

# Föderale Digitalstrategie für die Verwaltung

Teil 1 von 3: Zukunftsbild und Leitlinien des Bundes, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände für eine digital transformierte Verwaltung

Version 0.9 des Zukunftsbildes und Version 0.5 der Leitlinien  
22. Oktober 2024

## Versionsverlauf

| Datum      | Versionsnummer  | Ersteller      | Bemerkung  |
|------------|---|----------------|--|
| 03.09.2024 | Version 0.9 des Zukunftsbilder und Version 0.5 der Leitlinien | IT-Planungsrat | Versand an Mitglieder des IT-Planungsrates                   |
| 22.10.2024 | Version 0.9 des Zukunftsbilder und Version 0.5 der Leitlinien | IT-Planungsrat | Einarbeitung von Rückmeldungen der IT-Planungsratsmitglieder |

# Inhalt

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Präambel: Ziel und Einordnung dieser Verwaltungsstrategie</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Warum sich die Verwaltung transformieren muss: steigende Anforderungen in schwierigen Zeiten</b>                          | <b>8</b>  |
| <b>3</b> | <b>Zukunftsbild des IT-Planungsrats: Gemeinsam wirksam für die Verwaltung der Zukunft</b>                                    | <b>11</b> |
| 3.1      | <i>Effizienz durch Arbeitsteilung in einem zeitgemäßen Föderalismus</i>  | 11        |
| 3.2      | <i>Krisenfähigkeit und Anpassungsfähigkeit des Staates</i>   | 12        |
| 3.3      | <i>Vertrauen in Staat und Demokratie durch nachvollziehbares Verwaltungshandeln</i>  | 12        |
| <b>4</b> | <b>Leitlinien: Der IT-Planungsrat nimmt seine Mit-Verantwortung für die Verwaltung der Zukunft wahr.</b>                     | <b>13</b> |
| 4.1      | <i>Governance: Fit für die Verwaltung der Zukunft</i>  | 14        |
| 4.1.1    | Wir unterstützen eine Neuordnung von Zuständigkeiten zur Entlastung der Kommunen.  | 14        |
| 4.1.2    | Wir entwickeln den EfA-Ansatz weiter, digitalisieren gemeinsam und arbeitsteilig.  | 15        |
| 4.1.3    | Wir bauen die gemeinsame Finanzierung aus.   | 16        |
| 4.1.4    | Wir verändern das Ökosystem der IT-Dienstleister.  | 16        |
| 4.1.5    | Wir schließen Interessenbünde mit der Fachseite.   | 17        |
| 4.1.6    | Wir sind Türöffner für neue Technologien.  | 17        |
| 4.1.7    | Wir sind transparent und haben den Mut, Sackgassen zu verlassen.   | 18        |
| 4.2      | <i>Fachliche Leitlinien: Gemeinsame Ausrichtung unserer Schwerpunktthemen</i>  | 18        |
| 4.2.1    | Wir automatisieren Prozesse konsequent und pragmatisch.  | 18        |
| 4.2.2    | Wir bauen eine „Deutschland-Architektur“ auf.  | 19        |
| 4.2.3    | Wir reduzieren Aufwände, indem wir „Once-Only“ und Datensparsamkeit ermöglichen.   | 20        |
| 4.2.4    | Wir unterstützen die Verwaltung dabei, qualitativ hochwertige Daten für evidenzbasierte Entscheidungen zu nutzen.            | 20        |
| 4.2.5    | Wir gestalten die Anwendung künstlicher Intelligenz  | 21        |
| 4.2.6    | Wir sichern die Integrität der Daten und Entscheidungswege sowie die Verfügbarkeit des Gesamtsystems und seiner Komponenten. | 21        |
| 4.2.7    | Wir sichern Vertraulichkeit und organisieren Schutz vor Angriffen.   | 21        |
| 4.2.8    | Wir beschreiten konsequent den Weg in die souveräne Cloud.   | 22        |
| 4.2.9    | Wir fördern Zukunftskompetenzen und gewinnen Vertrauen.  | 22        |
| 4.2.10   | Wir ebnen den Weg zur organisatorischen Interoperabilität durch Prozess- und Projektmanagementstandards.                     | 23        |
| 4.2.11   | Wir sichern Nutzendenzentrierung durch hohe Qualitätsstandards.  | 24        |
| 4.3      | <i>Umsetzungsprinzipien: Wir stellen eine konsequente Ausrichtung auf das Zukunftsbild sicher.</i>                           | 24        |
| 4.3.1    | Wir schaffen verbindliche und arbeitsfähige Strukturen zur Übernahme von Verantwortung für Produkte und Ergebnisse.          | 24        |
| 4.3.2    | Wir reduzieren Nachweispflichten und stärken gegenseitiges Vertrauen.  | 25        |
| 4.3.3    | Wir nutzen Partizipations- und Dialogformate für unsere Lösungsfindungen.  | 25        |
| 4.3.4    | Wir steuern Umsetzungsvorhaben entlang ihrer Wirkung.  | 26        |
| <b>5</b> | <b>Ausblick</b>  | <b>27</b> |
| <b>6</b> | <b>Anhang</b>  | <b>28</b> |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.1 | Anhang 1: Zuordnung der Leitlinien zu Dimensionen und Handlungsebenen | 28 |
| 6.2 | Anhang 2: Rechtlicher Rahmen für die föderale Digitalstrategie        | 29 |

## Executive Summary

Der IT-Planungsrat übernimmt als zentrales Gremium für die digitale Verwaltung eine Schlüsselrolle bei der Verwaltungstransformation in Deutschland. Daher wollen wir mit einer Digitalstrategie ein gemeinsames Ziel für die digitale Transformation der Verwaltung in Deutschland setzen. Im Zentrum steht eine effizientere, vertrauenswürdigere und krisenfestere Verwaltung. Der vorliegende Teil 1 der föderalen Digitalstrategie entwirft ein Zukunftsbild für die Verwaltung und entwickelt Leitlinien der Zusammenarbeit bei der Verwaltungsdigitalisierung. In den Teilen 2 und 3 wird es um die Schwerpunktthemen sowie die Umsetzungsvorhaben gehen.

Das Zukunftsbild beschreibt, wie wir uns die transformierte Verwaltung vorstellen. Das Zukunftsbild orientiert sich an den Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen, der Verwaltung und ihren Beschäftigten selbst sowie den politischen Entscheiderinnen und Entscheidern. Wir sehen uns als IT-Planungsrat zusammen mit anderen Akteuren in Staat und Verwaltung in der Mit-Verantwortung, um mehr Effizienz, einem zeitgemäßen Föderalismus sowie mehr Krisen- und Anpassungsfähigkeit und mehr Vertrauen in Staat und Demokratie zu erreichen.

Die Leitlinien legen fest, wie wir im IT-Planungsrat diese Mit-Verantwortung konkret wahrnehmen möchten. Wir richten die Zusammenarbeit neu aus, etwa durch eine Neuordnung von Zuständigkeiten oder durch eine Weiterentwicklung des EfA-Ansatzes. Wir konkretisieren unsere fachlichen Aufgaben in den fünf Schwerpunktthemen und fokussieren die Automatisierung von Prozessen und den Aufbau einer „Deutschland-Architektur“. Zudem legen wir bereits Schwerpunkte für die Umsetzung des Once-Only-Prinzips, für die Nutzung von Clouds und KI, für Nutzendenzentrierung, gemeinsame Finanzierungsfragen und vielem mehr.

Als IT-Planungsrat sind wir „Gemeinsam wirksam.“ Daher entwickeln wir diese Strategie fortlaufend und partizipativ weiter.

## 1 Präambel: Ziel und Einordnung dieser Verwaltungsstrategie

Mit der föderalen Digitalstrategie schaffen wir als IT-Planungsrat ein Werkzeug, um die Verwaltung zukunftsfähig zu machen und das Miteinander – von Kommunen über Länder bis hin zum Bund – effizienter zu gestalten. Wir wollen unser Motto: „Gemeinsam wirksam.“ in die Praxis überführen. Unser Zukunftsbild der Verwaltung und unsere Leitlinien geben Antworten auf die Forderungen unserer Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Mitarbeitenden und politischen Entscheiderinnen und Entscheider. Sie alle fordern die Gestaltung der Verwaltung zu einem effizienten Dienstleister und Arbeitgeber für ein modernes Deutschland.

Wir sehen den IT-Planungsrat mit seinen staatlichen Aufgaben in einer Schlüsselrolle als Umsetzungstreiber im Gesamtgefüge der föderalen Verwaltung. Der seit 2010 bestehende IT-Planungsrat, der als einziges Föderalgremium durch das Grundgesetz<sup>1</sup> und den IT-Staatsvertrag beauftragt ist, verfügt über normgebende Kompetenzen im Bereich der Standardisierung. Diese normgebenden Kompetenzen ermöglichen es uns, transformative Impulse über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus in die öffentliche Verwaltung zu tragen. Über den IT-Staatsvertrag<sup>2</sup> sind wir zudem beauftragt, die Zusammenarbeit von Bund und Ländern in Fragen der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen zu koordinieren und zu unterstützen.

Wir haben Erfahrungen beim Gestalten gemeinschaftlicher Finanzierungs- und digitaler Verwaltungsleistungen gesammelt. Wir verfügen über die notwendigen föderalen Arbeitsstrukturen einschließlich der Föderalen IT-Kooperation (FITKO), die bis in die einzelnen Kommunen reichen. Wir arbeiten mit den fachlichen Verantwortlichen eng zusammen.

Diese Stärken wollen wir in besonders herausfordernden Zeiten des digitalen, demographischen, klimatischen und geopolitischen Wandels für unsere Partnerinnen und Partner in der Fachpolitik und Fachverwaltung als Lösungsimpulse einbringen. Die föderale Digitalstrategie dient deshalb nicht nur der Verwaltung, sondern allen Beteiligten – wie Dienstleistern und Verbänden – als Orientierung und stellt klar: Wir werden gemeinsam eine harmonisierte, skalierbare und reaktionsstarke digitale Infrastruktur für die gesamte Verwaltung schaffen.

Das erfordert von allen Beteiligten Veränderung, auch von staatlichen bzw. kommunalen und privaten Dienstleistern. Mehr Kooperationen und Offenheit sind das Gebot der Stunde. Darauf werden wir bei unseren Auftragsvergaben achten. Die Wiederverwendung von realisierten Lösungen und Komponenten, offene Schnittstellen und mehr Wettbewerb für gute und kosteneffiziente Lösungen sind Maßnahmen, die wir gemeinsam umsetzen. Das gilt insbesondere für die Realisierung von Automatisierung volldigitaler Prozesse, die Registermodernisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz.

Die föderale Digitalstrategie ergänzt bestehende Digitalstrategien der Länder und des Bundes.<sup>3</sup> Sie bereichert diese um Aspekte des föderalen Miteinanders und um Ziele, die wir nur gemeinschaftlich realisieren können.<sup>4</sup>

Die föderale Digitalstrategie richtet sich außerdem an den Vorhaben und Vorgaben der EU aus. Sie ist eingebettet in direkt geltendes EU-Recht und nationales Recht,<sup>5</sup> dessen Erfüllung transformierte Organisationsstrukturen und Kooperationsprozesse voraussetzt.

---

<sup>2</sup> Siehe [IT-Staatsvertrag von 2019](#) § 1 Ziffer 3, Bund und Länder, 2019: „Der Planungsrat für die IT-Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung zwischen Bund und Ländern (IT-Planungsrat) koordiniert und unterstützt die Zusammenarbeit von Bund und Ländern in Fragen der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen“.

<sup>3</sup> Hierfür wurde eine umfassende Analyse bestehender Digitalstrategien des Bundes und der Länder durchgeführt.

<sup>4</sup> Die bestehenden Digitalstrategien aus Bund und Ländern sind entweder regional auf einen Teil des Bundesgebietes oder auf föderale Zuständigkeiten begrenzt.

<sup>5</sup> Rechtsquellen: Siehe Anhang: Vermerk 1

## Struktur der Strategie

Um die Verwaltung digital zu transformieren, haben wir im November 2023 die Erstellung der föderalen Digitalstrategie beschlossen.<sup>6</sup> Sie besteht aus mehreren Komponenten:

1. Die **Dachstrategie** legt die gesamtstrategische Ausrichtung fest. Sie beinhaltet unser *Zukunftsbild der Verwaltung* sowie die *Leitlinien*, die die Rahmensetzung für die Umsetzung geben und eine gemeinsame Anstrengung von Politik und Verwaltung bedingen.
2. In den **Schwerpunktthemen** – Digitale Transformation, Digitale Infrastruktur, Digitale Anwendungen, Datennutzung, Informationssicherheit – entwickeln wir in partizipativen Formaten<sup>7</sup> konkrete Zielbilder für die Umsetzung aus unserem Zuständigkeitsbereich heraus.
3. Im dritten Schritt leiten wir konkrete **Umsetzungsvorhaben** in unserem Zuständigkeitsbereich ab. Einige davon befinden sich bereits in der Umsetzung, andere werden derzeit neu miteinander verknüpft und weitere sind noch zu initiieren.

Das *Zukunftsbild der Verwaltung* spiegelt unsere Überzeugung wider, dass wir gemeinschaftlich verbunden besser weiterkommen als allein, denn nur mit gemeinsamen Strategien, Strukturen und Standards können wir nachhaltig wirken. Die *Leitlinien* beschreiben die Grundsätze für unser Handeln, die weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen.

Weil die Verwaltungsdigitalisierung alle Bereiche betrifft, stoßen wir als IT-Planungsrat auch an die Grenzen unserer Zuständigkeit. Die ganzheitliche Perspektive in dieser Strategie ist uns wichtig, um uns mit allen Fachverantwortlichen auf das gleiche Ziel einer digital transformierten Verwaltung zu einigen. Darum haben wir ein Zukunftsbild entwickelt, das die Verwaltung gesamthaft in den Blick nimmt. Darüber wollen wir mit allen Akteuren ins Gespräch kommen, welche gemeinsame Vision wir für die Verwaltung verfolgen, welche Handlungserfordernisse sich daraus für die Akteure unseres Staates ergeben und wo wir bei der Ergreifung der nötigen Maßnahmen zusammenarbeiten müssen und können.

Dabei setzen wir auf unsere Kompetenz und Expertise in effizienter Verwaltung und innovativer IT und haben den Mut, uns ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

---

<sup>6</sup> Siehe [Digitalstrategie | Beschluss 2023/42](#), IT-Planungsrat, November 2023.

<sup>7</sup> Siehe [Ergebnisse der Klausurtagung | Beschluss 2024/21](#) Ziffer 8, IT-Planungsrat, Juni 2024.



Abbildung 1: Struktur und Zusammenwirken der einzelnen Komponenten der Strategie

## 2 Warum sich die Verwaltung transformieren muss: steigende Anforderungen in schwierigen Zeiten

### Erschwerte Rahmenbedingungen: Womit ist die Verwaltung konfrontiert?

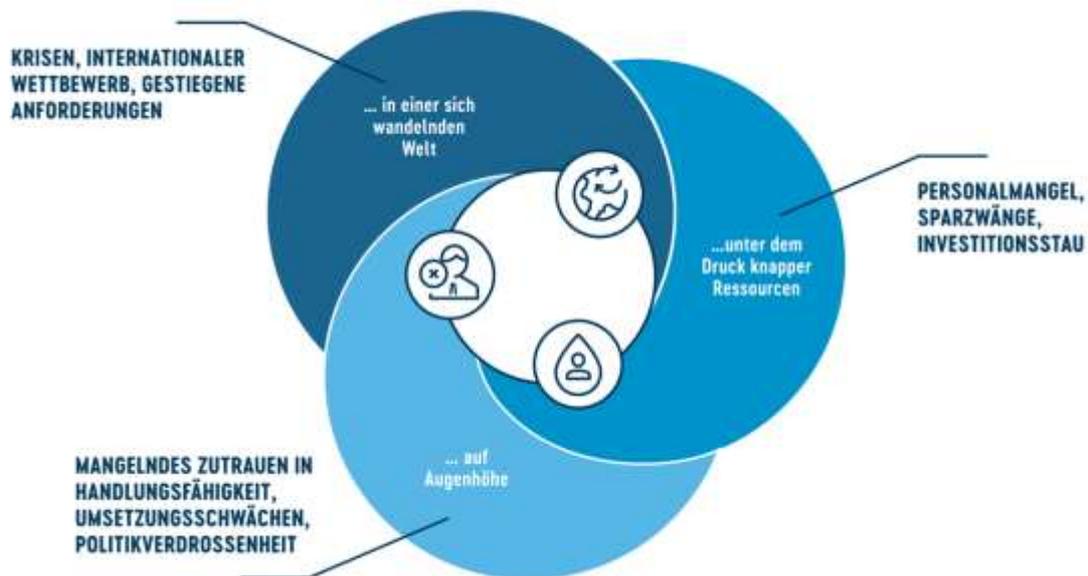


Abbildung 2: Heutige und absehbare Herausforderungen für die Verwaltung

Die deutsche Verwaltung gilt als zuverlässig und gründlich. Doch angesichts der aktuellen Herausforderungen muss sie mehr leisten: Sie ist das Gesicht des Staates für die Bürgerinnen und Bürger. Sie sorgt für Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit, auch in Krisenzeiten. Sie steht in der Verpflichtung, die Bürokratielasten für alle so gering wie möglich zu halten. Sie organisiert die demokratische Teilhabe vom Bund bis zur Kommune vor Ort.

Die Verwaltung steht vor der Herausforderung, diese Aufgaben unter erschwerten Rahmenbedingungen auszuüben:

**Knapper werdende Ressourcen:** Personelle und finanzielle Ressourcen müssen optimal eingesetzt werden. Durch den demographischen Wandel und die Pensionierungswelle wächst der Mangel an Kapazitäten und Wissen, um die staatlichen Aufgaben zu erfüllen und die gewachsene Regelungsdichte zu beherrschen.<sup>8</sup> Die gewachsenen Zuständigkeiten im föderalen Deutschland haben zu Doppelstrukturen, fachlichen beziehungsweise regionalen Silos und

<sup>8</sup> Im Jahr 2040 werden der öffentlichen Hand auf allen Ebenen (ohne die Sozialversicherung) circa 0,8-1,1 Millionen Beschäftigte weniger zur Verfügung stehen, sofern der Anteil der öffentlich Beschäftigten an der Gesamtheit aller Erwerbstätigen gleich bleibt. Das entspricht im Vergleich zum heutigen Personalbedarf einer Lücke von circa 20 Prozent. Bund und Kommunen sind dabei besonders von Personalengpässen betroffen – hier werden die Lücken circa 30 Prozent beziehungsweise circa 26 Prozent betragen. Darüber hinaus wird sich die Personallücke, bezogen auf verschiedene Fähigkeiten und Fachrichtungen, unterschiedlich entwickeln: Gerade im technisch-planerischen sowie im IT-Bereich ist sie bereits heute schwerwiegend und wird noch schwerer zu schließen sein als bei anderen Fachrichtungen.

technologischer Heterogenität geführt. Mechanismen der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungen haben bisher noch nicht ausreichend gewirkt. Der gegenwärtige Digitalisierungspfad der öffentlichen Verwaltung reicht noch nicht aus, um die notwendige Ressourcen- und Bürokratieentlastung zu erzeugen.<sup>9</sup>

**Eine sich immer schneller wandelnde Welt:** Gesundheitliche, klima- und umweltbezogene, militärische und wirtschaftliche Krisensituationen haben in einer global vernetzten Welt unmittelbare Auswirkungen auf Deutschland. Auch unabhängig von Krisen vollzieht sich der Wandel immer rapider, angetrieben durch die Globalisierung, technologische Entwicklungen oder die Veränderung von Medien und Informationsräumen durch die sozialen Medien. Die Fähigkeit von Staat und Verwaltung, sich diesen Entwicklungen anzupassen ist und wird zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor.<sup>10</sup>

**Sinkendes Vertrauen in die staatliche Handlungsfähigkeit<sup>11</sup>:** Bürgerinnen und Bürger trauen der Verwaltung immer weniger zu, Probleme zu bewältigen, Lösungen umzusetzen und Aufgaben wirksam zu erfüllen. Dies korrespondiert mit geringen Vertrauenswerten für demokratische Institutionen. In der digitalen Welt ist die Verwaltung auch mit steigenden Anforderungen aus verschiedenen Richtungen konfrontiert, die es in analogen Zusammenhängen so noch nicht gegeben hat.

### **Steigende Anforderungen: Wer erwartet was von der Verwaltung?**

**Bürgerinnen und Bürger<sup>12</sup>** möchten, dass die Verwaltung unter Berücksichtigung ihrer Lebenslagen und individueller Voraussetzungen ihre Anliegen gut, schnell und effizient erledigt. Sie erwarten Transparenz, kompetente Hilfsbereitschaft und die Möglichkeit gesellschaftlicher und demokratischer Teilhabe. Sie wollen, dass für Ordnung und Sicherheit gesorgt wird, möchten der Verwaltung vertrauen können und erwarten, dass diese ihre Verantwortung nicht missbraucht.

Sie erwarten von der Verwaltung, dass sie anerkannte Prinzipien umsetzt: Rechtsstaatlichkeit, Datenschutz und -sicherheit, Transparenz, Nutzendenzentrierung und Barrierefreiheit, Partizipation und Teilhabe sowie selbstbestimmte Identifizierung.

**Organisationen und Unternehmen<sup>13</sup>** möchten die Verwaltung als gleichberechtigten Counterpart in ihren digitalisierten Wertschöpfungsketten wahrnehmen. Als „Poweruser“ erwarten Unternehmen eine hohe Leistungsfähigkeit der (örtlichen) Verwaltung und möglichst geringe Bürokratieaufwände. Dies wird als wichtiger Standortfaktor zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Unternehmen erwarten ein einheitliches Agieren und zügige Entscheidungen der Verwaltungen in allen Kommunen und Ländern.

<sup>9</sup> Siehe [NKR-Jahresgutachten](#), Normenkontrollrat, 2024

<sup>10</sup> Siehe [World Competitiveness Ranking 2024](#), Statista

<sup>11</sup> Siehe [Bürgerbefragung öffentlicher Dienst](#), Forsa für dbb Beamtenbund und Tarifunion, Juni 2024;

<sup>12</sup> Siehe [Lebenslagenbefragung 2021](#), Statistisches Bundesamt, 2021; [Bürgerbefragung öffentlicher Dienst](#), Forsa für dbb Beamtenbund und Tarifunion, Juni 2024; [eGovernment Monitor 2023](#), Kantar für Initiative D21, 2023.

<sup>13</sup> Siehe [Moderner Staat? Wie Unternehmen die Infrastruktur und die öffentliche Verwaltung in Deutschland beurteilen](#), Institut für Demoskopie Allensbach, August 2022; [Experten: Ehrenamt leidet unter Bürokratie und komplexem Steuerrecht](#), Deutscher Bundestag, November 2020.

Auch zivilgesellschaftliche Organisationen, Vereine und Stiftungen wollen eine Unterstützung und Würdigung ihres Engagements erfahren.

**Behörden und Verwaltungsmitarbeitende**<sup>14</sup> sind durch die Digitalisierung insgesamt einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Vom Bund über die Länder bis in die Kommunen betrifft die Digitalisierung jede Verwaltungsebene und Verwaltungseinheit – ob groß, klein, ressourcenstark oder -schwach. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Verwaltung sind davon gleichermaßen betroffen. Gleichzeitig wollen sie den Menschen und Unternehmen einen barrierefreien, sicheren und digitalen Kontakt anbieten. Arbeitsbelastung durch überkomplexe Regeln oder reine Abwicklungskontakte mit Menschen beziehungsweise Unternehmen rauben Zeit, die für komplexe Kommunikation, Beratung, Teilhabe und Interaktionen genutzt werden sollte. Stattdessen sollten die Arbeitsprozesse mit den tatsächlichen Möglichkeiten der Digitalisierung zusammenpassen. Auch die öffentlichen IT-Dienstleister im Speziellen stehen angesichts der steigenden Digitalisierungsdynamik vor umfangreichen Veränderungen.

Motivierte Mitarbeitende sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Die strukturellen Vorteile und die Attraktivität einer gemeinwohlorientierten Arbeit verblassen jedoch, wenn im Arbeitsalltag Potenziale nicht voll ausgeschöpft werden können. An ihrem Arbeitsort erwarten Verwaltungsmitarbeitende einen modernen Rahmen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, vorausschauende und evidenzbasierte Entscheidungen, Freiräume in der Gestaltung sowie Zeit für die Kommunikation mit den Menschen. Dafür sind proaktives Handeln sowie Skalierung und Krisenfestigkeit nötig.

**Entscheiderinnen und Entscheider in Politik und Verwaltungsspitzen**<sup>15</sup> erwarten von der Verwaltung ein zügiges, wirkungsvolles Umsetzen. Beispiele wie Reformen des Wohngelds, der Einbürgerung, der Grundsteuer, der Pflegeversicherung oder der Kindergrundsicherung zeigen, dass die Verwaltung politische Ziele aufgrund fehlender digitaler Verfahren nicht vollständig erreichen konnte. Effiziente digitale Verfahren sind die Grundlage wirkungsvoller Umsetzung ohne (umfangreiche) Personalaufstockung. Auch Krisenlagen der jüngeren Vergangenheit (zum Beispiel die Covid-Pandemie oder plötzliche Flüchtlingslagen) zeigen, dass es in den entscheidenden Momenten auf die Resilienz der Verwaltung ankommt. Hierzu muss die Verwaltung unter anderem gut aufbereitete Daten bereitstellen können, um den Entscheiderinnen und Entscheidern in Politik und Verwaltung eine optimale evidenz- und faktenbasierte Entscheidungsgrundlage zu bieten.

---

<sup>14</sup> Siehe [Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst](#), Next:Public, Januar 2022.

<sup>15</sup> Siehe [Zukunftspanel Staat & Verwaltung](#), ZuKo-Thinkank, September 2023.

### 3 Zukunftsbild des IT-Planungsrats: Gemeinsam wirksam für die Verwaltung der Zukunft

Ausgehend von unserer Mit-Verantwortung für die Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung und unseren bisherigen Erfahrungen bei der Umsetzung beschreiben wir als IT-Planungsrat ein Bild, wie wir uns die Verwaltung der Zukunft vorstellen. Wir sehen das Zukunftsbild als Beitrag zur Orientierung für uns und für weitere Gestalterinnen und Gestalter sowie und Verantwortliche.

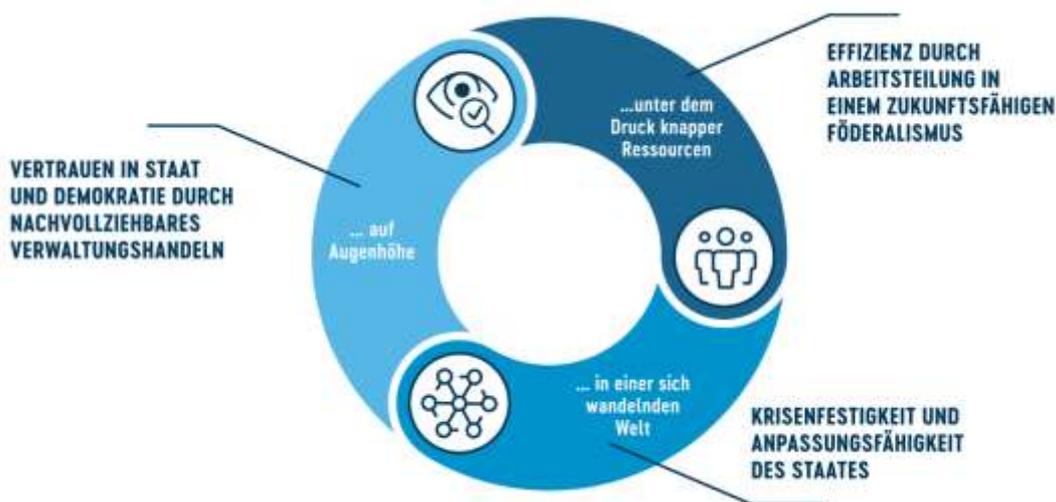


Abbildung 3: Übergeordnete Zielsetzungen der Verwaltung der Zukunft

#### 3.1 Effizienz durch Arbeitsteilung in einem zeitgemäßen Föderalismus

**Die Verwaltung der Zukunft nutzt die Digitalisierung, um effiziente, resiliente und flexible Strukturen zu schaffen.** Digitale Möglichkeiten können für einen zeitgemäßen Föderalismus mit effizienten und kooperativen Strukturen sorgen, ohne die politische Verantwortung im Sinne des Grundgesetzes zu verändern. Durch eine optimierte Arbeitsteilung werden Synergien gehoben. Dies ermöglicht es, knappe Ressourcen bestmöglich zu nutzen und die Behörden, insbesondere die Kommunen, zu entlasten. Wir sind davon überzeugt, dass die Verwaltung auch bei reduziertem Personal handlungsfähig bleibt, indem sie auf Kooperation setzt und so ausreichende Kapazitäten beispielsweise bei den IT-Dienstleistern sicherstellt. Zusätzlich ist erforderlich, dass die IT-Seiten und die Fach-Seiten der Verwaltung enger zusammenarbeiten müssen. Aufgrund der Umsetzungserfahrung werden wir als IT-Planungsrat den Fachministerkonferenzen (FachMKs) und der Konferenzen der Ministerpräsidenten der Länder (MPK) aber auch Vorschläge zu Strukturanpassungen machen, wo diese erforderlich oder sinnvoll sind.

**Die Verwaltung der Zukunft ist für Nutzende dank Automatisierung schneller und einfacher.** Die Verwaltung ersetzt Kontakte, die nicht zwingend nötig sind, durch eine proaktive gegebenenfalls antragslose Verwaltung, die Daten nur einmal erhebt („Once-Only-Prinzip“). Wir treten für eine Bündelung durch einheitliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Anträge „mit einem Klick“, Automatisierung und digitale Kanäle ein, die 24/7 für die Menschen

und Unternehmen verfügbar sind. So können Verwaltungsprozesse messbar beschleunigt werden. Die Verständlichkeit der Verwaltung wird kontinuierlich geprüft und verbessert.

**Die Verwaltung der Zukunft baut auf zukunfts feste und nutzendensorientierte IT-Verfahren aus der Cloud.** Wir sind überzeugt, dass die Verwaltung dringend eine gemeinsame Architektur und Standards benötigt, beispielsweise in der Datennutzung und Informationssicherheit. Sie braucht gemeinsame Lösungen, die skalierbar nach dem „Einer für Alle“ (EfA)-Ansatz aus der Cloud bezogen werden können. Sie nutzt gleichberechtigte Angebote über einen Marktplatz privater und öffentlicher Anbieter und sorgt für einen fairen Wettbewerb um die beste souveräne Lösung.

### 3.2 Krisenfähigkeit und Anpassungsfähigkeit des Staates

**Die Verwaltung der Zukunft stellt Resilienz sicher.** Sie bereitet sich laufend durch Szenarien-Planungen und Schwachstellenanalysen risikobewusst auf Krisen vor. Die Verwaltung muss flexibler werden. Das heißt, dass sie organisatorisch und technisch so aufgestellt ist, dass sie in Krisenfällen ebenenübergreifend vernetzt ist, Ressourcen umschichten, schnell skalieren und mit Notfallsystemen agieren kann.

**Die Verwaltung bleibt entscheidungs- und handlungsfähig.** Wir stellen für politische Entscheidungsträger eine Datenbasis zur Verfügung, damit sie Entscheidungen evidenzbasiert treffen können (zum Beispiel Zensus). Die Verwaltung gewährleistet Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit im Digitalen, aber auch bei der analogen/persönlichen Bearbeitung von Verwaltungsprozessen.

**Die Verwaltung agiert in einer Welt des Wandels souverän.** Unser Anliegen ist eine Stärkung der Auftraggeber- und Projektfähigkeit, damit die Verwaltung auch die Lösung komplexer und schnelllebiger Problemstellungen steuern und umsetzen kann. Die Verwaltung ist damit auch in der Lage, neue Technologien schnell zu adaptieren und ihre digitale Souveränität zu stärken.

### 3.3 Vertrauen in Staat und Demokratie durch nachvollziehbares Verwaltungshandeln

**Die Verwaltung der Zukunft schafft durch Transparenz ein größtmögliches Vertrauen der Nutzenden in ihr Handeln.** Nutzende können der Verwaltung vertrauen und sie tut es andersherum auch. Die Verwaltung muss dazu kritisch jede Nachweispflicht prüfen und sollte nur die Daten erheben, die sie wirklich benötigt. Die Verwaltung agiert transparent im Hinblick auf Prozesse und Strukturen und versteht sich als Dienstleister für Menschen und Unternehmen. Sie setzt die weniger werdenden Personalressourcen vorrangig für den Dienst am Menschen ein, um diese zu unterstützen und zu beraten. Dabei versteht die Verwaltung ihre Leistungen als Produkte, die nur dann Wirkung entfalten, wenn sie an den Bedürfnissen der Menschen und Organisationen ausgerichtet sind und erfolgreich in Anspruch genommen werden.

**Die Verwaltung der Zukunft wirkt nachhaltig.** Sie bewertet Entscheidungen und Investitionen ganzheitlich nach ökologischen, sozialen und ökonomischen Kriterien. Dazu handelt und steuert sie nach der beabsichtigten nachhaltigen Wirkung. Sie schafft Strukturen, die langfristig

tragfähig sind, anstatt kurzfristige Lösungen zu favorisieren. Dazu zählen auch, „versunkene Kosten“ zu akzeptieren und Sackgassen rechtzeitig zu verlassen.

**Die Verwaltung der Zukunft lebt eine moderne und attraktive Arbeits- und Lernkultur.**

Wir treten für eine Arbeits- und Lernkultur ein, die die Verwaltung als Arbeitgeberin langfristig attraktiv macht und neue Mitarbeitende nicht nur anzieht, sondern auch halten und entwickeln kann. Lernkultur heißt, Fehler nicht zu bestrafen, sondern Methoden des organisationalen Lernens wie etwa Retrospektiven zu etablieren. In einer modernen Arbeits- und Lernkultur werden Feedback und Evaluation von Anfang an mitgedacht – so auch bei digitalen Leistungen, die im Betrieb nutzendenzentriert weiterentwickelt und optimiert werden.

**Die Verwaltung der Zukunft setzt auf digital-kompetente Mitarbeitende.**

Dazu sind Investitionen in die Beschäftigten notwendig, damit diese die Veränderung proaktiv gestalten können, sodass digitale Angebote zu einem wirklichen Mehrwert für alle Adressaten und zu einer echten Effizienzsteigerung („digitale Rendite“) führen. Angesichts des demographischen Wandels und unvermeidlicher Abgänge steuert die Verwaltung aktiv die Personalentwicklung. Dazu identifiziert und fördert sie Zukunftskompetenzen und die standardisierte Anwendung von Methoden, beispielsweise im Projektmanagement.

**Die Verwaltung der Zukunft wird von dem gemeinsamen Strategie- und Werteverständnis geleitet, das den Menschen – nicht die Bürokratie – in den Mittelpunkt des Handelns stellt.**

Wir möchten die in diesem Zukunftsbild definierten Wirkungsziele und damit verbundenen Veränderungen breit in die Verwaltung streuen, damit alle Akteurinnen und Akteure an einem Strang „pro Transformation“ ziehen. Mit der föderalen Digitalstrategie wird ein lösungszentrierter Ansatz geschaffen, der jenseits der gegebenen Zuständigkeiten ansetzt.

#### **4 Leitlinien: Der IT-Planungsrat nimmt seine Mit-Verantwortung für die Verwaltung der Zukunft wahr.**

Die Leitlinien stellen dar, wie wir als IT-Planungsrat unsere Mit-Verantwortung für das Zukunftsbild wahrnehmen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Struktur der Leitlinien:

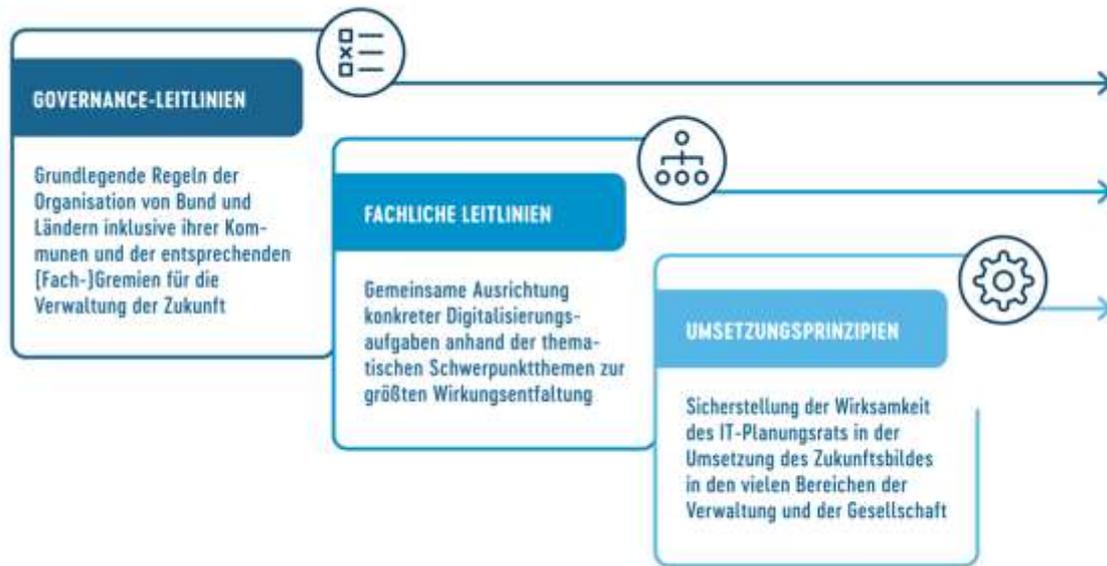


Abbildung 4: Unterscheidung der Leitlinien anhand von drei übergeordneten Zielsetzungen

Die Leitlinien bieten einen **Rahmen für bestehende und geplante Umsetzungsvorhaben** und sind daher bewusst keine konkreten Umsetzungsvorhaben. Wo notwendig, folgen aus den Leitlinien konkrete Beschlüsse, die das gemeinsame Vorgehen, untermauern.

## 4.1 Governance: Fit für die Verwaltung der Zukunft

In den Leitlinien zur Governance definieren wir, wie wir uns selbst organisieren, um unsere Mit-Verantwortung für die Verwaltung der Zukunft wahrzunehmen. Wir legen fest, wie und mit welchen Schwerpunkten wir mit wichtigen Partnerinnen und Partnern wie den Kommunen und FachMKs zusammenarbeiten.

### 4.1.1 Wir unterstützen eine Neuordnung von Zuständigkeiten zur Entlastung der Kommunen.

Die Kommunen tragen über ihre eigenen Angebote hinaus zudem eine Hauptverantwortung im Verwaltungsvollzug und damit auch für dessen digitale Abwicklung. Sie profitieren in unterschiedlichem Maße von zentralen Lösungen. Für viele Kommunen können zentrale Lösungen eine substantielle Entlastung bringen.

Im Sinne des Beschlusses der Ministerpräsidentenkonferenz<sup>16</sup> identifizieren wir gemeinsam mit den Kommunen und den relevanten Fachministerkonferenzen konkret, welche Elemente oder Aufgaben einer Verwaltungsleistung auch in Zukunft noch örtlich oder in spezifischen Ressorts dezentral zu erbringen sind und welche Aktivitäten zentralisiert und bundesweit gebündelt abgewickelt werden können. Dies betrifft sowohl die Durchführung einer Verwaltungsleistung als

<sup>16</sup> Jahreskonferenz der Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 23.-24. Oktober 2024 in Leipzig, [Beschluss](#)

auch die Bereitstellung der Instrumente dafür. Eine Zentralisierung kann insbesondere für bundesgesetzlich vorgesehene Verwaltungsleistungen erfolgen, bei denen es keine Ermessensentscheidungen gibt.

Auch durch länderübergreifende Kooperationen soll die Bereitstellung von Leistungen zentralisiert werden. So könnte beispielsweise ein Land Services inklusive Fachverfahren zentral Kommunen zur Verfügung stellen, um Basisfunktionalitäten und –dienste bereitzustellen, die einen Beitrag zur Konsolidierung historischer Fachverfahren leisten. In der Partnerschaft mit den Kommunen setzen wir auf Freiwilligkeit auf der Basis verbindlicher Interoperabilitätsstandards.

Wir stellen die Mitbestimmung der Kommunen über bestehende zentrale Lösungen in geeigneten Rollen sicher (zum Beispiel als Träger). So adressieren wir bestmöglich die kommunalen Bedarfe.

#### **4.1.2 Wir entwickeln den EfA-Ansatz weiter, digitalisieren gemeinsam und arbeitsteilig.**

Im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) hat der Ansatz „Einer für Alle“ Stärken und Schwächen bewiesen. Zu den Errungenschaften von EfA gehört, dass Bund, Länder und Kommunen erstmals begonnen haben, arbeitsteilige und co-kreative Strukturen zu entwickeln, die es vorher nicht gab. Darauf wollen wir aufbauen, aus den Fehlern lernen und die Stärken des Modells ausbauen. Mit einem Ausbau von EfA vereinfachen wir ein einheitliches und effizientes Agieren der Verwaltung über föderale Grenzen hinweg.

Dazu schaffen wir gemeinsam die Grundlagen und Steuerungsstrukturen, die erforderlich sind, um die Nutzung von EfA-Lösungen zu vereinfachen, den EfA-Ansatz weiterzuentwickeln und auszuweiten. Wir sind bereit, eigene Rechtsgrundlagen und Geschäftsprozesse anzupassen, um die gemeinsame Nutzung digitaler Lösungen zu ermöglichen.

Wir erweitern den EfA-Ansatz um weitere Kernelemente im Lebenszyklus eines Service für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und die Verwaltung selbst. In der frühen Phase von (neuen) Services setzen wir auf das Prinzip „Einer prüft für Alle“<sup>17</sup> – also die Übernahme eines Prüfergebnisses beim Datenschutz, bei der Barrierefreiheit oder der Informationssicherheit und weiteren Aspekten (z. B. KI) durch alle anderen Mitglieder des IT-Planungsrats, soweit dies aufgrund EU-Recht und ggf. unterschiedlicher Gesetzgebung in den Ländern möglich ist. Hierbei setzen wir u.a. die geltenden Anforderungen des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) sowie der für Datenschutz bzw. Barrierefreiheit zuständigen Stellen einheitlich und verbindlich um und ermöglichen damit den nachnutzenden Ländern eine einfache und effiziente Prüfung für den flächendeckenden Rollout, insbesondere auf der Ebene der Kommunen. Dort, wo eine einheitliche Prüfung aufgrund uneinheitlicher Rechtsgrundlagen bisher nicht möglich ist, wirken wir auf eine Vereinheitlichung hin.

---

<sup>17</sup> Siehe [Ergebnisse der Klausurtagung | Beschluss 2024/21](#) Ziffer 5, IT-Planungsrat, Juni 2024.

Auch im Betrieb und Support von Services für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und die Verwaltung selbst (zum Beispiel Basiskomponenten) erweitern wir EfA im Sinne von „Einer betreibt für Alle“. Grundlage dessen sind die föderalen IT-Standards des IT-Planungsrats sowie die Berücksichtigung der Anforderungen der nachnutzenden Länder.

Gleichzeitig ist für uns klar, dass im Sinne eines Innovationswettbewerbes eine Angebotsvielfalt auf Basis verbindlicher Standards erhalten bleiben muss. Wir schaffen unkomplizierte standardisierte Vorgehensweisen, um für interessierte Akteure länderübergreifende Shared Services zu etablieren. Die Länder haben in vielen Bereichen dieselben Aufgaben. Daher ist es möglich, dass sich die Länder zusammenschließen und damit ein Land die Aufgabe von vielen übernimmt. Somit muss nicht jeder die Ressourcen selbst vorhalten.

#### **4.1.3 Wir setzen das gemeinsame Digitalbudget verstärkt für einheitliche IT-Lösungen ein.**

Digitalisierung führt durch Nutzung von Skaleneffekten und effizienten Betriebsstrukturen regelmäßig zu günstigeren Prozessen und Arbeitsstrukturen. Diesen aus Haushaltssicht wichtigen Effekt erzielt die deutsche Verwaltung in ihrer Heterogenität und Vielzahl von Eigen- und Parallelentwicklungen noch nicht.

Wir setzen uns daher zum Ziel, nach der „Deutschland-Architektur“ gemeinsam benötigte Basiskomponenten und zentrale IT-Komponenten und -Infrastrukturen für die gesamte deutsche Verwaltung zu beschließen, bereit zu stellen/zu entwickeln und über das zentrale Digitalbudget zu finanzieren. Nur so können wir die notwendigen Skaleneffekte erzielen, um die aus Sicht der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler kostengünstigste Variante zu realisieren. Das Budget soll überjährig Planungs- und Betriebssicherheit ermöglichen. Es geht dabei um die Bündelung vorhandener Mittel in Bund und Ländern.

Wir entscheiden unter Berücksichtigung der Leitlinien kooperativ über die Verwendung der gemeinsamen Mittel und gewährleisten Transparenz über die Mittelverwendung. Ferner setzen wir uns zum Ziel, dass alle Digitalinvestitionen an dem in dieser Digitalstrategie formulierten Zukunftsbild ausgerichtet werden.

#### **4.1.4 Wir verändern das Ökosystem der IT-Dienstleister.**

Öffentliche IT-Dienstleister in Bund, Ländern und Kommunen müssen lieferfähig sein, um im Bedarfsfall gesetzgeberische und politische Vorgaben zeitnah und effizienter umzusetzen. Dabei sollen weniger und vor allem keine redundanten Eigenentwicklungen zum Einsatz kommen, sondern standardisierte und möglichst marktübliche Produkte, die – wenn gewollt – deutschlandweit schnell skaliert und kostengünstig betrieben werden können. Um das zu erreichen, braucht es eine verbesserte Zusammenarbeit der öffentlichen IT-Dienstleister und die Einbeziehung privater Anbieter.

In unserer Rolle als Fachaufsicht beziehungsweise Beteiligungsführung über die öffentlichen IT-Dienstleister sehen wir deutschlandweite Kooperationen und Aufgabenteilungen als einen wichtigen Aspekt für die interföderale Zusammenarbeit der öffentlichen IT-Dienstleister. Dies ermöglicht eine stärkere fachliche Aufgabenteilung und Effizienzgewinne, wie sie beispielsweise mit der govdigital eG vorangetrieben werden.

Kooperierende und spezialisierte IT-Dienstleister werden neue Technologien schneller entwickeln und bereitstellen können und sich gegenseitig Sicherheitsexpertise und georedundante IT-Infrastrukturen ermöglichen. Um diese Kooperation zu stärken, werden wir den überregionalen Wettbewerb fördern und durch Vorgaben in IT-Standardisierung und IT-Architekturen erleichtern. Der IT-Planungsrat erwirkt zudem eine Erhöhung der IT-Sicherheit über eine verstärkte Steuerung entlang von entsprechenden IT-sicherheitsbezogenen Anforderungen und Standards.

Gleichermaßen werden wir die Zusammenarbeit mit privaten IT-Dienstleistern im Bereich der Standardisierung und durch die Einbindung über die öffentlichen Marktplätze fördern und unsere „Strategie zur Stärkung der Digitalen Souveränität für die IT der Öffentlichen Verwaltung“ fortsetzen. Wir stärken unsere Multivendoren-Fähigkeit und somit die Möglichkeit und Fähigkeit, Lösungen verschiedener Anbieter in Anspruch zu nehmen und ggf. nahtlos zu wechseln, um Abhängigkeiten zu reduzieren. Dies erreichen wir unter anderem durch Muster und Standards für Beauftragungen und Anforderungen.

#### **4.1.5 Wir schließen Interessenbünde mit der Fachseite.**

Um Verfahren bedarfsgerecht zu digitalisieren und zu automatisieren, brauchen wir eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen der Fach-Seite und dem IT-Planungsrat.

Wir streben eine arbeitsteilige Zusammenarbeit zwischen Fach- und IT-Seite an. Als IT-Planungsrat übernehmen wir zentrale und querschnittliche Aufgaben (siehe auch Leitlinie zur „Deutschland-Architektur“) und unterstützen die FachMKs beratend bei der Umsetzung der Fachdigitalisierung. Dazu geben wir übergreifende fachliche IT- und Datenstandards vor, wirken auf standardisierte E-Government- und IT-Infrastrukturen hin und begleiten die Implementierung. Mit der Zusammenarbeit bewirken wir eine effizientere, arbeitsteilige Zusammenarbeit zwischen Fach- und IT-Seite. Durch eine regelmäßige Kommunikation werden Informationen ausgetauscht und Transparenz zwischen den Akteurinnen und Akteuren hergestellt. Die derzeit parallelen Kommunikationsstränge werden aufgelöst.<sup>18</sup>

#### **4.1.6 Wir sind Türöffner für neue Technologien.**

In einer sich rasant wandelnden Welt mit unvorhersehbaren Herausforderungen und hohen steigenden Anforderungen ist die Verwaltung darauf angewiesen, neue Technologien (zum Beispiel Künstliche Intelligenz) schnell nutzbar zu machen.

Wir können als deutschlandweites Digitalisierungsgremium Bedürfnisse für neue Technologien und Prozesse gut identifizieren. Über umfassende Analysen, mit dem Standardisierungs- und Architekturboard und in Zusammenarbeit mit etablierten Impulsgebern werden wir neue Technologien und Prozesse im Verwaltungsalltag erproben und im Erfolgsfall skalieren. Dabei gehen wir risikobewusst vor, indem wir negative Konsequenzen stets systematisch mitdenken. Ziel ist es dabei nicht, alle Gefahren zu vermeiden, sondern vorausschauend zu agieren und gleichzeitig bewusst mutig zu sein.

---

<sup>18</sup> Siehe [Ergebnisse der Klausurtagung | Beschluss 2024/21](#) Ziffer 2, IT-Planungsrat, Juni 2024.

Auch abseits einzelner Innovationsprojekte fördern wir den allgemeinen Austausch zu Innovationen über verschiedene Ebenen und föderale Grenzen hinweg. So werden wir beispielsweise die Beschaffung von innovativen Technologien vereinfachen und auch mit den zuständigen Stellen die Vergaberegeln zur Beteiligung von Start-ups erleichtern. Um dies zu unterstützen, machen wir entsprechende (Rahmen-)Verträge allen Mitgliedern des IT-Planungsrats zugänglich.

#### **4.1.7 Wir sind transparent und haben den Mut, Sackgassen zu verlassen.**

Um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in Staat und Demokratie zu festigen, agieren wir transparent und melden auch Fehlversuche unserer Ansätze.

Wir erklären, was wir tun, warum wir es tun und wer konkret in welchem Prozessschritt welche Rolle spielt. Die Verwaltung der Zukunft lebt Prozess- und Strukturtransparenz vor, gleiches gilt für uns als IT-Planungsrat und unsere Arbeitsformate.

Uns ist bewusst, dass sich gerade in einem dynamischen Umfeld wie der Digitalisierung Entscheidungen im Rückblick als nicht wirksam herausstellen können. Wir vermeiden „versunkene Kosten“, indem wir auch Technologie-Investitionen evaluieren und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig und fehlertolerant umsteuern. Das bedeutet, dass wir im Zweifelsfall funktionierende Lösungen (inkl. Prozesse und Standards), die jedoch mittel- bis langfristig nicht tragbar sind, ersetzen – unabhängig von bisher getätigten Investitionen.

Somit priorisieren wir klar die langfristige Wirtschaftlichkeit vor kurzfristigerem Investitionsschutz. Dies gestalten wir über ein aktives Management von Produktlebenszyklen: Lösungen werden abgelöst, zum Beispiel, wenn sie überholt sind oder Standards entgegenstehen. Die Erkenntnisse aus diesen Sackgassen werden breit geteilt.

## **4.2 Fachliche Leitlinien: Gemeinsame Ausrichtung unserer Schwerpunktthemen**

Der IT-Planungsrat bündelt fachlich-strategische Fragen in fünf Schwerpunktthemen: Digitale Transformation, Digitale Infrastruktur, Digitale Anwendungen, Datennutzung und Informationssicherheit.

Mit einem Portfoliomanagement bündeln wir die Digitalisierungsaufgaben in den Schwerpunktthemen. Mit fachlichen Leitlinien geben wir die übergreifende Ausrichtung aller Schwerpunktthemen vor und sorgen damit für konvergente Zielbilder und notwendige Handlungsfreiräume bei der Umsetzung.

### **4.2.1 Wir automatisieren Prozesse konsequent und pragmatisch.**

Wir erkennen, dass durch den demographischen Wandel in Zukunft weniger Menschen für die öffentliche Verwaltung arbeiten werden und dass diese Lücke (auch) durch automatisierte Prozesse aufgefangen werden muss. Gleichzeitig adressieren wir die vielseitigen Erwartungen, dass die Verwaltung weniger bürokratisch und schneller agiert.

Wir setzen auf Automatisierung! Wir adressieren Regelungshemmnisse für die Automatisierung und unterstützen auch die Fachministerkonferenzen beim Abbau fachspezifischer Regelungshemmnisse.

In unterschiedlichen Verfahren wiederkehrende Prozessschritte (beispielsweise Einwilligung zum Nachweisabruf) werden wiederverwendbar digital umgesetzt. Wir setzen uns zudem für die Digitaltauglichkeit bei neuen Rechtssetzungsvorhaben ein und halten in diesem Zusammenhang die Einführung von Digitalchecks für ein wirkungsvolles Instrument.

Bei der Gestaltung digitaler Lösungen setzen wir hohe Standards an Gebrauchstauglichkeit und Teilhabe. Die Verwaltung arbeitet in ihren Prozessen „Digital Only“. Unterstützungsangebote vor Ort überwinden den „Digital Divide“. Wir ermöglichen den Moduswechsel vom Online- zum Offline-Kanal (und andersherum). Die Mitarbeitenden der Verwaltung fungieren bei Bedarf als „Schnittstelle“ zu den digitalen Prozessen.

Wir zeigen offen die Grenzen des Machbaren auf und leben Pragmatismus, wo immer möglich – beispielsweise durch Vollautomatisierung der 80 Prozent häufigsten Fälle und 20 Prozent Einzelfallregelung.

#### **4.2.2 Wir bauen eine „Deutschland-Architektur“ auf.**

Gewachsene Zuständigkeiten und ein „Wildwuchs“ digitaler Angebote bremsen die Digitalisierungsgeschwindigkeit und führen dazu, dass die Betriebsfähigkeit der heterogenen IT-Landschaft gefährdet ist. Eine modular und interoperabel gedachte „Deutschland-Architektur“ schafft als Plattformansatz einen ganzheitlichen Rahmen für die Verwaltungs-IT, die sich besser in die Lebens- und Geschäftsprozesse von Menschen und Unternehmen integrieren kann.

Mit dem Referenzmodell einer „Deutschland-Architektur“ schaffen wir eine Rahmendefinition für zukunftsfeste und nutzendenorientierte IT-Verfahren über die Domäne der öffentlichen Verwaltung hinaus. Das Modell fasst gemeinsame Architekturmerkmale und Standards zusammen, um Basisdienste für die wichtigsten Kernfunktionalitäten zu identifizieren und zu beschreiben. Für Basisfunktionalitäten wie Identifizierung und Authentifizierung sollen (abhängig vom erforderlichen Vertrauensniveau) alle Verwaltungseinheiten im Sinne der Nutzenden die zentralen Basiskomponenten nutzen. Auch private Akteure sollen die Basiskomponenten nutzen können, um eine hohe Durchdringung und häufige Nutzung zu ermöglichen. Zentraler Basisdienst der „Deutschland-Architektur“ zur Identifizierung und Authentifizierung für Bürger und Organisationen wird die zukünftige EUDI-Wallet sein. Die DeutschlandID wird zum Wallet-Konnektor weiterentwickelt, hierdurch sind angeschlossene Dienste unmittelbar innerhalb der EU nutzbar.

Die „Deutschland-Architektur“ definiert Kernfunktionalitäten, für die der Staat im Sinne der digitalen Daseinsvorsorge modulare Basisdienste und Datenräume betreibt. Wo sinnvoll und möglich sind für einige dieser Bausteine zusätzlich privatwirtschaftliche Angebote zulässig, beispielsweise um Lösungen zu integrieren, die im digitalen Alltag der Nutzenden bereits etabliert sind. Gemeinsame Standards und Prüfmechanismen stellen die Qualität und Interoperabilität der Lösungen sicher.

Die „Deutschland-Architektur“ fördert die gemeinsame Nutzung von IT-Lösungen und ist in verschiedene Richtungen interoperabel: Sie ermöglicht die gemeinsame Nutzung vorhandener Lösungen aus anderen Domänen mit ähnlich hohen Anforderungen, wie beispielsweise der Finanz- oder Gesundheitssektor. Alle Komponenten werden außerdem auf ihre internationale Anschlussfähigkeit überprüft und Entscheidungen über verbindliche Anforderungen einer Interoperabilitätsbewertung unterzogen.

Wir schaffen die Steuerungsstrukturen, für die Compliance zu dieser Architektur, Fortschreibung und den komponentenübergreifenden Betrieb der „Deutschland-Architektur“, um ein zukunftsfähiges Fundament für die Umsetzung künftiger Digitalisierungsvorhaben zu legen.

#### **4.2.3 Wir reduzieren Aufwände, indem wir „Once-Only“ und Datensparsamkeit ermöglichen.**

Ein schnellerer und besserer Austausch vorliegender Daten erhöht die Bearbeitungs- und Entscheidungsgeschwindigkeit der Verwaltung und entlastet die Antragstellenden.

Daten von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen sollen nur erhoben werden, wenn sie für ein Verfahren unbedingt erforderlich sind, und wir adressieren dafür notwendige Änderungen. Hierfür ermöglichen wir die standardisierte und skalierbare Umsetzung des sogenannten „Once-Only-Prinzips“: Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sollen Informationen nur noch ein einziges Mal bereitstellen müssen, indem die Verwaltungen ihnen bereits vorliegende Informationen (in ihren „Registern“) konsequent digital austauschen.

Wir entwickeln die notwendige „Technik“ für den Informationsaustausch und unterstützen die Fachseite auf allen föderalen Ebenen bei der Ertüchtigung ihrer zahlreichen Register. Wir arbeiten hierzu eng mit den jeweiligen Fachministerkonferenzen zusammen und erproben beispielsweise auch neue Wege einer zukunftsfähigen dezentralen Dateninfrastruktur, in der persönliche Daten ausschließlich bei Bürgerinnen und Bürgern liegen und Behörden sie bei Bedarf abfragen.

#### **4.2.4 Wir unterstützen die Verwaltung dabei, qualitativ hochwertige Daten für evidenzbasierte Entscheidungen zu nutzen.**

In dynamischen Krisenlagen benötigen die Öffentlichkeit sowie Entscheiderinnen und Entscheider in Politik und Verwaltung valide Daten als Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen und Prognosen – das hat unter anderem die Covid-Pandemie gezeigt. Doch auch im Regelbetrieb müssen benötigte Daten, Informationen und Nachweise dort verfügbar sein, wo sie zur Bearbeitung des Verwaltungsprozesses benötigt werden.

Daten sind nur dann eine sinnvolle Grundlage evidenzbasierter Entscheidungen, wenn sie repräsentativ und vergleichbar sind. Anforderungen an die semantische und syntaktische Interoperabilität führen zu Klarheit und somit erst zu der Möglichkeit, aus den Daten eindeutige Aussagen abzuleiten. Wir etablieren einen föderal abgestimmten Data Governance Rahmen, der semantische Standards sowie Leitlinien für die Ebene des Datenmanagements setzt.

#### **4.2.5 Wir gestalten die Anwendung künstlicher Intelligenz.**

Menschen- und gemeinwohlerorientierte KI bietet große Chancen für eine effiziente und nachvollziehbare Verwaltung.

Wir setzen auf KI, die Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen, Beschäftigten sowie Entscheiderinnen und Entscheidern dient. Als IT-Planungsrat möchten wir die Potenziale von KI gemeinschaftlich erschließen. Das bedeutet, dass wir den Rechtsrahmen einheitlich umsetzen (z. B. AI-Act), gemeinsame Mindeststandards und Vorgehensweisen schaffen und dabei ein hohes Augenmerk auf Transparenz und Ethik legen. Wir fördern auch die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von KI, beispielsweise durch offene Software und Trainingsdaten. Wir fördern den föderalen Austausch und die Nachnutzung von KI-Lösungen, um eine umfassende Integration in Verwaltungsabläufe zu ermöglichen.

#### **4.2.6 Wir sichern die Integrität der Daten und Entscheidungswege sowie die Verfügbarkeit des Gesamtsystems und seiner Komponenten.**

Nicht nur akute Krisen, auch stetiger Veränderungsdruck durch Personalwechsel und politische Anpassungen können die manuelle Bearbeitung von Vorgängen störanfällig machen. IT-Komponenten und -Verbindungen müssen im stark vernetzten System der föderalen Verwaltung gut abgesichert sein, um die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Beschäftigten zu erfüllen, digitale Angebote möglichst störungsfrei nutzen zu können.

Um die Integrität der Daten und Entscheidungswege zu schützen, arbeiten wir aktiv an der Transformation der Verwaltungs-IT entsprechend einem durchgängigen „Zero-Trust“-Ansatz. Dieses Paradigma geht davon aus, dass eine Instanz jederzeit kompromittiert werden kann und deswegen nur die minimalen, absolut notwendigen Rechte bekommen soll. Eine ganzheitliche und wirksame Umsetzung von „Zero-Trust-Ansätzen“ ist ein langfristiges Vorhaben. Notwendige Umsetzungsvorhaben, um dieses Paradigma in allen Bereichen umzusetzen, werden wir aktiv vorantreiben.

Unsere Maßnahmen umfassen die Formulierung klarer Anforderungen an die Verfügbarkeit und Sicherheit digitaler Verwaltungsdienste. Dimensionen wie Fehlertoleranz, Redundanz, Robustheit, Automatisierung und Separation werden für jede Dienstklasse spezifiziert, um Anforderungen transparent und überprüfbar zu machen. Durch eine sichere und resiliente IT-Infrastruktur stellen wir die Verfügbarkeit externer und interner Leistungsprozesse sowie Staats- und Regierungsfunktionen auf allen föderalen Ebenen sicher.

Eine professionelle Dienstleistersteuerung – für uns als IT-Planungsrat selbst sowie für unsere Mitglieder – stellt sicher, dass kurz-, mittel- und langfristige Notfallpläne zur Verfügung stehen und umgesetzt werden können.

#### **4.2.7 Wir sichern Vertraulichkeit und organisieren Schutz vor Angriffen.**

Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen erwarten, dass ihre Daten beim Staat jederzeit sicher sind.

Zur Sicherstellung der Vertraulichkeit setzen wir auf Datenminimierung, indem nur die Daten erfasst, gespeichert und verarbeitet werden, die zur Erledigung einer Aufgabe erforderlich sind. Dies trägt nicht nur zur Informationssicherheit, sondern auch zur Benutzerfreundlichkeit unserer Leistungen bei. Wir setzen konsequent auf die Prinzipien „Security and Privacy by Design“ und „Zero Trust“.

Wir investieren in moderne Umsetzungsvorhaben zum Schutz der Vertraulichkeit und wenden sie in den eigenen Projekten und Produkten aktiv an. Dazu gehören Umsetzungsvorhaben zur Pseudonymisierung, automatische Sperr- und Löschroutinen, Verschlüsselungsmethoden, Identitätsmanagement sowie weitere technische und organisatorische Möglichkeiten.

#### **4.2.8 Wir beschreiten konsequent den Weg in die souveräne Cloud.**

Die multiple Krisenlage erfordert von der Verwaltung eine hohe Flexibilität und Skalierbarkeit, gleichzeitig steigt das Bedrohungsrisiko von IT-Angriffen. Cloud-Technologien unterstützen die Anpassungsfähigkeit der Verwaltung und reduzieren Betriebsaufwände.

Wir setzen auf Cloud-Technologien, um Anforderungen an Effizienz und Informationssicherheit effizient umsetzen zu können. Die Cloud dient als technologische Grundlage für eine skalierbare und resiliente sowie effiziente und verfügbare Infrastruktur. Kurzfristig notwendige Anpassungen wegen sprunghaft steigender Zugriffszahlen, neu entdeckter Sicherheitslücken oder geänderter rechtlicher Anforderungen können effektiv implementiert werden.

Cloudplattformen bieten die Chance, an wenigen Punkten mit konzentriertem Einsatz von Ressourcen und hochprofessionellen Organisatoren die Risiken von Angriffen im Verhältnis zu vielen kleinen Installationen drastisch zu verringern.

Für den Übergang in die Cloud schreiben wir bestehende Regelungen und Umsetzungskonzepte fort: Neue Verfahren erstellen wir grundsätzlich cloudfähig, damit sie einfach auf allen föderalen Ebenen nutzbar sind.<sup>19</sup> Verfahrensverantwortliche bestehender Dienste skizzieren einen Übergang beispielsweise über hybride Ansätze.

Als wichtigen Ansatz zur Wahrung der digitalen Souveränität und zur Vermeidung von Vendor-Lock-In-Risiken sehen wir als IT-Planungsrat den in der Deutschen Verwaltungscloud-Strategie (DVC-Strategie) vorgesehenen Multi-Cloud-Ansatz.

#### **4.2.9 Wir fördern Zukunftskompetenzen und gewinnen Vertrauen.**

Um den Herausforderungen einer sich wandelnden Welt begegnen zu können, benötigt die Verwaltung die richtigen Kompetenzen. Sie muss in der Lage sein, auch in Zeiten des Fachkräftemangels Menschen zu gewinnen, zu befähigen, zu halten und zu vernetzen sowie flexibel auf temporäre Kompetenzbedarfe zu reagieren.

---

<sup>19</sup> [Ergebnisprotokoll](#), Besprechung des Bundeskanzlers mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 6. November 2023

Um Menschen mit Zukunftskompetenzen für die Verwaltung zu gewinnen, unterstützen wir, im Rahmen unserer Verantwortung für die Verwaltungsdigitalisierung und in enger Abstimmung mit den für das strategische Personalmanagement verantwortlichen Bereichen, dass Bewerberinnen und Bewerber vor allem nach Kompetenzen statt nach formalen Qualifikationen eingestuft werden. Wir regen an, die Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu erhöhen, um den Pool an Kandidatinnen und Kandidaten zu vergrößern. Zudem fördern wir die enge Vernetzung zwischen Hochschulen und Verwaltung, um mehr Offenheit für verschiedene Hochschulabschlüsse zu erreichen. Wir sammeln als IT-Planungsrat Best Practices und Erkenntnisse aus einer übergreifenden Kompetenzbedarfserhebung.

Ausgehend von unserer Zuständigkeit für die Verwaltungsdigitalisierung befähigen wir gemeinsam mit Personalexpertinnen und Personalexperten Menschen, Zukunftskompetenzen aufzubauen. Die Fort- und Weiterbildung richtet sich an einem standardisierten Kompetenzrahmen für die jeweiligen Aufgaben aus, die wir für die gemeinsame Digitalisierung als besonders relevant ansehen. Hierfür schreiben wir die „Fähigkeitenlandkarte“<sup>20</sup> fort. Wir verknüpfen und bauen die bereits verfügbaren Fortbildungsangebote zu Digitalisierung und E-Government weiter aus.

Wir priorisieren in unserer Zusammenarbeit mit den für Personalfragen verantwortlichen Akteuren das Thema Personalentwicklung und geben aus Sicht der Verwaltungsdigitalisierung Impulse, um Menschen mit Zukunftskompetenzen zu halten und die Anreiz- und Leistungsorientierung zu stärken. Der sich zuspitzende Fachkräftemangel in der Verwaltung muss aktiv gestaltet werden. Auch im Personalbereich kann die Digitalisierung durch moderne, gebündelte Personalmanagementstrukturen zu einer Effizienzsteigerung der Personalprozesse und zu mehr Serviceorientierung und Geschwindigkeit beitragen.

Wir vernetzen Menschen mit Zukunftskompetenzen. Dazu fördern wir abgestimmt mit den Personalmanagementbereichen die Rotation zwischen den föderalen Ebenen und zwischen Ressorts und Behörden, beispielsweise im Rahmen von Projektabordnungen. Wir beziehen Expertinnen und Experten innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung mit ein, sodass über Vereinsmitgliedschaften oder Fellowship-Programme neue Impulse und Potenziale für die Verwaltungsdigitalisierung geleistet werden können. Damit fördern wir insbesondere die Kompetenz, Digitalisierung im föderalen Kontext zu durchdringen. Uns ist bewusst, dass Vernetzung Zeit braucht und entsprechend einzuplanen ist.

#### **4.2.10 Wir ebnen den Weg zur organisatorischen Interoperabilität durch Prozess- und Projektmanagementstandards.**

Um Wildwuchs in der Verwaltungsdigitalisierung zu verhindern, muss die Verwaltung in der Projektarbeit durchgängig eine Sprache sprechen, statt unterschiedliche Modelle und Methoden anzuwenden.

Gemeinsame Modelle und Vorgehensweisen fördern die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Behörden über Verwaltungsebenen hinweg. Je größer die Schnittmengen auf rechtlicher und

---

<sup>20</sup> Siehe [Fähigkeitenlandkarte zur Entwicklung und planvollen Umsetzung einer föderalen IT-Strategie Deutschlands](#), FITKO, Oktober 2023.

organisatorischer Ebene sind, desto leichter lässt sich semantische und technische Interoperabilität im Sinne unserer „Deutschland-Architektur“ realisieren. Wir einigen uns dazu auf moderne, international akzeptierte und gut handhabbare Projekt- und Prozessmanagementstandards. Wenn wir alle dieselbe Sprache sprechen und damit organisatorische Interoperabilität erreichen, erleichtern wir die Nachnutzung von Konzepten, Prozessmodellen und anderen Ergebnissen, die wir im Rahmen unserer Digitalisierungsprojekte erarbeiten.

#### **4.2.11 Wir sichern Nutzendenzentrierung durch hohe Qualitätsstandards.**

Bürgerinnen und Bürger erwarten zurecht, dass staatliche Angebote besonders hohe Erwartungen an den Schutz der bereit gestellten Informationen bieten und dass sie nutzendenzentriert statt aus der Zuständigkeitslogik der Verwaltung gedacht sind.

Wir setzen verpflichtende Standards wie den Servicestandard, die über jeweils passende Wirkmechanismen durchgesetzt werden. Dazu gehört, dass wir Datenschutz, Informationssicherheit, Barrierefreiheit, Datenmanagement und Nutzendenzentrierung von Anfang an in der (Weiter-)Entwicklung unserer Angebote „by design“ denken.

Für uns selbst, unsere Arbeitsformate und für verbundene Organisationen führen wir ein Qualitätsmanagement ein. Wir begreifen uns selbst damit als lernende Organisation, die politische und fachliche Diskurse professionell und konstruktiv moderiert und Entscheidungen mit Nachdruck umsetzt.

Projekte, Produkte und Standards des IT-Planungsrats werden nach breit akzeptierten Qualitätsmerkmalen bewertet und evaluiert. Die Nutzungsfreundlichkeit ist ein zentrales Bewertungskriterium und wird systematisch erfasst, zum Beispiel entlang aller Phasen eines Prozesses. Für jede Kategorie gibt es unabhängige Prüf- und Evaluationsgremien, die transparent und partizipativ arbeiten.

### **4.3 Umsetzungsprinzipien: Wir stellen eine konsequente Ausrichtung auf das Zukunftsbild sicher.**

Die Entscheidungen des IT-Planungsrats wirken in viele Bereiche der Verwaltung und der Gesellschaft. Mit diesen Prinzipien zeigen wir auf, wie wir die Wirksamkeit des IT-Planungsrats und unseres Zukunftsbildes in der Umsetzung sicherstellen.

#### **4.3.1 Wir schaffen verbindliche und arbeitsfähige Strukturen zur Übernahme von Verantwortung für Produkte und Ergebnisse.**

In einem föderalen Umfeld sind die gemeinsame Entwicklung und Bereitstellung von Lösungen ein komplexer Prozess. Insbesondere hinsichtlich der effizienten Gestaltung der Zusammenarbeit, der Verbindlichkeit von Entscheidungen und der klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten stellen sich in der föderalen Zusammenarbeit immer wieder große Herausforderungen.

Wir werden die effiziente Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Strategie verbessern, indem wir die Rollen und Aufträge unserer Gremien und deren Struktur weiter präzisieren. Entscheidungen und Ergebnisse sollen dort getroffen und erzielt werden, wo die notwendigen Informationen, Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind. Dabei ist es uns wichtig, die richtige Entscheidungsebene („Flughöhe“) zu wahren.

Zudem werden wir klare Rollen für die Ergebnis- und Produktverantwortung definieren, um entwickelte Lösungen nahtlos in die kontinuierliche Steuerung und Verbesserung zu überführen. Darüber hinaus unterstützen wir die Ergebnis- und Produktverantwortung durch die Festlegung klarer Entscheidungskriterien und die Steuerung durch schlanke Gremienstrukturen des IT-Planungsrats.

Zur Erreichung dieser Prinzipien bündelt die FITKO Fach- und Prozesskompetenz, strukturiert das verfügbare Wissen aus den Umsetzungsvorhaben und hebt durch gezielte Vernetzung und Kommunikation weitere Synergiepotenziale. Ein systematisches Beschlusstracking und -controlling wird sicherstellen, dass getroffene Entscheidungen verbindlich sind und konsequent umgesetzt werden.

#### **4.3.2 Wir reduzieren Nachweispflichten und stärken gegenseitiges Vertrauen.**

Fehlendes Vertrauen bereitet durch überzogene Nachweispflichten auf Seiten der Antragsstellung und -bearbeitung einen hohen Aufwand bei abnehmendem Grenznutzen. Wo immer möglich, wird auf das umfangreiche Zuliefern von Nachweisen verzichtet. Ein System aus Belehrung, Eigenerklärung und stichprobenartiger Prüfung, verbunden mit Sanktionen bei Verstößen entlastet die Verwaltung und die antragsstellenden Menschen beziehungsweise Organisationen.

Gerade bei Verfahren mit geringem gesellschaftlichem Schaden im Falle einer Fehlentscheidung kann mit einem Nachweisverzicht ein kalkuliertes Risiko eingegangen werden. Hierzu zeigt das Beispiel der digitalen Einkommenssteuer, dass Nachweisverzichte auch in hochrelevanten Verfahren möglich sind.

#### **4.3.3 Wir nutzen Partizipations- und Dialogformate für unsere Lösungsfindungen.**

Unser Zukunftsbild einer resilienten, effizienten und vertrauenswürdigen digitalen Verwaltung werden wir nur erreichen, wenn alle Nutzendengruppen ihre Bedürfnisse und Anforderungen einbringen können. Hierfür brauchen wir die Expertise, die in Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft sowie in der Verwaltung (zum Beispiel den Fachministerkonferenzen und Gremien des IT-Planungsrats) selbst vorhanden ist, um die besten Lösungen für die digitale Verwaltung der Zukunft zu finden und umzusetzen. Zur Steigerung der Wirksamkeit setzen wir daher auf eine aktive Einbindung aller derjenigen, die an der Umsetzung beteiligt sein werden.<sup>21</sup> Damit fördern wir die Transparenz des Prozesses und die Umsetzungsbereitschaft durch die Beteiligung im Prozess.

---

<sup>21</sup> Siehe Beschluss aus der 44. Sitzung des IT-Planungsrats (Beschluss 2024/02 Ziff. 2)

Dazu werden wir die etablierten Partizipationsformate um neue Formate erweitern und für unsere Lösungsfindungen nutzen. Bestandsformate, die sich für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Zukunftsbildes, der Leitlinien und der Schwerpunktthemen etabliert und bewährt haben, werden fortgeführt (zum Beispiel Hintergrunddialoge mit Fachministerkonferenzen, Werkstattdialoge mit der AL-Runde und den Geschäftsstellen der Fachministerkonferenzen, Espresso-Gespräche mit Verbänden und bekannten Kongressen zur Verwaltungsdigitalisierung). Darüber hinaus ermöglichen es weitere Partizipationsformate, Erkenntnisse strukturiert aufzunehmen, die Vernetzung mit relevanten Beteiligten zu fördern und digitale Verwaltungsleistungen in der Breite bekannt zu machen. Hierzu gehören beispielsweise Formate wie Communities of Practice zur Vernetzung und Kooperation von Verwaltungsmitarbeitenden untereinander und mit externen Akteuren oder Informationskampagnen auf Social Media.

#### **4.3.4 Wir steuern Umsetzungsvorhaben entlang ihrer Wirkung.**

Damit die Strategie erfolgreich sein kann, müssen die Umsetzungsvorhaben einen wirksamen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten. Das erfordert ein systematisches wirkungsorientiertes Vorgehen bei der Konzeption und Durchführung dieser Vorhaben.

Für alle Umsetzungsvorhaben im Rahmen dieser Strategie wird bei der Initialisierung festgelegt, welche Wirkung das Vorhaben in Bezug auf die strategischen Ziele entfalten soll. Hierzu werden entsprechende Prüfkriterien definiert, um die Zielerreichung messbar zu machen. Während des Umsetzungsprozesses wird die Wirksamkeit des Vorhabens regelmäßig anhand dieser Kriterien überprüft und das Vorhaben bei Bedarf entsprechend angepasst.

Zudem wird ein klares und wirkungsorientiertes Mandat erteilt, das den Umsetzenden die Freiheit lässt, die besten Wege zur Zielerreichung zu wählen, ohne konkrete Umsetzungswege vorzuschreiben. Der Ansatz orientiert sich dabei am Minimum Viable Product (MVP), sodass der Fokus auf der schnellen Realisierung von Ergebnissen liegt, anstatt alle Anforderungen bis ins letzte Detail zu erfüllen.

## 5 Ausblick

Damit die föderale Digitalstrategie verbindlich und wirksam wird, geht die Strategiearbeit kontinuierlich weiter. „Gemeinsam wirksam.“ ist dabei unser Motto und unser Anspruch.

Zu unserem **Zukunftsbild** ermutigen wir insbesondere die Fachministerkonferenzen und all jene Stakeholder, die die Transformation der Verwaltung vorantreiben, mit uns ins Gespräch zu kommen. Unser Zukunftsbild soll eine stabile Diskussionsgrundlage bleiben, daher evaluieren wir es regelmäßig und nehmen wir Anpassungen vor, wenn dies von einer Mehrheit des IT-Planungsrats gewünscht wird.

Unsere **Leitlinien** möchten wir mit allen unseren Umsetzungspartnerinnen und Umsetzungspartnern in einem iterativen Prozess weiterentwickeln. Hierfür werden im Rahmen der Partizipation ab 2025 Partizipationsformate angeboten.

In den **Schwerpunktthemen** fördern wir die Konvergenz von Zielbildern und Umsetzungsvorhaben. Diese bilden die Grundlage für ein übergreifendes Portfoliomanagement zur Erreichung der Umsetzungsziele. Dazu bringen wir Schwerpunktthemen-Teams und Umsetzungspartner noch stärker zusammen. Dies geschieht beispielsweise durch Strategiekonvente, die ein einheitliches Vorgehen zu den Veränderungsprioritäten verabreden und verzahnen, oder durch kontinuierliche Formate im Rahmen von „Community of Practices“. Mit Unterstützung der FITKO planen Vorsitz und Themenpaten wiederkehrende Partizipationsformate als Angebot, sich kontinuierlich, konstruktiv und auf Augenhöhe in die Arbeit der Schwerpunktthemen einzubringen, um dadurch auch ganz operativ die Produkte, Projekte, Standards und Architekturen auf Basis von Feedbacks weiterentwickeln zu können.

Für das Jahr 2025 sind für den Weiterentwicklungsprozess konkret folgende Schritte vorgesehen:

- Abgleich der Strategie im Sommer 2025 mit den dann beschlossenen Zielbildern in den Schwerpunktthemen sowie anhand einer kontinuierlichen Stakeholder-Partizipation
- Aufbau und Durchführung von Partizipationsformaten rund um das Zukunftsbild, den Leitlinien und den Schwerpunktthemen für relevante Beteiligte
- Fortwährende Wirksamkeitsevaluation im Zusammenhang mit der Vorhabenumsetzung in den Schwerpunktthemen im Rahmen des Portfoliomanagements

## 6 Anhang

### 6.1 Anhang 1: Zuordnung der Leitlinien zu Dimensionen und Handlungsebenen

Tabelle 1: Zuordnung der Leitlinien zu Dimensionen und Handlungsebenen

|                      | Effizienz  | Krisenfähigkeit und Anpassungsfähigkeit   | Vertrauen  |
|----------------------|--|---|--|
| Governance           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeitsverteilung für Entlastung Kommunen</li> <li>• Weiterentwicklung EfA</li> <li>• Gemeinsame Finanzierung</li> <li>• Ökosystem IT-Dienstleister</li> <li>• Interessenbünde mit Fach-Seite</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Türöffner Für Neues</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und Mut, Sackgasen zu verlassen</li> </ul>  |
| Fachliche Leitlinien | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessautomatisierung</li> <li>• „Deutschland-Architektur“</li> <li>• „Once Only“ und Datenminimierung</li> <li>• Qualitativ hochwertige Daten für evidenzbasierte Entscheidungen</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität und Verfügbarkeit des Gesamtsystems</li> <li>• Vertraulichkeit und Angriffsschutz</li> <li>• Souveräne Cloud</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftskompetenzen</li> <li>• Prozess- und Projektmanagementstandards</li> <li>• Nutzendenzentrierung und hohe Qualitätsstandards</li> </ul>         |
| Umsetzungsprinzipien | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen mit Verantwortungsübernahme</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweispflicht und gegenseitiges Vertrauen</li> <li>• Partizipations- und Dialogformate</li> <li>• Wirkungsorientierte Umsetzungsvorhaben</li> </ul> |

## 6.2 Anhang 2: Rechtlicher Rahmen für die föderale Digitalstrategie

### EU-Recht

Auf EU-Ebene werden durch Richtlinien und Verordnungen rechtliche Rahmen für die Digitalisierung gesetzt. Mit der Single Digital Gateway Verordnung, der eIDAS-Verordnung sowie der Interoperabilitätsverordnung wurden für den Bereich der Verwaltungsdigitalisierung wegweisende EU-Rechtsakte verabschiedet, die sofort und unmittelbar in allen EU-Mitgliedstaaten und auf allen Verwaltungsebenen gelten.

### Nationales Recht

Auf nationaler Ebene werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Digitalisierung der Verwaltung insbesondere durch die Digitalisierungs- und E-Government-Gesetze des Bundes und der Länder sowie einschlägige Vorschriften in den Verwaltungsverfahren- und Fachgesetzen geschaffen.

### Entscheidungsfindung IT-Planungsrat

Der IT-Planungsrat entscheidet durch Beschluss oder Empfehlung.

Beschlüsse werden grundsätzlich mit Zustimmung des Bundes und einer Mehrheit von elf Ländern, welche mindestens zwei Drittel ihrer Finanzierungsanteile nach dem Königsteiner Schlüssel abbildet, getroffen.

Empfehlungen werden auf Grundlage einer einfachen Mehrheit der anwesenden Mitglieder ausgesprochen.

Besonderheiten gelten für besondere erforderliche IT-Interoperabilitäts- und IT-Sicherheitsstandards: Bei Zustimmung des Bundes und einer Mehrheit von elf Ländern, welche mindestens zwei Drittel ihrer Finanzierungsanteile nach dem Königsteiner Schlüssel abbildet, entfalten Beschlüsse hierüber Bindungswirkung. Besonders geregelt sind zudem Beschlüsse zu Festlegungen für das Verbindungsnetz; sie verlangen die Zustimmung des Bundes und einer Mehrheit von elf Ländern, welche mindestens zwei Drittel ihrer Finanzierungsanteile nach dem Königsteiner Schlüssel abbildet.

Alle übrigen Beschlüsse entfalten Bindungswirkung nur bei Einstimmigkeit oder nur für die Zustimmenden, sofern dies im Beschluss vorgesehen ist; sonst sind sie für Bund und Länder nicht unmittelbar verbindlich. Vor diesen Hintergründen sind Mehrheitsentscheidungen umfassend möglich, aber nur für besondere erforderliche IT-Interoperabilitäts- und IT-Sicherheitsstandards verbindlich.