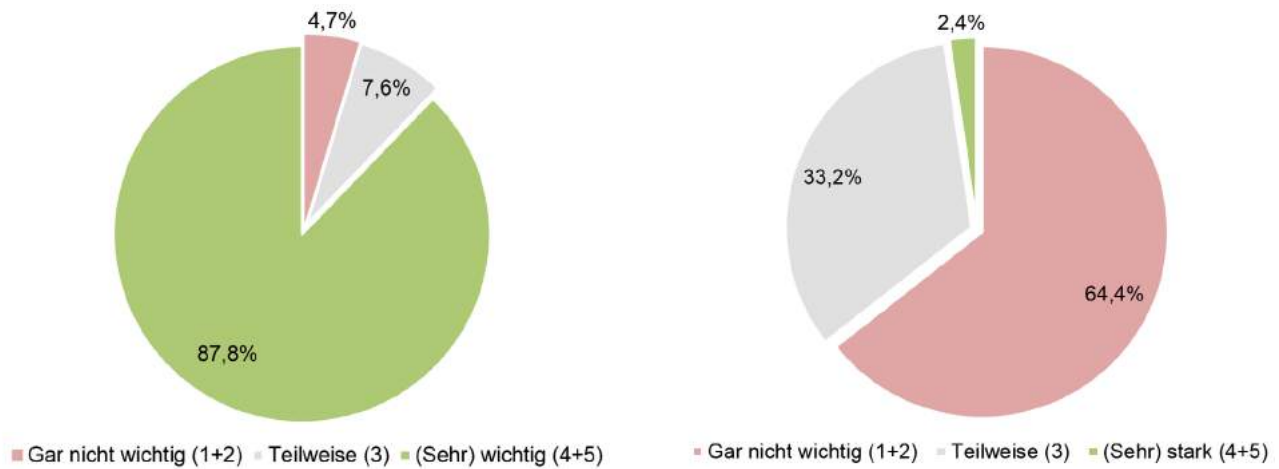
Der zweite Teil des Zukunftspanels beschäftigt sich wie auch schon in den Vorjahren mit dem aktuellen Stand und den Maßnahmen, die konkret in den Behörden umgesetzt werden, um die digitale Verwaltung bzw. E-Government voranzutreiben. Wie auch schon im Vorjahr wurde im Zukunftspanel 2017 nach dem Stand der Implementierung einer Reihe von E-Government-Anwendungen gefragt. Positiv fällt auf, dass eine ganz klare Mehrheit der befragten Behörden sowohl den Online-Zugang an jedem Arbeitsplatz (84,3%), als auch die Möglichkeit von Tele-Arbeit/Home-Office (73,0%) bereits umgesetzt hat und weitere 7-8% gerade dabei sind, dies umzusetzen.

Umsetzungsstand von E-Government in den Behörden: klare Fortschritte aber viele Anwendungen erst ansatzweise umgesetzt

Wie auch in den vergangenen Jahren zeigt sich, dass wesentliche E-Government-Anwendungen bislang erst in einer deutlichen Minderheit der Behörden umgesetzt sind (vgl. Abb. 12). Das gilt zum Beispiel für die E-Vergabe (33,5%), die rechtssichere E-Mail-Kommunikation DE-Mail (30,5%), die Digitalisierung des Rechnungswesens (27,8%), eine elektronische Bezahlfunktion (23,3%), die elektronische Akte und das Einscannen von Akten-Eingängen (22,9%) oder die digitale Signatur zur Dokumenten-Verifizierung (21,4%). Und weniger als ein Fünftel der

→ Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017

Abbildung 10: Wichtigkeit und bisherige Umsetzung digitaler Rechtssetzung



Frage: „Für wie wichtig halten Sie es, dass Belange der digitalen Umsetzung bereits bei der Vorbereitung von Rechtsetzungsentwürfen berücksichtigt werden?“ (N = 344)

Frage: „In welchem Umfang wird Ihrer Ansicht nach die digitale Umsetzung von rechtlich vorgegebenen Abläufen bisher bereits bei der Rechtsetzung ausreichend mitgedacht?“ (N = 340)

Abbildung 11:



Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen halten Sie für besonders geeignet, um eine bessere, vollzugsorientierte Rechtsetzung zu ermöglichen? (Mehrfachnennungen möglich)“ (N = 342)

befragten Behörden haben die digitalisierte Personalverwaltung (19,6%), mobile E-Government Anwendungen (17,5%), das elektronische Einreichen von Nachweisen (14,4%), Anwendungen für den elektronischen Personalausweis (13,6%) oder elektronische Rechnungen im Auftragswesen (10,7%) umgesetzt. Viele dieser Anwendungen befinden sich derzeit in Umsetzung, wobei hier die elektronische Akte klar im Vordergrund steht. Bei 43,1% der befragten Behörden befindet sich diese gerade „in Umsetzung“. Relativ hoch (rund ein Drittel der Behörden) ist die Umsetzungsdynamik auch bei der Digitalisierung der Personalverwaltung und des Rechnungswesens, dem elektronischen Einreichen von Nachweisen und Dokumenten sowie der E-Vergabe und der elektronischen Rechnung im Auftragswesen. Gut erkennbar ist auch, dass bei den Behörden derzeit Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit (53,1%) sowie der IT-Konsolidierung (41,3%) sehr hohe Priorität haben. Stark abwartend zeigen sich die Behörden hingegen in Hinblick auf die elektronische Bezahlungsfunktion, die digitale Signatur, mobile E-Government-Anwendungen und Anwendungen für

den neuen Personalausweis. Eine deutliche Mehrheit der Behörden zögert hier noch mit der Umsetzung.

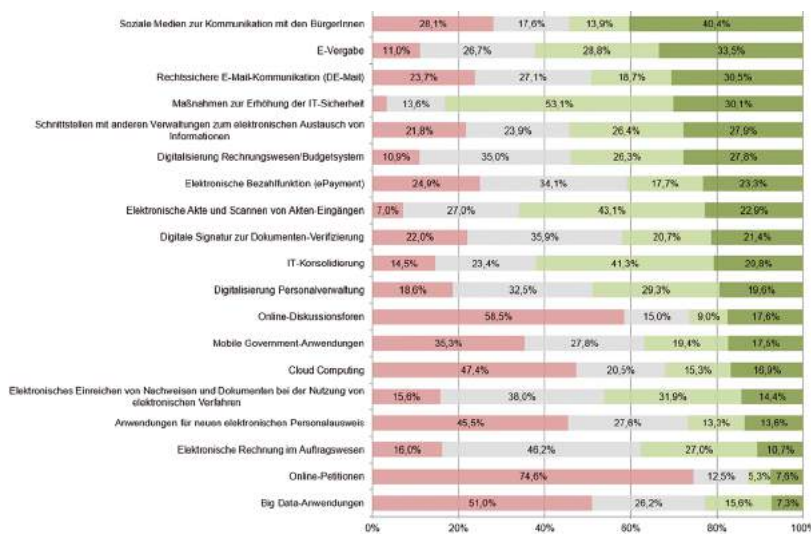
Hoch ist die Skepsis der Behörden bei der Einführung von Cloud-Computing und Big-Data-Anwendungen, die bei einer Mehrheit der befragten Behörden nicht geplant sind. Auffallend ist auch die besonders hohe Skepsis gegenüber elektronischer Formen der Interaktion mit Bürgern wie Online-Diskussionsformen (von 58,5% nicht geplant) oder Online-Petitionen (von 74,6% nicht geplant). Deutlich besser steht es um die digitale Kommunikation mit Bürgern und Bürgerinnen.

In 40,4% der befragten Behörden werden mittlerweile soziale Medien eingesetzt, um direkt mit Bürgern in Kontakt zu treten.

Es gibt aber auch erfreuliche Ergebnisse: Bei fast allen dieser Maßnahmen lässt sich eine positive Umsetzungsdynamik beobachten. So ist der Anteil von Behörden, in denen diese E-Government Maßnahmen bereits umgesetzt oder sich in Umsetzung befinden, fast durchgängig um rund 10% angestiegen, bei der elektronischen Rechnung im Auftragswesen sogar um knapp 15% (vgl. Abb. 13). Das kann teilweise auch an Veränderungen des Samples gegenüber dem Vorjahr liegen, bestätigt aber doch klar eine steigende Umsetzungsdynamik. Einzige Ausnahme ist die Umsetzung der rechtssicheren E-Mail-Kommunikation bzw. DE-Mail, die gegenüber dem letzten Jahr gesunken ist.

E-Government/Digitalisierung auf Behördenebene erst ansatzweise organisatorisch verankert
Im aktuellen Zukunftspanel wurde auch erhoben, welche kon-

Abbildung 12: Umsetzungsstand von E-Government Anwendungen



Frage: „In welchem Umfang sind in Ihrer Verwaltung folgende E-Government-Anwendungen bzw. Maßnahmen der Digitalisierung bereits umgesetzt? (N = 302-341)“

kreten Ansätze von den Behörden verfolgt werden, um E-Government und Digitalisierung organisatorisch zu verankern und die Digitalisierung voranzutreiben. Angesichts der hohen Priorität, die der Digitalisierung insgesamt eingeräumt wird, überrascht, dass erst rund ein Drittel der Behörden entsprechende Anstrengungen unternommen haben (vgl. Abb. 14). Am stärksten verbreitet sind die Sicherstellung eines eigenen Budgets für Digitalisierung (32,3%), eine behördenübergreifende Zusammenarbeit bzw. Projekte (30,2%) sowie die Einrichtung eines CIO bzw. IT Beauftragten auf oberster Verwaltungsebene (29,0%). Gerade angesichts der hohen Wichtigkeit der budgetären Ausstattung und der behördenübergreifenden Zusammenarbeit, die in den vorherigen Fragen klar bestätigt wurden, überrascht die hohe Zurückhaltung zu solchen Maßnahmen auf Behördenebene. Die Entwicklung digitaler Strategien ist ebenfalls ein noch relativ häufig umgesetzter Ansatz, wie er auch schon in den Zukunftspanels der letzten Jahre bestätigt wurde. Der Umsetzungsstand scheint gegenüber den Jahren 2015 und 2016 allerdings weitgehend stabil. Positiv stimmt hingegen, dass ein relativ hoher Anteil befragter Behörden Maßnahmen zur besseren organisatorischen Verankerung von E-Government und Digitalisierung in Planung hat. Zwischen einem Drittel und über der Hälfte plant für die nächsten Jahre die Entwicklung einer digitalen Strategie (56,0%), die Verankerung der Digitalisierung in Fachbereichsstrategien (44,9%), besondere Maßnahmen im Personalbereich (40,9%), behördenübergreifende Zusammenarbeit und Projekte (40,5%), ein eigenes IT/E-Government-Portfoliomanagement (36,4%) sowie die Sicherstellung eines eigenen Budgets für die Digitalisierung (32,3%). Ein eigener CIO/IT-Beauftragter auf Verwaltungsebene wird insbesondere auf der kommunalen Verwaltungsebene nur selten angedacht, und der in internationalen Großkonzernen beobachtbare Trend einer Weiterent-

wicklung des CIO zum Chief Digital Officer hat für die deutschen Behörden bisher kaum Relevanz.

Behörden plädieren für Einheitlichkeit und Verpflichtung in der Umsetzung von E-Government

Wie oben bereits kurz beschrieben, werden E-Government-Gesetze als besonders wirksam erachtet, um E-Government und Digitalisierung in den Behörden voranzutreiben. Die Antworten zu der Frage nach den Eckpunkten eines „guten“ E-Government-Gesetzes, um die Verwaltungen bei der Digitalisierung zu unterstützen, zeigen dies erneut. Vor allem wird aber erneut der klare Wunsch der Befragten nach stärkerer Verbindlichkeit und Standardisierung bestätigt (vgl. Abb. 15). Die Mehrheit der Behörden erwartet sich von einem „guten“ und effektiven E-Government-Gesetz den verpflichtenden Umstieg auf die elektronische Aktenführung (58,1%) sowie klare

Fristen und Zuständigkeiten für die Umsetzung (57,2%). In Hinblick auf die Standardisierung sei eine Festsetzung von verbindlichen Grundsätzen, Standards und Regelungen durch eine zentrale IKT-Steuerungsstelle (55,7%) sowie eine einheitliche Dokumentendatenbank zum Download für Formulare und Anträge (53,6%) wünschenswert.

Die regelmäßige Evaluation des Gesetzes (48,8%) sowie die Schaffung eines zentralen Service-Kontos für Verwaltungsdienstleistungen (40,7%) finden ebenfalls noch breite Zustimmung. Bereits wesentlich skeptischer werden ein verpflichtendes „Digital-by-default“ für neue Verwaltungsleistungen (23,4%), die verpflichtende Nutzung eines zentralen IT-Dienstleisters für alle verfahrensunabhängigen IT-Infrastruktur und Basisdienste (22,5%) sowie vor allem die verpflichtende Veröffentlichung von Verwaltungsdaten auf einem zentralen Open-Data Portal (11,7%) gesehen.

IT-Dienstleistungszentren: trotz ambivalenter Erfahrungen weiterer Bedeutungsanstieg erwartet

Bereits im Regierungsprogramm „Vernetzte und Transparente Verwaltung“ aus dem Jahr 2010 wurde die flächendeckende und verbindliche Nutzung von Kompetenz- und Dienstleistungszentren für eine durchgreifende Modernisierung der Verwaltung als Ziel formuliert. Gerade durch den Auf- und Ausbau von IT-Dienstleistungszentren lassen sich Konzentration, Standardisierung und Effizienzsteigerung sowie Bündelung vorhandener Ressourcen erreichen. Das IT-Dienstleistungszentrum des Bundes besteht nun seit dem Jahr 2012 und hat seitdem seine Kapazitäten kontinuierlich gesteigert, und auch auf den anderen Verwaltungsebenen finden ähnliche Entwicklungen statt. Die Ergebnisse des Zukunftspanels bestätigen die zunehmende Etablierung und Relevanz von IT-Dienstleis-

→ Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017

Abbildung 13: Veränderung des Umsetzungsstandes (umgesetzt bzw. in Umsetzung) gegenüber dem Vorjahr

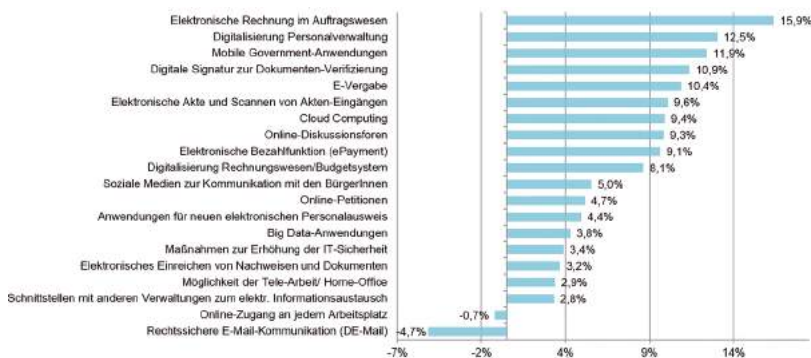


Abbildung 14: Organisatorische Ansätze zur Verankerung von E-Government auf Behördenebene



Frage: „Welche konkreten organisatorischen Ansätze verfolgen Sie in Ihrer Verwaltung in Hinblick auf E-Government/Digitalisierung?“ (N = 291-311)

Abbildung 15: Eckpunkte eines „guten“ E-Government Gesetzes



Frage: „Welche Eckpunkte sollte Ihrer Meinung nach ein „gutes“ E-Government-Gesetz enthalten, um Ihre Verwaltung bei der Digitalisierung zu unterstützen? (Mehrfachnennungen möglich)“ (N = 334)

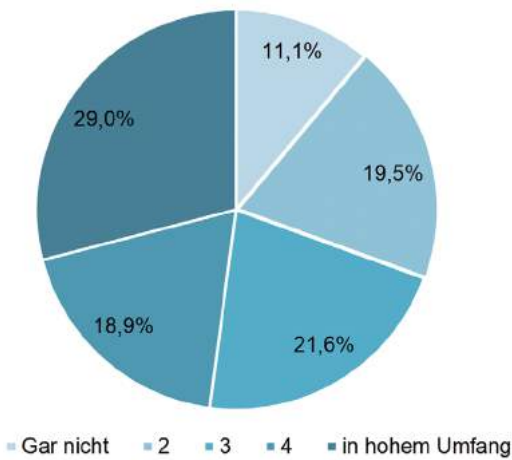
tungszentren (vgl. Abb. 16). Bereits 29,0% der befragten Behörden beziehen bereits „in hohem Umfang“ Leistungen über ein Dienstleistungszentrum und weitere 18,9% nutzen sie häufig. Gleichzeitig gaben 11,1% der Behörden an, IT-Dienstleistungszentren noch gar nicht zu nutzen bzw. weitere 19,5% in nur sehr geringem Umfang. Für die Zukunft wird mit einem klaren Bedeutungsanstieg von IT-Dienstleistungszentren gerechnet: 10,0% der Behörden rechnen mit einem starken Anstieg in den nächsten fünf Jahren und weitere 47,0% mit einem moderaten Anstieg.

Die Einschätzung der Leistungserbringung durch IT-Dienstleistungszentren durch die Behörden ist allerdings durchwachsen (vgl. Abb. 17). Hinsichtlich der Produktqualität besteht noch eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit. Knapp 50,0% der Antwortenden sind mit der Produktqualität klar zufrieden, während nur 14,5% diesbezüglich unzufrieden sind. Deutlich ambivalenter fällt die Zufriedenheit bei Serviceorientierung, Reaktionszeit und den Kosten aus. Nur lediglich rund ein Drittel der Befragten (zwischen 28,5% und 35,4%) zeigt sich hier zufrieden, während ein etwa gleich großer Anteil der Befragten klar unzufrieden ist (zw. 28,5% und 36,1%). Am höchsten ist die Unzufriedenheit der Befragten bei der Transparenz der IT-Dienstleister.

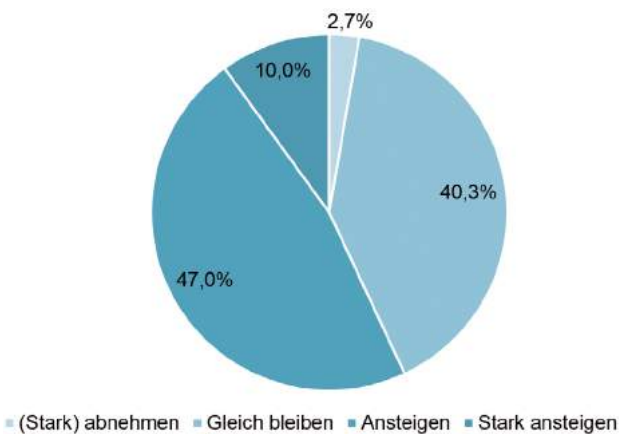
Hohe Zustimmung zu verstärkter IT-Konsolidierung

Die insgesamt hohe Zustimmung zu Maßnahmen einer stärkeren Standardisierung und verbindlicherer Vorgaben spiegelt sich in der hohen Zustimmung zu verstärkter IT-Konsolidierung wider (vgl. Abb. 18). Eine deutliche Mehrheit von 52,0% der befragten Behörden versprechen sich langfristig sinkende Kosten durch IT-Konsolidierung und 59,5% stimmen zu, dass sie den Abbau von Individuallösungen unterstützen. Eine deutliche Mehrheit von mehr als zwei Dritteln der Behörden verzichtet auf die Entwicklung von IT-Standardlösungen (69,8%) und sieht auch keine datenschutzrechtlichen Gründe (67,8%) oder Gründe der Besonderheit eigener IT-Verfahren (68,8%), die gegen eine IT-Konsolidierung sprechen. Etwas höher ist lediglich die Befürchtung, dass die Konsolidierung des Anbietermarktes zukünftig die Möglichkeiten zur Auswahl für die eigene Behörde unangemessen einschränken könnte.

Abbildung 16: Aktuelle und zukünftige Nutzung von IT-Dienstleistungszentren

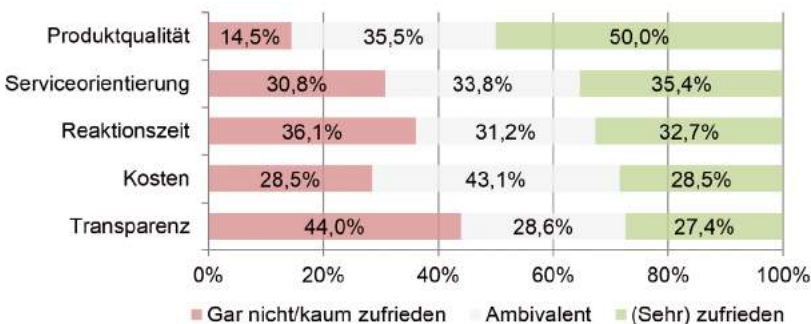


Frage: „In welchem Umfang bezieht Ihre Verwaltung Leistungen über ein IT-Dienstleistungszentrum?“ (N = 334)



Frage: „In den nächsten 5 Jahren wird dieser Umfang voraussichtlich...“ (N = 330)

Abbildung 17: Zufriedenheit mit der Leistungserbringung durch das IT-Dienstleistungszentrum



Frage: „Wie zufrieden sind Sie aus Sicht Ihrer Verwaltung mit der Leistungserbringung durch das IT-Dienstleistungszentrum?“ (N = 292-296)

Insgesamt sind die Befragten somit sehr offen für eine Forcierung weitgehender IT-Konsolidierung auch im Bereich der eigenen Behörde. Lediglich rund 20% der befragten Behörden zeichnen sich durch eine klare Skepsis aus.

Vielfältige Maßnahmen notwendig, um die Verbreitung von Open Data zu fördern
Wie auch in den vergangenen Jahren zeigt das aktuelle Zukunftspanel eine erhebliche Skepsis bzw. auch große Unsicherheit und fehlendes Wissen in Hinblick auf die Umsetzung von Open Data. Wie eingangs ausgeführt wird Open Data kaum als relevante Herausforderung der Zukunft gesehen. Der Nationale Aktionsplan Open Data 2014 wird vielfach als nicht wirkungsvoll erachtet, bzw. ist dieser knapp einem Viertel der Befragten gar nicht bekannt, und auch die Veröffentlichungspflicht von Verwaltungsdaten auf einem Open Data Portal findet nur sehr geringe Zustimmung. Gleichzeitig zeigt sich in einer weiteren Frage eine sehr hohe Zustimmung zu vielen Maßnahmen bzw. Prinzipien, um die Verbreitung von Open Data und deren Nutzung zu fördern (vgl. Abb. 19). Dies betrifft insbesondere eine entsprechende Erfassung und Speicherung der Daten (81,3%), die Existenz einer allen Behörden zur Verfügung stehenden zentralen Plattform (77,8%), Leitfäden und Handreichungen zum Umgang mit solchen Daten (74,1%), eine föderale Zusammenarbeit bei der Datenbereitstellung (73,3%) sowie die Nutzung von Daten durch andere Behörden (72,8%). Etwas geringer ist die Zustimmung in Hinblick auf eine zentrale Stelle, die Empfehlungen zur Veröffentlichung geben kann (70,6%), externe Unterstützung (61,1%) oder eine stärkere verbindlichere Rolle des Bundes (60,7%). Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, eine stärkere Öffnung gegenüber Datennutzern oder die stärkere Verknüpfung mit Partizipations- und Kooperationsangeboten werden bereits weniger positiv beurteilt, finden aber auch immer noch eine mehrheitliche Zustimmung.

Insgesamt lassen sich diese Ergebnisse dahin interpretieren, dass die hohe Skepsis der Behörden gegenüber einer Umsetzung von Open Data vor allem darauf zurückzuführen ist, dass die Befragten wesentliche

→ Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2017

Abbildung 18: Einschätzung der IT-Konsolidierung



Frage: „Inwieweit stimmen Sie aus Sicht Ihrer Verwaltung mit den folgenden Aussagen zur IT-Konsolidierung überein?“ (N = 285-306)

Abbildung 19: Maßnahmen und Prinzipien um die Verbreitung und Nutzung von Open Data zu fördern



Frage: „Wie zweckmäßig sind aus Sicht Ihrer Verwaltung die folgenden Maßnahmen bzw. Prinzipien, um die Verbreitung von offenen Daten (Open Data) und deren Nutzung zu befördern?“ (N = 276-293)

Abbildung 20: Beurteilung von IT-Sicherheit in der öffentlichen Verwaltung



Frage: „Inwieweit stimmen Sie mit folgenden Aussagen zur IT-Sicherheit in der öffentlichen Verwaltung überein?“ (N = 300-316)

Rahmenbedingungen als noch nicht ausreichend gegeben sehen und erhebliche Unsicherheit besteht.

Hoher Handlungsbedarf im Bereich IT-Sicherheit

Im Gegensatz zu Open Data steht das Thema IT Sicherheit ganz hoch auf der Agenda der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Wie schon eingangs beschrieben, hat IT-Sicherheit gegenüber dem Vorjahr markant an Bedeutung

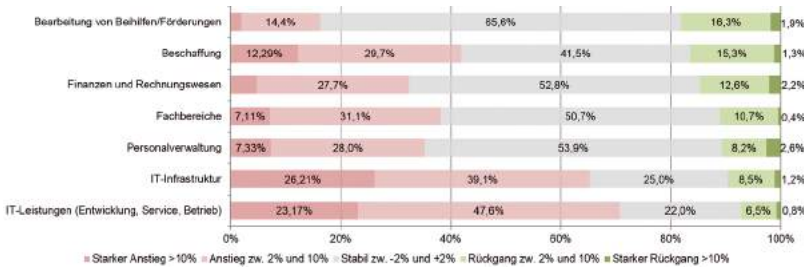
gewonnen und stellt mittlerweile die zweitwichtigste Herausforderung aus Sicht der befragten Behörden dar. 83,2% der befragten Behörden setzen Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit um, und die Cyber-Sicherheitsstrategie der Bundesregierung wird vergleichsweise positiv beurteilt. Trotzdem sehen die Behörden weiterhin akuten Handlungsbedarf in Hinblick auf eine Verbesserung der IT-Sicherheit.

Eine deutliche Mehrheit der Befragten (83,5%) betrachtet Cyberangriffe als eine realistische Bedrohung für die eigene Behörde und nur weniger als 10% sind der Meinung, dass Deutschland im Bereich Cyber-Sicherheit gut aufgestellt ist; immerhin 42,6% sehen die öffentliche Verwaltung teils gut aufgestellt (vgl. Abb. 20). Wie oben bereits angeführt, unternehmen setzen über 80% der befragten Behörden Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit bereits um. Die Antworten zeigen auch klare Prioritäten für die Zukunft auf: zum einen die Notwendigkeit verbindlicher und klarer Zulassungsregelungen für neue IT-Produkte (67,5% Zustimmung), zum anderen eine stärkere Zusammenarbeit von Bund und Ländern im Bereich präventive Eigensicherung der Verwaltungen (54,7%). Dass diese Herausforderung nur in enger Kooperation mit der Privatwirtschaft zu bewerkstelligen ist, sehen 44,8% der Befragten, während etwa ein Viertel der Meinung ist, dass eine solche Kooperation nicht erforderlich sei.

4. Finanzen, Investitionen, Effizienz & Transparenz

Die Ergebnisse des Zukunftspanel 2016 ließen erkennen, dass Investitionen in Digitalisierung und IT auch klar mit der Erwartung von mittel- bis langfristig zu erzielenden Einsparungen verbunden sind. Eine klare Mehrheit der Befragten gab damals an, bei Maßnahmen wie der elektronischen Akte, Online-Angeboten von Verwaltungsleistungen, aber auch der stärkeren Standardisierung ein klares Einsparungspotenzial für die eigene Behörde zu sehen. Die aktuelle Befragung zeigt allerdings, dass diese Erwartungen bisher kaum realisiert sind und Digitalisierung bzw. E-Government aktuell eher als Kostentreiber wahrgenommen wird (vgl. Abb. 21). Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit des Ausbaus der Maßnahmen zur Digitalisierung ist dies wenig verwunderlich,

Abbildung 21: Kostenentwicklung auf Behördenebene im Zuge der Digitalisierung



Frage: „Wie haben sich Ihrer Erfahrung nach die Kosten in folgenden Bereichen Ihrer Verwaltung im Zuge der Digitalisierung entwickelt?“ (N = 215-248)

Abbildung 22: Beurteilung des neuen bundesstaatlichen Finanzausgleichs



Frage: „Inwiefern stimmen Sie folgenden Thesen zum neuen bundesstaatlichen Finanzausgleich ab dem Jahr 2020 zu?“ (N = 213-231)

Abbildung 23: Beurteilung von Ansätzen, um eine innovationsfreundlichere Verwaltungskultur zu fördern



Frage: „Wie beurteilen Sie die Relevanz folgender Ansätze, um eine innovationsfreundlichere Kultur zu fördern?“ (N = 276-303)

da umfangreiche Investitionen kurzfristig fast immer mit einem Kostenanstieg verbunden sind. Interessant wird sein, ob langfristig gesehen, Kosteneinsparungen realisiert werden können.

Deutliche Kostenbelastung durch Digitalisierung/E-Government

Die befragten Behörden nehmen insbesondere in den Bereichen IT-Infrastruktur und IT-Leistungen mehrheitlich (70,7% bzw. 65,3%) Kostensteigerungen wahr. Bei

knapp einem Viertel der Befragten liegen diese sogar über 10%. Aber insbesondere auch in den Fachbereichen und in den Querschnittsbereichen Beschaffung, Personal und Finanz- und Rechnungswesen sowie insbesondere in den Fachbereichen nehmen deutlich mehr Behörden einen Kostenanstieg als einen Kostenrückgang wahr. Die einzige Ausnahme stellt der Bereich Bearbeitung von Beihilfen und Förderungen dar, wo bereits 17,2% der Behörden einen Kostenrückgang durch Digitalisierung feststellen (vs. 15,3% Kostenanstieg).

Die Gründe für diese etwas ernüchternden Einschätzungen liegen auf der Hand. Zum einen befinden sich die meisten Behörden erst im Aufbau entsprechender Systeme, während Produktivitätssteigerungen und Einsparungseffekte erst mittelfristig zu erwarten sind. Zum anderen findet derzeit in den deutschen Behörden ein Nachhol-/Aufrüstungsprozess in Richtung zeitgemäße IT-Ausstattung statt, im Rahmen dessen Einsparungen deutlich weniger im Vordergrund stehen. Diese Einschätzungen erklären aber auch, warum trotz allgemeiner budgetärer Entspannung hohe Kosten bzw. fehlende budgetäre Mittel als wesentliches Hemmnis für die weitere Digitalisierung gesehen werden. Gleichzeitig ist der Befund ein klares Signal, zukünftig mehr auf die möglichen Einsparungspotentiale zu konzentrieren, die sich etwa gerade auch durch IT-Konsolidierung und verstärkte Nutzung von IT-Dienstleistungszentren, aber auch durch Struktur- und Prozessoptimierungen in Verbindung mit der Digitalisierung ergeben.

Kritische Beurteilung des neuen bundesstaatlichen Finanzausgleichs

In Hinblick auf die generelle Budgetausstattung der Behörden wurde mit der Neuordnung des bundesstaatlichen Finanzausgleichs ein wichtiger Schritt getan. Im Oktober 2016 hatten sich die Regierungschefs von Bund und Ländern nach langen Verhandlungen auf eine Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen verständigt. Die finanziellen Auswirkungen, die sich durch diesen ab 2020 geltenden bundesstaatlichen Finanzausgleich ergeben, sind vielfältig und für die verschiedenen finanzpolitischen Akteure, aber auch für eine breite Öffentlichkeit, bedeutsam. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Studie der

Universität Leipzig in Kooperation mit der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem Institut für den Öffentlichen Sektor e.V.⁸ wurden die Behördenleitungen zu Ihrer Einschätzung des neuen Finanzausgleichs befragt. Insgesamt fällt das Fazit der Befragten relativ kritisch aus (vgl. Abb. 22). Eine Mehrheit der befragten Behörden findet, dass wichtige Reformchancen insbesondere in Hinblick auf die Steuerzuordnung vor der Umverteilung verpasst wurden (55,8%), dass die Finanznot der kommunalen Ebene nicht ausreichend berücksichtigt wurde (66,2%) und dass das neue Ausgleichskonzept zu viele Sonderregelungen enthält (49,3%). Befürchtet wird ebenfalls – allerdings in weniger starkem Ausmaß –, dass einnahmeschwache Länder tendenziell weniger profitieren und die Ländereinnahmen dadurch weiter auseinander driften werden (36,4% klare Zustimmung und 43,6% teilweise Zustimmung). Die geplante Infrastrukturgesellschaft zur Verwaltung der Bundesfernstraßen wird hingegen sehr ambivalent beurteilt. Während über ein Viertel der Befragten das für eine sinnvolle Maßnahme hält (26,6%), sprechen sich 42,7% klar dagegen aus.

5. Arbeitswelt: Lernen, Führen & Verändern

Der vierte Teil des Zukunftspanels dreht sich, wie auch schon in den Vorjahren, um breitere Themen der Führungs- und Arbeitskultur. Die Zukunftspanels der letzten beiden Jahre haben klar bestätigt, dass Personal und Führung als zentrale Erfolgsfaktoren der Digitalisierung gesehen werden. Wie oben beschrieben, ist aus Sicht der Befragten das Vorherrschen einer sicherheitsorientierten und innovations skeptischen Behördenkultur eines der wesentlichsten Hemmnisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung. Es stellt sich daher die Frage, welche Ansätze und Maßnahmen dazu beitragen können, eine innovationsfreundlichere Behördenkultur zu fördern.

Ein breites Spektrum an Ansätzen, um eine innovationsfreundlichere Behördenkultur zu fördern

Gefragt nach der Wichtigkeit unterschiedlicher Ansätze, stehen zwei doch eher traditionelle Maßnahmen im Vordergrund (vgl. Abb. 22): zum einen eine verstärkte Aus- und Weiterbildung (80,3%) und zum anderen der verstärkte Austausch mit anderen Verwaltungen (76,6%). Auch eine geänderte Führungskultur mit einer stärkeren Bereitschaft, auch Fehler zu akzeptieren (73,4%) und einem partizipativen Führungsstil (61,9%) wird allgemein als sehr wichtig erachtet. Auch strukturelle Maßnahmen wie IT-Lösungen zur Teamarbeit oder Arbeitsformen wie Fokusgruppen zur Durchbrechung der Hierarchie werden noch mehrheitlich als wichtig erachtet. Deutlich zurückhaltender werden hingegen unkonventionellere Ansätze, wie die Einrichtung von Experimentierfreiräumen oder Policy Labs (40,1%), ein stärker evidenzbasierter Ansatz auf Basis systematischer Erhebungen und Datenanalysen (43,1%) oder ein regelmäßiger Austausch mit Start-Ups (23,4%) wahrgenommen, die gerade

auf internationaler Ebene stark als Treiber von Public Sector Innovation diskutiert werden. Es entsteht insgesamt der Eindruck, dass man deutlich mehr Gewicht auf das vorhandene Wissen in der öffentlichen Verwaltung setzt, als sich nach außen zu öffnen. So werden die Gewinnung von Führungskräften und Mitarbeitern mit Erfahrung in der Privatwirtschaft (44,7%) oder die stärkere Einbindung von Bürgern und Kunden von Digitalisierungsprojekten (39,4%) etwa als deutlich weniger wichtig eingestuft als der Austausch mit anderen Verwaltungen. Stark kritisch stehen die Befragten auch einer stärkeren Rotation von Mitarbeitern innerhalb der Organisation oder der stärkeren Nutzung von sozialen Medien im Rahmen der Arbeit gegenüber.

Interdisziplinäre Teams: Trotz positiver Einschätzung bisher erst in einem Drittel der Behörden etabliert

Eine weitere Maßnahme, die oftmals im Zusammenhang mit Innovation und moderner Verwaltung diskutiert wird, ist der stärkere Einsatz von interdisziplinären Teams. Erfolgreiche Veränderungsprojekte erfordern, neben fachlicher und sozialer, vor allem auch interdisziplinäre Kompetenz. Gerade E-Government, wie auch andere anspruchsvolle Großprojekte, kann ohne das Zusammenwirken von Juristen, Betriebswirten, Technikern und Fachbereichen kaum gelingen. Dies wird von einer klaren Mehrheit der Befragten auch so gesehen: Interdisziplinäre Teams werden als entscheidend für den Erfolg von Großprojekten gesehen (73,3%), die Befragten erachten sie als wichtig, um etablierte Strukturen aufzubrechen (70,4%), und sehen auch eine klar positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung und Produktivität (63,9%). Auch mögliche negative Auswirkungen bei der Umsetzung, wie Konflikte oder als mühsam erlebte Spannungen und Diskussionen, werden nur von rund einem Drittel der Befragten gesehen. Umso überraschender ist es, dass interdisziplinäre Teams bisher erst in rund einem Viertel der Behörden (27,1%) gut etabliert sind, während 43,1% diese Form der Zusammenarbeit bisher noch nicht bzw. kaum umgesetzt haben. Und eine Unterstützung durch den Personalbereich ist bisher kaum vorhanden: In lediglich 11,4% der befragten Behörden berichten die Befragten, dass interdisziplinäre Teams vom Personalbereich unterstützt werden, während das in 64,7% der Behörden nicht der Fall ist.

Relativ hoher Konsens besteht auch hinsichtlich der erforderlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit von interdisziplinären Teams. Am wichtigsten sind gegenseitiger Respekt, Offenheit und Vertrauen der Teammitglieder (91,5%), eine klare Unterstützung durch die Leitungsebene (85,8%), klare Regeln für Einrichtung, Zusammenarbeit und Rahmenbedingungen (74,0%) sowie eine Unterstützung durch Ressourcen wie Räumlichkeiten, Budget oder Anreize (71,7%). Weiters sollten interdisziplinäre Teams die Möglichkeit haben, flexibel und autonom zu arbeiten (67,7%). Gerade bei diesen Rahmenbedingungen wären die Personalbereiche gefordert, um die Verbreitung interdisziplinärer Teams zu unterstützen.

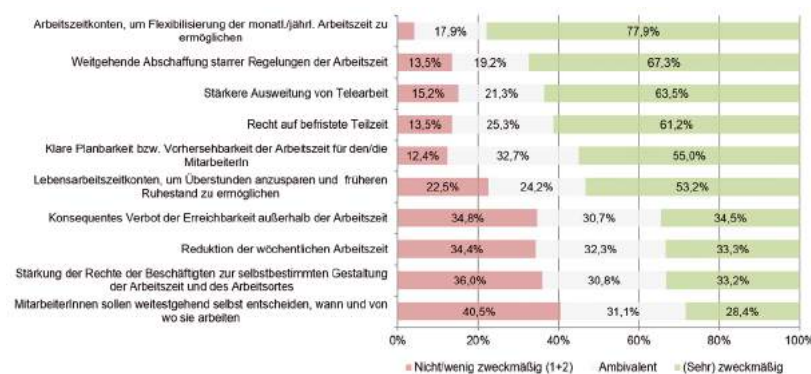
⁸ <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2017/01/schwarz-rot-geld-laenderfinanzausgleich-2020.html>

Abbildung 24: Beurteilung interdisziplinärer Teams



Frage: „Interdisziplinäre Teams zielen auf die verstärkte Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Disziplinen (Recht, Betriebswirtschaft, Technik, Fachbereich) ab. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen bzw. Thesen zu? Interdisziplinäre Teams...“ (N = 276-288)

Abbildung 25: Zweckmäßigkeit unterschiedlicher Vorschläge der Arbeitszeitgestaltung



Frage: „Wie zweckmäßig ist aus Sicht Ihrer Behörde die Umsetzung folgender Vorschläge der Arbeitszeitgestaltung, um die Beschäftigten für die Herausforderungen der Zukunft fit zu halten?“ (N = 290-297)

Hohe Zustimmung zu einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung

Die geänderten Anforderungen an eine digitalisierte Arbeitswelt und der demografische Wandel stellen gerade auch die Personalarbeit der öffentlichen Verwaltungen vor erhebliche Herausforderungen. Eine wichtige Rolle kommt dabei der Frage der Arbeitszeitgestaltung zu. Eine klare Mehrheit der befragten Behördenleiter steht einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung sehr positiv gegenüber, um den Beschäftigten die geeigneten Rahmenbedingungen für eine digitale Arbeitswelt zu bieten (vgl. Abb. 24). Das betrifft insbesondere die Einrichtung von Arbeitskonten, um eine Flexibilisierung der monatlichen und jährlichen Arbeitszeit zu ermöglichen (77,9%), eine stärkere Ausweitung von Telearbeit (63,5%) sowie generell eine weitgehende Abschaffung starrer Regelungen der Arbeitszeit (67,3%). Auch das Recht auf befristete Teilzeit in Form eines Rechtsanspruchs auf Reduktion der Arbeitszeit für Weiterbildung, Ehrenamt oder Familie und späterer Rückkehr zu dem alten Beschäftigungsumfang (61,2%) sowie die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, um Überstunden anzusparen

und früheren Ruhestand zu ermöglichen (53,2%), finden mehrheitlich Zustimmung. Deutlich ambivalenter werden hingegen das konsequente Verbot der Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, die Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit sowie eine generelle Stärkung der Beschäftigten zur selbstbestimmten Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes gesehen. Hier ist der Anteil befürwortender und ablehnender Antworten etwa gleich hoch.

6. Zentrale Ergebnisse im Überblick

Ergebnis 1: Fortschritte bei der Digitalisierung weiterhin gebremst durch vielfältige Hemmnisse

Die Weiterentwicklung von E-Government und von Maßnahmen der Digitalisierung hat gegenüber dem Vorjahr erneut an Bedeutung gewonnen und liegt mittlerweile klar an der Spitze der von den Behördenleitungen wahrgenommenen Herausforderungen. 58,4% der Befragten erachten das als eine der drei wichtigsten Herausforderungen mit dem größten Handlungsbedarf für die eigene Behörde in den nächsten fünf Jahren. Wichtige Rahmenbedingungen wie der Online-Zugang an jedem Arbeitsplatz sind mittlerweile gegeben und es lässt sich eine insgesamt positive Umsetzungsdynamik beobachten. Bei fast allen abgefragten E-Government Maßnahmen ist der Anteil von Behörden, in denen diese bereits umgesetzt oder sich in Umsetzung befinden, fast durchgängig um rund 10% angestiegen. Gleichzeitig zeigt sich, dass wesentliche E-Government-Anwendungen bislang erst ansatzweise umgesetzt sind. Die E-Vergabe, die rechtssichere E-Mail-Kommunikation DE-Mail oder die Digitalisierung des Rechnungswesens sind erst von knapp einem Drittel der befragten Behörden umgesetzt. Noch deutlich geringer ist der Umsetzungsgrad der elektronischen Bezahlungsfunktion, der elektronischen Akte, der digitalen Signatur oder der digitalisierten Personalverwaltung. Anwendungen für den elektronischen Personalausweis sind erst bei etwas über 10% der befragten Behörden umgesetzt und bei der Einführung von Cloud-Computing, Big-Data, Open Data und elektronischen Formen der Interaktion mit den Bürgern sind die Behörden auffallend zurückhalten. An-

gesichts der hohen Priorität, die der Digitalisierung insgesamt eingeräumt wird, überrascht auch, dass erst rund ein Drittel der Behörden entsprechende organisatorischen Maßnahmen wie eine Digitalisierungsstrategie, ein eigenes Digitalisierungs-Budget oder behördenübergreifende Zusammenarbeit bzw. Projekte umgesetzt hat.

Diese schleppende Umsetzung von E-Government wird primär auf einen Ursachenkomplex von vier Faktoren zurückgeführt: (1) eine bisher zu geringe Zusammenarbeit von Behörden zur Entwicklung gemeinsamer Lösungen und eine ungenügende föderale Koordination; (2) hohe Kosten und die fehlende Finanzierung; (3) rechtliche Hemmnisse vor allem in Hinblick auf Datenschutzanforderungen und Vergaberecht und (4) auch Probleme innerhalb der Behörden selbst wie etwa das Vorherrschen einer sicherheitsorientierten und innovations-skeptischen Behördenkultur, das Fehlen entsprechender Qualifikationen sowie eine zu geringe Unterstützung durch die Leitungsebene.

Ergebnis 2: Klare Erwartungen an die Politik: verbindlichere Vorgaben, mehr Standardisierung, stärkere föderale Zusammenarbeit und budgetäre Unterstützung

Die Ergebnisse zeigen eine erhebliche Skepsis an der Wirksamkeit bisheriger politischer E-Government-Programme und Initiativen mit Ausnahme der E-Government Gesetze des Bundes und der Länder. Für die Zukunft erwarten sich die Behördenleitungen von der Politik vor allem mutigere Strategien mit verbindlicheren Umsetzungsvorgaben und Standardisierung, eine bessere föderale Zusammenarbeit zur Entwicklung zentraler Lösungen sowie eine stärkere budgetäre Unterstützung. Diese Faktoren werden als besonders wichtig gesehen, um echte Fortschritte zu erzielen. Die Antworten lassen erkennen, dass die Behörden gerade auf kommunaler Ebene stark unter einem „Flickenteppich“ nicht miteinander verzahnter Initiativen und einer stark fragmentierten IT-Landschaft leiden und hoher Wunsch nach stärkerer Vereinheitlichung und Unterstützung besteht. Von einem effektiven E-Government-Gesetz erwartet sich die Mehrheit der Behörden den verpflichtenden Umstieg auf die elektronische Aktenführung, klare Fristen und Zuständigkeiten für die Umsetzung, die Festsetzung von verbindlichen Grundsätzen, Standards und Regelungen durch eine zentrale IKT-Steuerungsstelle sowie eine einheitliche Dokumentendatenbank zum Download für Formulare und Anträge. Es besteht auch der deutliche Wunsch nach einer Straffung und besseren Koordination der E-Government-Kompetenzen etwa in Form eines eigenen Fachministeriums für E-Government und Digitalisierung oder einer neuen Anstalt öffentlichen Rechts in gemeinsamer Trägerschaft von Ländern und Bund. Die Ergebnisse sind aber auch ein klarer Appell, bei der Rechtssetzung die Anforderungen der Digitalisierung stärker mit zu berücksichtigen und die bereits eingeleiteten Schritte zur IT-Konsolidierung zu beschleunigen.

Ergebnis 3: IT Sicherheit: starker Bedeutungsanstieg und hoher Handlungsbedarf

Fragen der IT Sicherheit und mögliche Bedrohungen durch Cyberangriffe stehen ganz hoch auf der aktuellen Agenda der Behörden in Deutschland. Das Thema IT-Sicherheit hat gegenüber dem Vorjahr markant an Bedeutung gewonnen und stellt mittlerweile die zweitwichtigste Herausforderung aus Sicht der befragten Behörden dar. 83,2% der befragten Behörden setzen bereits Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit um, und die Cyber-Sicherheitsstrategie der Bundesregierung wird vergleichsweise positiv beurteilt. Trotzdem sehen die Behörden weiterhin akuten Handlungsbedarf in Hinblick auf eine Verbesserung der IT-Sicherheit. Eine deutliche Mehrheit der Befragten (83,5%) betrachtet Cyberangriffe als eine realistische Bedrohung für die eigene Behörde und nur weniger als 10% sind der Meinung, dass Deutschland im Bereich Cyber-Sicherheit gut aufgestellt ist. Die Antworten zeigen auch klare Prioritäten für die Zukunft auf: zum einen die Notwendigkeit verbindlicher und klarer Zulassungsregelungen für neue IT-Produkte und zum anderen eine stärkere Zusammenarbeit von Bund und Ländern im Bereich präventive Eigensicherung der Verwaltungen aber auch engere Kooperationen mit der Privatwirtschaft.

Ergebnis 4: Digitalisierung erfordert eine stärkere Orientierung am Bürger

Vielfach als Defizit der bisherigen Digitalisierung wird die bisher zu geringe Ausrichtung am konkreten Nutzen für den Bürger gesehen. Die steht Forderung nach der Einführung benutzerfreundlicher Lösungen für die Authentifizierung, die elektronische Identität bzw. den elektronischen Personalausweis sowie den Zugang zu E-Government-Leistungen weit oben an der Liste der Erwartungen gegenüber der Politik. Aber auch eine generell stärkere Orientierung am Nutzen und dem Mehrwert für die Bürger wird vielfach eingefordert. Gleichzeitig entsteht der Eindruck einer deutlichen Zurückhaltung vieler Behörden dies auch umzusetzen und sich für Anliegen der Bürger zu öffnen. Stärker vom Bürger ausgehende Herausforderungen wie eine Verbesserung der Verwaltungsangebote für Bürger, aber vor allem auch die Beteiligung und Einbindung von Bürgern, Transparenzdruck gegenüber Bürgern/Medien/sozialen Medien sowie Open Data wird eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung beigemessen. Und auffallend hoch ist die Skepsis gegenüber elektronischer Formen der Interaktion mit Bürgern (z.B. Online-Diskussionsformen) sowie einer stärkeren Einbindung von Bürgern bzw. Kunden bei Digitalisierungsprojekten.

Ergebnis 5: Open Data: Erhebliche Skepsis und Notwendigkeit begleitender Maßnahmen

Wie auch in den vergangenen Jahren zeigt das aktuelle Zukunftspanel eine erhebliche Skepsis bzw. auch große Unsicherheit und fehlendes Wissen in Hinblick auf die Umsetzung von Open Data. Open Data wird nur sehr selten als relevante Herausforderung wahrgenommen und der Nationale Aktionsplan Open Data 2014 wird vielfach als nicht wirkungsvoll erachtet, bzw. ist dieser knapp einem Viertel der Befragten gar nicht be-

kannt. Die Veröffentlichungspflicht von Verwaltungsdaten auf einem Open Data Portal findet nur sehr geringe Zustimmung. Gleichzeitig zeigt sich in einer weiteren Frage eine sehr hohe Zustimmung zu vielen Maßnahmen bzw. Prinzipien, um die Verbreitung von Open Data und deren Nutzung zu fördern. Insgesamt lassen sich diese Ergebnisse dahin interpretieren, dass die hohe Skepsis der Behörden gegenüber einer Umsetzung von Open Data vor allem darauf zurückzuführen ist, dass die Befragten wesentliche Rahmenbedingungen als noch nicht ausreichend gegeben sehen und erhebliche Unsicherheit besteht.

Ergebnis 6: Personal als zentraler Erfolgsfaktor der Digitalisierung noch nicht ausreichend berücksichtigt

Die Studie bestätigt erneut die Dringlichkeit begleitender personalpolitischer Maßnahmen und auch eine Anpassung der dienstrechtlichen Rahmenbedingungen um die Digitalisierung effektiv voranzutreiben. Die personelle Ausstattung der Behörden wird bereits seit Jahren neben der Digitalisierung als wichtigste Herausforderung der Zukunft gesehen und die Studie bestätigt an unterschiedlichen Stellen die starke Verknüpfung dieser beiden Themen. Im Vordergrund steht dabei die Sorge vieler Behörden, wegen einer sinkenden Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte und jüngere Mitarbeiter das Nachsehen zu haben. An die politischen Entscheidungsträger finden sich klare Empfehlungen in Richtung dienstrechtlicher Maßnahmen, um den öffentlichen Dienst für IT Fachkräfte attraktiver zu machen, und zum anderen in Richtung einer entsprechenden Qualifizierung sowie Aus- und Weiterbildung. Aus Sicht der Befragten ist das Vorherrschen einer sicherheitsorientierten und innovations skeptischen Behördenkultur eines der wesentlichsten Hemmnisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung und die Behördenleitungen sehen hier klaren Handlungsbedarf gerade auch für den Personalbereich der eigenen Behörde. Erst in 16,1% der befragten Behörden wurden besondere Maßnahmen im Personalbereich zur Förderung der Digitalisierung umgesetzt und die sehr positiv eingeschätzten interdisziplinären Teams werden gerade in 11,4% der Behörden durch den Personalbereich besonders unterstützt.

Kontakt:



Wegweiser GmbH Berlin
Research & Strategy
Novalisstraße 7, 10115 Berlin
Tel.: 030 / 28 48 81-0
Fax: 030 / 28 48 81-11
www.wegweiser.de
Oliver Lorenz,
Geschäftsführer
E-Mail: oliver.lorenz@wegweiser.de



Hertie School of Governance
Friedrichstraße 180
10117 Berlin
www.hertie-school.org
Tel.: 030 / 259 219-201
Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, Professor of Public and Financial Management
E-Mail: hammerschmid@hertie-school.org

Projektleitung:

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

Projektteam:

Oliver Lorenz,
Matthias Canzler,
Lorenz Löffler,
Moritz Hemmerlein