

# Eine interföderale Strategie der (digitalen) Verwaltung der Zukunft

Erste Eckpunkte und Ideen zur Diskussion – Vorgehensvorschlag

Wir bauen die Verwaltung der Zukunft – wirksam, digital, nah.

[Vision-Statement der Arbeitsfassung zur Diskussion]

## 1 Zielstellung des Dokuments

In seiner 42. Sitzung im November 2023 hat der IT-Planungsrat die Entwicklung einer gemeinsamen „Interföderalen Strategie der (digitalen) Verwaltung der Zukunft“ beschlossen.<sup>1</sup> Hierzu wurde der Vorsitz 2024 (Bund) und der Vorsitz 2025 (Mecklenburg-Vorpommern) gebeten, die Strategieentwicklung mit Unterstützung der FITKO zu steuern. In einer Protokollerklärung wies der Vertreter von Bayern darauf hin, dass ein allein mündlicher Bericht als Startschuss für eine Strategie der Bedeutung der Thematik in keinerlei Weise gerecht wird. Abgesehen von einem Initiativbeschluss sollte der IT-Planungsrat erneut damit befasst werden, wenn das Vorgehen und die Zusammenarbeitsformen weiter konkretisiert wurden. Zu dieser erneuten Befassung wurde dieses Papier<sup>2</sup> erarbeitet, das zum einen den Prozess der Strategieentwicklung, zum anderen eine grobe Struktur der Strategie zur weiteren Ausgestaltung empfiehlt.

Hierzu wird konstatiert, dass die öffentliche Hand in Deutschland vor fundamentalen Herausforderungen steht: Sinkendes Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Verwaltung, demographischer Wandel und Fachkräftemangel sowie eine perspektivisch andauernde Haushaltsmittelknappheit erfordern die grundlegende Transformation von Staat und Verwaltung. Dabei werden digitale Prozesse in der Verwaltung eine wichtige Rolle spielen. Die Digitalisierung kann allerdings nicht losgelöst von der grundlegenden Transformation betrachtet werden. Digitalisierung erfolgt nicht zum Selbstzweck. Daher ist es Anspruch der Strategie, ein Zukunftsbild zu entwickeln, das Orientierung bei der gesamthaften Transformation von Staat und Verwaltung bietet. Daraus definieren sich einerseits Ziele, Vorgaben und Standards in der unmittelbaren Zuständigkeit des IT-Planungsrats für die Verwaltungsdigitalisierung. Die Strategie soll handlungslenkend für alle mit Digitalisierung der Verwaltung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Aufgrund von Erfahrungen in bisherigen Digitalisierungsvorhaben, bestehen für übergreifende Transformationsfragen besondere Herausforderungen, für deren Umsetzung der IT-Planungsrat nur ein Partner im Kreis der vielen Gremien und Akteure im föderalen Deutschland ist. Hierzu sollen Ideen, Positionen sowie Vorschläge entwickelt und gemeinsam diskutiert werden, wie diese beschlossen und umgesetzt werden können.

Das Dokument ist als initialer inhaltlicher Impuls für die Diskussion im IT-Planungsrat zu verstehen. Damit verbunden ist die Einladung an alle Mitglieder, an der Strategie und der Weiterentwicklung der hier nachfolgend beschriebenen strategischen Eckpunkte mitzuarbeiten. Hierzu wird es im weiteren Strategieprozess eine Vielzahl von Partizipationsmöglichkeiten geben.

---

<sup>1</sup> Beschluss 2023/42

<sup>2</sup> Das Papier wurde im Kreis der Projektsponsor:innen bestehend aus dem Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), Mecklenburg-Vorpommern und der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) erstellt. Sie wurden dabei durch PD und von Agora Digitale Transformation begleitet.

## 2 Prozess der Strategieentwicklung

Die Strategie wird zusammen mit allen (stimmberechtigten und beratenden) Mitgliedern des IT-Planungsrats entwickelt. Sie wird eine Vision als Zukunftsbild für eine wirkungsorientierte Verwaltung aus der Perspektive der Nutzenden formulieren und zentrale Werte und verbindliche Grundsätze für die interföderale Zusammenarbeit als Top-Down Prozess festhalten (Dachstrategie). Sie wird zudem den Umsetzungsrahmen durch eine klare Governance und zentrale Portfoliosteuerung definieren und die bestehenden Schwerpunktthemen des IT-Planungsrats adressieren. Die Strategie fokussiert somit übergreifende Aspekte der Verwaltungsdigitalisierung und muss auch verständlich sein für Verwaltungen (Bund, Land, Kommunen), die sich nicht jeden Tag mit Digitalisierung beschäftigen.

Ziel ist es, die Dachstrategie in der Novembersitzung 2024 des IT-Planungsrats zu beschließen.

In den Schwerpunktthemen werden parallel entlang der übergreifenden Vision und den Grundsätzen aus der Dachstrategie konkrete Zielbilder entwickelt. Die Zielbilder sollen dabei helfen, das jeweilige Themenfeld zu umreißen, richtungsweisende Vorhaben zu begründen und den Umsetzungspfad zu skizzieren. Die Arbeit der bestehenden Schwerpunktthemen und die Erstellung der Dachstrategie werden dabei stetig durch fachliche Dialogformate aufeinander abgestimmt. Dabei gewonnene Erkenntnisse fließen in die weitere Entwicklung der Dachstrategie als Bottom-up Prozess ein und validieren dadurch die Umsetzungstauglichkeit der übergreifenden Strategieziele. Ein Beschluss der Zielbilder in den Schwerpunktthemen soll deshalb nachgelagert in der Frühjahrssitzung 2025 durch den IT-Planungsrat erfolgen. Auf dieser Basis werden für alle Schwerpunktthemen konkrete Produkte, Projekte und Standards als Umsetzungsvorhaben abgeleitet. Die Steuerung obliegt dem Programmmanagement in den Schwerpunktthemen, die übergreifende Verzahnung und Ausrichtung an der gemeinsamen Dachstrategie wird zentral durch das Portfoliomanagement<sup>3</sup> sichergestellt.

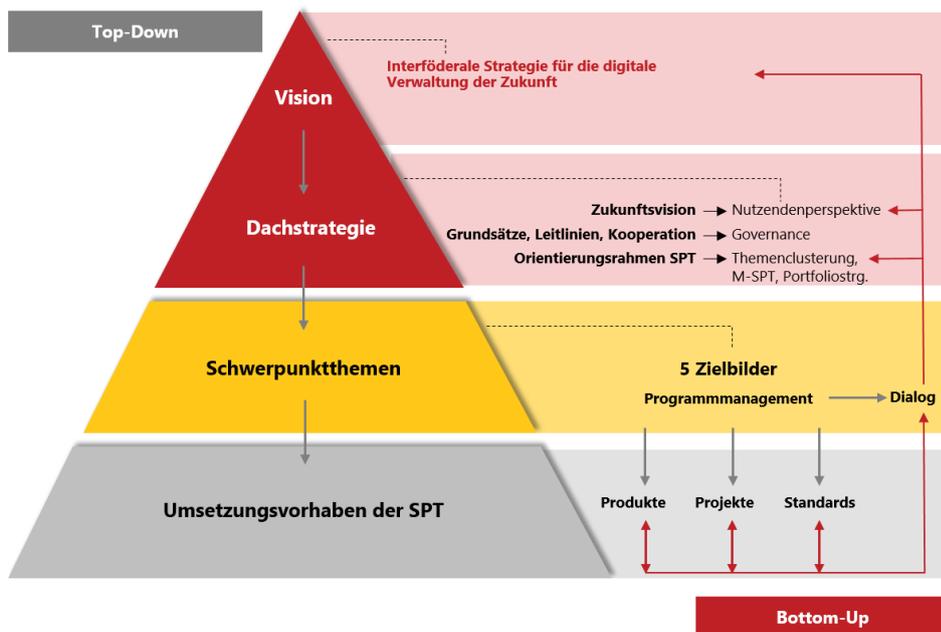


Abbildung 1: Top-Down und Bottom-Up-Prozess der Strategieentwicklung

<sup>3</sup> Beschluss 2023/44

Der Strategieprozess soll in den kommenden Jahren dauerhaft verstetigt werden. Durch den Bottom-up Prozess wird die Anpassung der Strategie an neue Erfordernisse, die Berücksichtigung von Lessons Learned und die Möglichkeit zur kontinuierlichen Partizipation durch die relevanten Stakeholder gewährleistet werden. Hierzu ist eine Evaluation der Dachstrategie im Sommer 2025 auf Basis der dann beschlossenen Zielbilder in den Schwerpunktthemen und fortfolgend eine Überprüfung im zwei- bis dreijährigen Turnus angedacht. Eine fortwährende Wirksamkeitsevaluation der Zielbilder und Vorhabenumsetzung in den Schwerpunktthemen wird im Rahmen des Portfoliomanagements vorgenommen.

Im Folgenden wird der Aufbau des Strategiepapiers mit ersten inhaltlichen Untersetzungen vorgestellt. Sowohl Aufbau als auch Inhalt werden in den kommenden Monaten weiter ausgeprägt und entwickelt. Dies geschieht in enger Einbindung mit allen Mitgliedern der IT-Planungsrates sowie weiteren Stakeholdern, wie z. B. Fachministerkonferenzen. Die Leitfragen bieten einen ersten Anhaltspunkt für die weitere Arbeit.

**Leitfragen für die Weiterentwicklung des Dokuments – hier Kapitel 1 und 2:**

- Wie bewerten Sie den Geltungsbereich und Geltungsanspruch der Dachstrategie?
- Wie bewerten Sie den Transformationsanspruch und das damit einhergehende Ambitionsniveau?
- Welche Anforderungen und Erwartungen haben Sie an einen verstetigten Strategieprozess?
- Auf welche Papiere sollte sich die Strategie unbedingt beziehen? Bisher besonders im Fokus:
  - „Eckpunkte für eine moderne und zukunftsgerichtete Verwaltung“ (BMI, 2023)
  - „Acht Kernthemen der weiteren Verwaltungsdigitalisierung“ (Gemeinsame Länderposition, 2023)
  - „Dresdner Forderungen“ (Städte Essen, Leipzig, München, Köln, Freiburg, Deutscher Städtetag, 2021)

### 3 Wir wollen gemeinsam ein Zukunftsbild für die Verwaltung entwickeln

Die Vision für eine Verwaltung der Zukunft ergibt sich aus den Anforderungen der vier zentralen Gruppen von Nutzenden digitaler Angebote: Bürger:innen, Unternehmen, Kommunen/Behörden (inkl. deren Beschäftigte), sowie die Entscheider:innen in Politik und Verwaltungsspitzen. Es handelt sich hierbei um eine erste Formulierung von Anforderungen, die im weiteren Prozess mit allen relevanten Stakeholdern vertieft und weiterentwickelt werden sollen.

**Bürger:innen:** Bürger:innen möchten die Verwaltung als Unterstützung in ihrem Leben wahrnehmen (sofern sie die Regeln einhalten).<sup>4</sup> Sie erwarten, dass auf ihre individuellen Bedürfnisse und Ausgangslagen eingegangen wird und sie durch die Bereitstellung von Informationen und das Einholen ihrer Belange eine aktive Rolle in der Demokratie einnehmen können. Sie möchten Verwaltung vertrauen können und erwarten, dass sie ihre Macht nicht missbraucht. In diesem Sinne erwarten sie von der Verwaltung, dass sie anerkannte Prinzipien umsetzt: Datenschutz und -sicherheit, Transparenz, Nutzerzentrierung und Barrierefreiheit, Partizipation und Teilhabe sowie selbstbestimmte Identifizierung.

**Unternehmen:** Unternehmen möchten die Verwaltung als gleichberechtigten Counterpart auf Augenhöhe in ihren digitalisierten Wertschöpfungsketten wahrnehmen. Bei der freien Auswahl der Kommune für unternehmerische Aktivitäten erwarten Unternehmen Leistungsfähigkeit der Verwaltung, insbesondere nachvollziehbare und leicht zu bewältigende Bürokratieaufwände. Dies wird als wichtiger Standortfaktor zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet.<sup>5</sup> Entsprechend wird ein einheitliches Agieren der Verwaltung in unterschiedlichen Kommunen und Ländern erwartet. Durch gezielte Kooperationen bei der (digitalen) Datennutzung kann die Verwaltung zur Stärkung von Forschung und Entwicklung beitragen, beispielsweise in den Sektoren Gesundheit, Mobilität, Bodenbewirtschaftung und Klimaforschung.

**Kommunen/Behörden (inkl. deren Beschäftigte):** Behörden und Verwaltungsmitarbeitende an der Kundenschnittstelle benötigen einen barrierefreien, sicheren und digitalen Zugang/Kontakt zu und für Bürger:innen und Unternehmen. Das muss ohne wesentliche Haushaltsbelastungen und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Aufstellungen der Kommunen und Behörden (sehr klein bis groß) und des Fachkräftemangels geschehen. Arbeitsbelastung durch einfache und transaktionale Kontakte mit Kund:innen müssen minimiert werden, um Zeit für komplexe Kommunikation und Interaktionen zu schaffen.<sup>6</sup>

Verwaltungen und Verwaltungsbeschäftigte erwarten einen modernen Rahmen, der Zeit für Kommunikation und Menschen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, vorausschauendes und evidenzbasiertes Entscheiden sowie Freiräume in der Daseinsvorsorge befördert. Damit sind proaktive Handlungsfähigkeit sowie Skalierung und Krisenfestigkeit möglich. Durch die Automatisierung von regelbasierten Verfahren und Vermeidung von Redundanzen unter anderem durch gemeinschaftliches Bearbeiten von gemeinsamen Problemen und die Integration von Services, wird dieser Rahmen gefördert.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/35

<sup>5</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/07

<sup>6</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/02

<sup>7</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/01

**Entscheider:innen in Politik und Verwaltungsspitzen:** Politik erwartet von Verwaltung ein zügiges, wirkungsvolles Umsetzen der politischen Entscheidungen. Aktuelle Reformen sowie die Umsetzung zentraler europäischer und nationaler Vorgaben im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung als auch die Anforderungen der MPK-Beschlüsse verdeutlichen dies. Zudem zeigen die Krisenlagen der jüngeren Vergangenheit, dass es in entscheidenden Momenten auf die Resilienz der Verwaltung ankommt. Hierzu muss die Verwaltung unter anderem gut aufbereitete Daten bereitstellen können, um Entscheider:innen in Politik und Verwaltung eine optimale evidenz- und faktenbasierte Entscheidungsgrundlage zu bieten.

**Leitfragen für die Weiterentwicklung des Dokuments – hier Kapitel 3, Anforderungen der Nutzenden:**

- Fehlen aus Ihrer Sicht wichtige Nutzendengruppen?
- Welche weiteren Anforderungen der Nutzenden sollten unbedingt aufgegriffen werden?

## Erste Eckpunkte eines Zukunftsbildes für die Verwaltung

Aus den Anforderungen der Nutzenden ergeben sich erste beispielhafte Merkmale für die Verwaltung der Zukunft, die als Impulse für den weiteren Prozess dienen:

- **Bedarfe von Bürger:innen und Unternehmen im Fokus:** Verwaltungskontakte, die nicht zwingend nötig sind, minimieren wir durch eine proaktive, antragslose Verwaltung. In der Verwaltungsarbeit setzen wir auf digital only und sind so 24/7 für Bürger:innen und Unternehmen verfügbar.
- **Handlungsfähigkeit und Effizienz (Fachkräftemangel):** Die weniger werdenden Personalressourcen des Staates brauchen wir für den Dienst am Menschen. Deswegen müssen wir die Verwaltungsprozesse der Verwaltung so effizient und automatisiert wie möglich gestalten. Daraus folgt eine Entlastung und digitale Unterstützung der Beschäftigten, die ein produktives Arbeitsumfeld schafft.<sup>8</sup>
- **Moderner Föderalismus:** Im digitalen Föderalismus entstehen durch Digitalisierung neue Chancen für Spezialisierung und Zusammenarbeit. Dazu gehört unter anderem die Frage, welche Elemente oder Aufgaben einer Verwaltungsleistung auch in Zukunft noch örtlich zu erbringen sind und welche Aktivitäten zentralisierter abgewickelt werden können (z. B. zentrale IT-Systeme für bundesgesetzlich vorgesehene Verwaltungsleistungen, bei denen es keine Ermessensentscheidungen gibt (z. B. KfZ-Zulassung) oder landesweit einheitliche Systeme für Kommunen (z. B. Melderegister). Kooperationen über föderale Ebenen und Länder hinweg werden zum Standard, um mit den knappen Ressourcen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.<sup>9</sup> Dadurch werden Behörden und besonders auch die Kommunen entlastet. Sie können sich auf ihre originären Aufgaben der Daseinsvorsorge konzentrieren.
- **Resilienz und Vorausschau:** Die Verwaltung steigert ihre Flexibilität und evidenzbasierte Resilienz. Sie ist organisatorisch und technisch so aufgestellt, dass sie in Krisenfällen schnell skalierbar ist und ebenenübergreifend vernetzt agiert. Durch eine gemeinsame interföderale Architektur leistet sie einen Beitrag zur überbehördlichen Bewältigung von

<sup>8</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/37 und Beschluss 2023/12

<sup>9</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/31 und Beschluss 2022/27 und Beschluss 2023/46

Krisen und Problemen unserer Zeit: Klimawandel, Bildungs-Dividende, demographischer Wandel/Überalterung, Teilhabe und vielem mehr.<sup>10</sup>

- **Digitale Souveränität:** Die Verwaltung nutzt Technologien selbstbestimmt unter Einhaltung der Informationssicherheit und des Datenschutzes.<sup>11</sup>
- **Innovationstreiberin:** Um diese Ambition zu erreichen, ist die Verwaltung offen für Innovationen. Dafür erprobt sie neue Technologien gemeinsam und richtet ihre IT-Architektur innovationsermöglichend aus. Sie setzt auf gemeinsame Standards und nutzt Daten, um Erkenntnisse abzuleiten und Fortschritt zu visualisieren.<sup>12</sup>

**Leitfragen für die Weiterentwicklung des Dokuments – hier Kapitel 2, Erste Eckpunkte der eines Zukunftsbildes für die Verwaltung:**

- Sehen Sie weitere wichtige Eckpunkte für die Verwaltung der Zukunft?
- Müssen aus Ihrer Sicht Eckpunkte gestrichen oder angepasst werden?
- Welche Vorschläge, Initiativen wollen wir anregen in Bezug auf Fachlichkeiten (digitalisierungstaugliche Gesetze etc.)?

**Ideen zur gemeinsamen ambitionierten Weiterentwicklung im Strategieprozess:**

- **Ressortgrenzen überwinden:** Zur Sicherstellung einer digital umsetzbaren Gesetzgebung erarbeiten ressortübergreifende virtuelle Teams mit klarem Mandat und Vertreter:innen der betroffenen föderalen Ebenen, inklusive Digitalkompetenz aus der Verwaltung, neue Gesetzesentwürfe. Abstimmungen finden nicht separat je Ressort, sondern in einem gemeinsamen Steuerungskreis statt.
- **Attraktivität für digitale Talente:** Neben der Überarbeitung der Einstufung von IT-Talenten werden in sich geschlossene Dienststellen mit jeweils individuellen Verwaltungskulturen zugunsten eines öffentlichen Arbeitsmarkts mit durchlässigen Strukturen weiterentwickelt und ein Querwechsellern zwischen öffentlichen Institutionen, aber auch in die Privatwirtschaft sowie vice versa, wird ermöglicht.
- **Moderner Föderalismus:** Interföderale Kooperationen werden zum neuen Standard. Die Länder arbeiten per default zusammen und entwickeln für neue Normen Abläufe und IT gemeinsam (oder übertragen die Verantwortung an ein Land). Möchte ein Land eine ganz eigene Lösung, kann es die Kooperation verlassen.

## 4 Wir wollen erörtern, was wir mit übergreifenden verbindlichen Grundsätzen im IT-Planungsrat konkret erreichen können

Die übergreifenden verbindlichen Grundsätze sollen gemeinsam weiterentwickelt und um gemeinsame Leitlinien und freiwillige Kooperationen ergänzt werden (siehe Abbildung 2). Die hier gezeigten Grundsätze leiten sich aus zentralen Beschlüssen und Richtungsentscheidungen des IT-Planungsrats ab. Im nächsten Schritt werden mit allen Mitgliedern des IT-Planungsrats sowie in föderal partizipativen Formaten weitere Grundsätze und gemeinsame Leitlinien entwickelt, auf die sich der IT-Planungsrat verpflichtet. In der dritten Stufe entstehen freiwillige Kooperationen, die nur für diejenigen bindend sind, die sich daran beteiligen möchten.

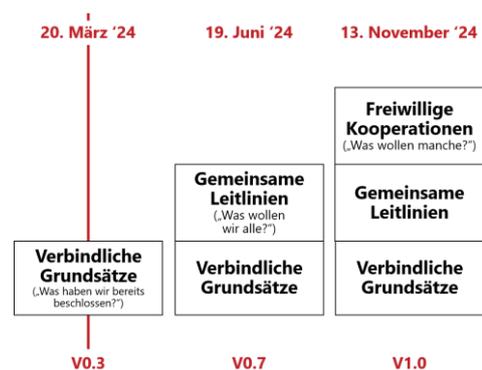


Abbildung 2: Dreistufiger Prozess Entwicklung von Grundsätzen, Leitlinien und Kooperationen

<sup>10</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/27, Beschluss 2023/46, Beschluss 2022/02 und Beschluss 2021/30

<sup>11</sup> Unter anderem gedeckt durch Beschluss 2021/09, Beschluss 2021/47 und Beschluss 2022/09

<sup>12</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/40, Beschluss 2022/25 und Beschluss 2022/49

Um Verbindlichkeit herzustellen, sind die Grundsätze, Leitlinien und Kooperationen ggf. auch mit anderen föderalen Gremien wie den Fachministerkonferenzen oder der Ministerpräsidentenkonferenz abzustimmen. Dazu erfolgt eine Einbindung der Gremien des IT-Planungsrats.

### Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung, Governance und Finanzierung

- **Mehr Einheitlichkeit in der Umsetzung:** Länderzusammenschlüsse organisieren Umsetzung einheitlich für ihre Kommunen und Behörden, auch der Bund organisiert seine Umsetzung gemeinsam.<sup>13</sup>
- **Wachsende zentrale föderale Budgets:** Freigaben für neue Vorhaben sind an die Kriterien der verbindlichen Grundsätze gebunden: die Nutzung von Standards, Architekturen und Methoden, z.B. der Wirkungsorientierung.<sup>14</sup> Projekte des IT-PLR und der FITKO erhalten ein daran ausgerichtetes klares und ergebnisorientiertes Mandat sowie die zur Umsetzung erforderlichen Ressourcen.<sup>15</sup>
- **Portfoliosteuerung wird zum Instrument zur Erreichung politischer Ziele:** Mit Hilfe des Portfoliomanagements steuert der IT-Planungsrat kontinuierlich die Weiterentwicklung seiner Produkte, Projekte, Standards und Dialogformate sowie die zentralen föderalen Budgets und steigert die Transparenz zu Mittelverwendung und Wirkungserreichung.<sup>16</sup>
- **Länderübergreifende (virtuelle) Organisationseinheiten:** Der Planungsrat denkt bei den Vorhaben nicht nur an Lösungen, sondern etabliert auch länderübergreifende (virtuelle) Organisationseinheiten (z. B. Behördenrufnummer 115 und weitere).<sup>17</sup>
- **Leistungsfähigkeit und Spezialisierung der öffentlichen IT-Dienstleister erhöhen:** Stärkung von Leistungsverbänden der IT-Dienstleister und des Leistungsaustauschs statt „jeder macht alles“.<sup>18</sup> Stärkung von Einkaufsgenossenschaften, Konsortien und Partnerschaften (auch mit Privaten).<sup>19</sup>

#### Ideen zur gemeinsamen ambitionierten Weiterentwicklung im Strategieprozess:

- **Über unseren Marktplatz zum Austausch von Software realisieren wir „Share-First“:** Ausbau und Erweiterung des Marktplatzes über OZG hinaus auch mit verwaltungsinternen Leistungen und privaten Angeboten.
- **Angesichts der Legacies:** Neue Vorhaben im Sinne dieser Strategie schaffen die Voraussetzung, um unmittelbar oder sukzessive veraltete Systeme zu ersetzen. Neue Vorhaben zahlen dabei künftig immer auf weiterentwickelte oder neu gedachte digitale Geschäftsmodelle ein, die nutzendenzentriert und effizient gedacht sind und dadurch eine digitale Rendite erreichen.
- **Wettbewerbsfähigkeit verbessern:** Durch Wettbewerbe zu strategisch wichtigen Vorhaben fördern wir die Innovationskraft der IT-Dienstleister.

### Technologie, Anwendungen, Architekturen, Standards

- **Bewährte Methoden der Digitalwirtschaft übernehmen:** Orientierung an bewährten Methoden für Bau und Bereitstellung digitaler Lösungen (z. B. SaaS-Fokus, App-Store)

<sup>13</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/02 und Beschluss 2023/20

<sup>14</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/03 und Beschluss 2023/43

<sup>15</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/21 und Beschluss 2021/01

<sup>16</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/44

<sup>17</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/10

<sup>18</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2022/27 und Beschluss 2023/46

<sup>19</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/19

für Nutzende, Marktplatz/Gov-Store für Verwaltungslösungen, API als Plattformansatz, Cloud als Betriebsmodell, Marktlösungen statt Eigenentwicklungen).<sup>20</sup>

- **Aufbau einer Deutschland-Architektur:** Schaffung einer Architektur mit standardisierten Bausteinen für eine interoperable Digitalisierung, Stärkung des Auftrag des föderalen Architekturboards<sup>21</sup>, Einführung verpflichtender Service- und Designstandards beispielsweise durch eine föderale Identität mit einer digitalen Dachmarke.<sup>22</sup>
- **Once-Only und Ende-zu-Ende sind Grundprinzipien der Realisierung:** Nutzung standardisierter Lösungen mit integriertem Blick auf Leistungen und Register, um die mit der Registermodernisierung verbundenen Ziele sowie stärkere Automatisierung zu erreichen.<sup>23</sup>
- **Barrierefreiheit, Informationssicherheit und Datenschutz als Designprinzipien:** Etablierung von Barrierefreiheit, Informationssicherheit und Datenschutz als Designprinzipien für digitale Lösungen und Beförderung der Nachnutzung durch eine zentrale öffentliche Sicherstellung in Verantwortung des Bereitstellers. Dabei soll der Nachnutzer auf diese zentrale Umsetzung abschließend verweisen können.<sup>24</sup>
- **Digitale Souveränität durch Auftraggeberfähigkeit und Multivendoren-Fähigkeit stärken:** Stärkung der digitalen Souveränität durch verbindliche Erfüllung der Kriterien aus der Strategie des IT-Planungsrats zur Stärkung der Digitalen Souveränität für die IT der Öffentlichen Verwaltung (2021) und den föderalen IT-Architekturrichtlinien sowie eine Begründungspflicht für alle Vorhaben des IT-Planungsrats bei Abweichungen.<sup>25</sup>

#### Ideen zur gemeinsamen ambitionierten Weiterentwicklung im Strategieprozess:

- **Wir setzen auf „Cloud-Only“:** Neu- und Weiterentwicklungen sowie bestehende IT-Lösungen überführen wir in „as a Service“ Angebote.
- **Wir überwinden den historischen Wildwuchs in den Fachverfahrenslandschaften:** durch zentrale Bereitstellung der Datenhaltung und fachlichen Funktionen, durch Steigerung der Flexibilität und Modularisierung einzelner, föderal bereitgestellter IT-Komponenten sowie durch 10-jährige, gemeinschaftlich co-finanzierte Roadmaps mit Konvergenz auf interoperable Lösungsalternativen und bedarfsweiser Ertüchtigung von Altverfahren über APIs, Containerisierung etc..

#### Wirksamkeit des IT-Planungsrats

- **Dialog ausbauen, um Akzeptanz zu steigern:** Der Planungsrat schafft mit der FITKO kontinuierliche Dialogformate, um die Bedarfs- und Anforderungssteuerung gemeinsam mit Vertretern der Zielgruppen der Strategie durchzuführen.<sup>26</sup> Hierdurch sollen die Akzeptanz und Durchdringung der Entscheidungen des Planungsrats unterstützt werden.

<sup>20</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/37, Beschluss 2022/49 und Beschluss 2022/31

<sup>21</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/05, Beschluss 2023/22 und Beschluss 2022/27

<sup>22</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/32 und Beschluss 2022/27

<sup>23</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2019/03, Beschluss 2019/23, Beschluss 2020/26 und Beschluss 2021/05

<sup>24</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/23, Beschluss 2023/38 und Beschluss 2022/24

<sup>25</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/09, Beschluss 2021/47, Beschluss 2022/27, Beschluss 2023/46 und Beschluss 2020/07

<sup>26</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/49 und Beschluss 2023/28

- **Gemeinsam mit der Fachseite:** Der Planungsrat sucht die Zusammenarbeit mit den Fachministerkonferenzen und den Bundesressorts, um gemeinsam ein Vorgehen in Digitalisierungsvorhaben zu initiieren und zu verabschieden.<sup>27</sup>
- **Nutzungsfreundlichkeit ist zentrales Bewertungskriterium im Lebenszyklus von digitalen Verwaltungsangeboten:** Systematische Erfassung von anonymisierten Daten zur Nutzung von Verwaltungsleistungen, z. B. der Häufigkeit der Nutzung und daran anschließende Weiterentwicklung der Produkte, Projekte, Standards und Architekturen.<sup>28</sup>
- **Verwaltungsbeschäftigte für die digitale Transformation fit machen:** Beispielsweise durch zentrale Lern- und Weiterbildungsangebote.<sup>29</sup>

### Ideen zur gemeinsamen ambitionierten Weiterentwicklung im Strategieprozess:

- **Brücke zwischen EU und Kommunen schlagen:** Planungsrat und FITKO wirken bei der Umsetzung von EU-Recht u.a. als verbindendes Element von EU zu Ländern und Kommunen: Bund ist EU-Koordinator, Planungsrat und FITKO unterstützen und strukturieren die Umsetzung in Ländern und Kommunen.
- **Disruption priorisieren:** Bestandslösungen geben wir auf bzw. wickeln wir ab, wenn deren Ertüchtigung im Vergleich zu einer neuen Lösung unwirtschaftlich und/oder technisch rückständig ist
- **Kontinuierliches Verbesserungsmanagement:** Verbindliche Vorgabe eines Qualitäts- und Verbesserungsmanagement

### Leitfragen für die Weiterentwicklung des Dokuments – hier Kapitel 4:

- Müssen Grundsätze aus Ihrer Sicht angepasst werden? Fehlen aus Ihrer Sicht wichtige Grundsätze?
- Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Themenbereiche, für die die Strategie Grundsätze, Leitlinien und Kooperationen definieren muss (außer für „Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung, Governance und Finanzierung“, „Technologie, Anwendungen, Architekturen, Standards“ und „Wirksamkeit des IT-Planungsrats“)?
- Was bedeuten die Grundsätze für die Zielbilder in den Schwerpunktthemen?
- Was bedeuten die Grundsätze für Ihre landesspezifischen Digitalstrategien?

## 5 Wie geht es weiter?

Die Weiterentwicklung der Strategie erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des IT-Planungsrats. Dazu sind, angelehnt an die Sitzungen des IT-Planungsrats in 2024 insgesamt drei Stufen vorgesehen:

**Stufe 1) IT-Planungsratssitzung am 20.03.2024:** Beschlussvorschlag zum Erstellungsprozess sowie ein initialer inhaltlicher Impuls anhand des vorliegenden Dokuments, als Absprungpunkt zur Weiterentwicklung mit folgenden Schritten:

- Weiterentwicklung des vorliegenden Dokuments (insbesondere Zukunftsbild und Grundsätze) entlang der gestellten Leitfragen und anhand der skizzierten Ideen in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des IT-Planungsrats.
- Schaffung von Konvergenz mit den Zielbildern der Schwerpunktthemen sowie zentralen föderalen Projekten und Programmen (unter anderem Rahmenarchitektur, Onlinezugangsgesetz, Registermodernisierung).

<sup>27</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/25

<sup>28</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2023/21

<sup>29</sup> Als Weiterentwicklung unter anderem von Beschluss 2021/30

- Beteiligung weiterer zentraler Stakeholder der Strategieentwicklung aus Politik (Fachministerkonferenzen) und Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.

**Stufe 2) IT-Planungsratssitzung am 19.06.2024:** Zwischenbericht zur erfolgten Weiterentwicklung der Strategie und Startpunkt für die Finalisierung mit folgenden Schritten:

- Finalisierung der Strategie auf der Grundlage der Rückmeldungen zum Zwischenbericht in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des IT-Planungsrats sowie in Verbindung mit weiteren Beteiligungsmaßnahmen.
- Kalibrierung der Strategie und der im Rahmen des Portfoliomanagements geplanten Umsetzungsvorhaben.

**Stufe 3) IT-Planungsratssitzung am 13.11.2024:** Geplanter Beschluss des finalen Stands der Strategie mit anschließender verstetigter Weiterentwicklung:

- Evaluation der Strategie im Sommer 2025 auf der Grundlage der dann beschlossenen Zielbilder in den Schwerpunktthemen sowie anhand einer kontinuierlichen Stakeholder-Partizipation. Weitere Überprüfung in einem Turnus von zwei bis drei Jahren.
- Fortwährende Wirksamkeitsevaluation in Zusammenhang mit der Vorhabenumsetzung in den Schwerpunktthemen im Rahmen des Portfoliomanagements.