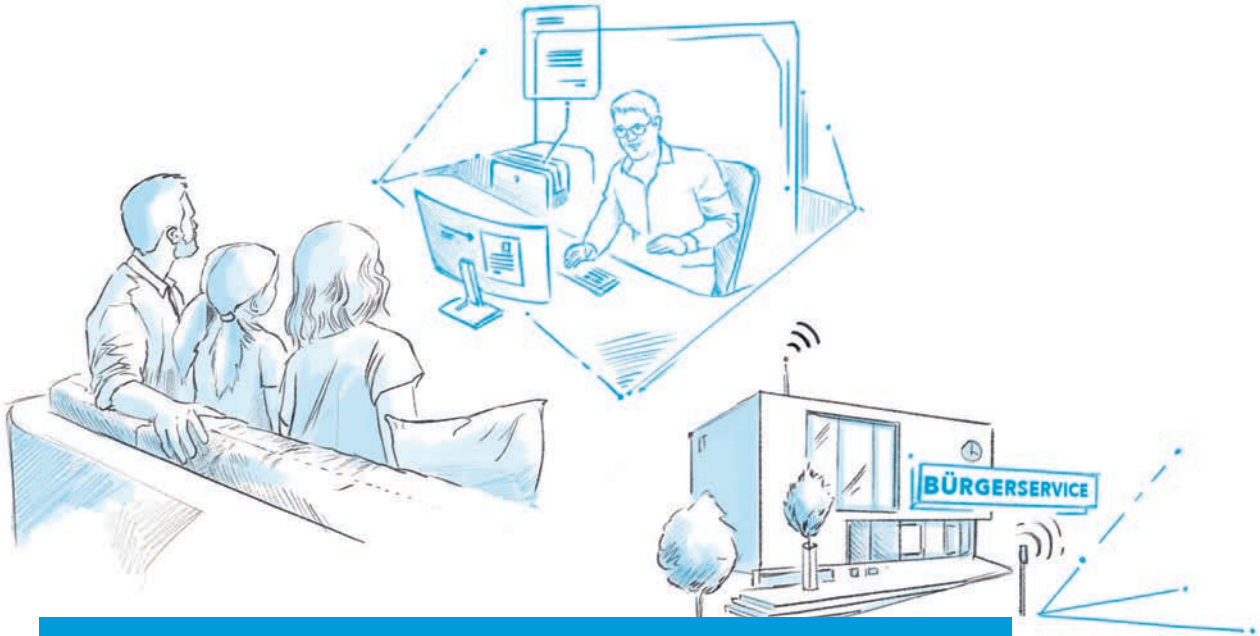


Hessische Staatskanzlei

Hessische Ministerin für
Digitale Strategie und Entwicklung

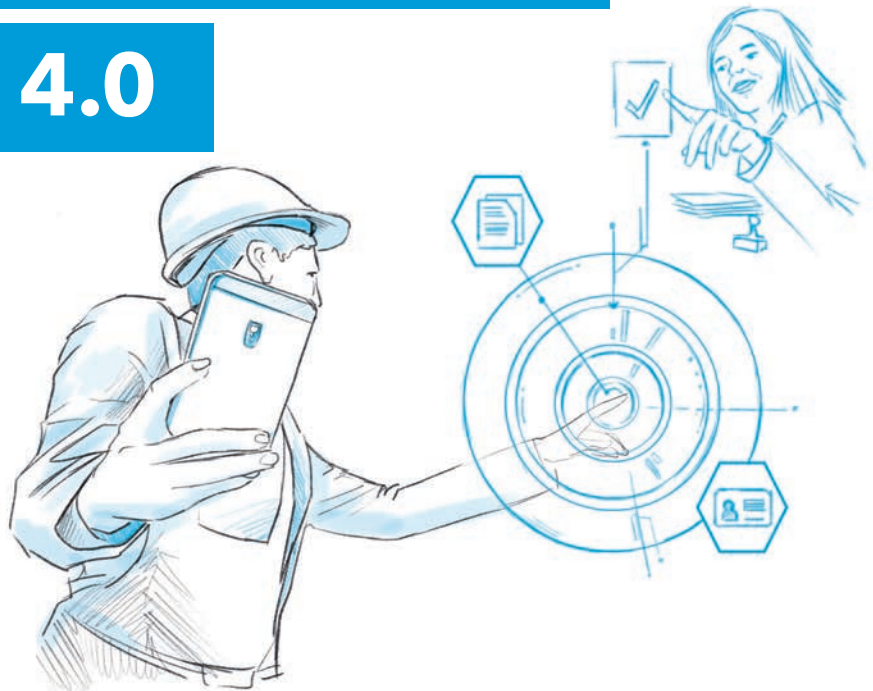
Staatssekretär für Digitale Strategie und Entwicklung
Chief Information Officer des Landes Hessen (CIO)

HESSEN



Digitale Verwaltung

Hessen 4.0



digitales.hessen

Digitale Verwaltung Hessen 4.0

INHALT
→

04	1. Einleitung
10	2. Hessen im Kontext deutscher Verwaltungsdigitalisierung
14	3. Die digitale Transformation der Verwaltung
22	4. Die Vision einer Digitalen Verwaltung
26	5. Die Kernprinzipien der Digitalen Verwaltung
30	6. Kundenanforderung und Nutzenversprechen
31	Antragstellung: Einfach und transparent
32	Verwaltung: Effektiv und wirtschaftlich
33	Abläufe: Durchgängig und übergreifend
35	Technologie: Offen und modern
37	Weiterentwicklung: Innovativ und zuverlässig
40	7. Umsetzungsstrategie
42	Dimensionen der Umsetzung
43	Fachliche Umsetzung (Ressorts und Kommunen)
44	Organisatorische Umsetzung (Ressorts und Kommunen)
45	Technische Umsetzung
48	8. Steckbrief zur Umsetzung der Nutzenversprechen
48	Antragstellung: Einfach und transparent
52	Verwaltung: Effektiv und wirtschaftlich
54	Abläufe: Durchgängig und übergreifend
56	Technologie: Offen und modern
59	Weiterentwicklung: Innovativ und zuverlässig
62	9. Ausblick
64	Stichwortverzeichnis
66	Quellenverzeichnis
68	Impressum

Einleitung

1. Einleitung

Die Digitalisierung führt in unserer Gesellschaft und der Verwaltung zu grundlegenden, dynamischen Veränderungen. Der oft an dieser Stelle zitierte Begriff „disruptiv“ im Sinne von „durchschlagend“ mag übertrieben klingen, macht aber die Geschwindigkeit und Wirkung deutlich, mit der die Digitalisierung unser tägliches Handeln neu gestaltet.

Digitalisierung ist in den Alltag sehr vieler Menschen eingezogen und für sie als Informations- und Kommunikationsmittel nicht mehr wegzudenken. Nachrichten gehen in Sekundenschnelle rund um den Globus, Informationen und Antworten zu allen möglichen Fragestellungen trägt inzwischen fast jede und jeder mit seinem Smartphone in der Hosentasche oder als Smartwatch am Handgelenk mit sich herum. Einkaufen ist oft eine Frage weniger Klicks, und der Status der Lieferung wird prompt gemeldet, was von den Konsumentinnen und Konsumenten auch erwartet wird.

→ **Verwaltungsdienstleistungen sollen sich nahtlos und vorausschauend in den Alltag der Kundinnen und Kunden integrieren.**

Wenn heute ein Antrag oder eine Anfrage an die Verwaltung gestellt wird, dann ist das nicht selten mit Herausforderungen verbunden. Oft müssen teils komplexe Formulare auf Papier verstanden, fehlerfrei ausgefüllt und das Anliegen vor Ort in der zuständigen Stelle (z.B. Rathaus, Bürgerbüro) vorgetragen werden. Das Wahrnehmen von entsprechenden persönlichen Terminen wird wegen der Abhängigkeit von bestimmten, oftmals nicht mit den persönlichen Arbeitszeiten in Einklang zu bringenden Zeitfenstern immer wieder als Hürde empfunden.

Mit der Digitalisierung der Verwaltung – neudeutsch auch E-Government – wurden diese grundlegenden Erkenntnisse bereits vor mehreren Jahren aufgegriffen und Maßnahmen eingeleitet. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) schafft die wesentlichen Voraussetzungen, um in Zukunft Verwaltung immer besser in den Alltag der Menschen integrieren zu können. Als Grundsatz gilt bei der Digitalisierung für die Landesverwaltung in Hessen: Wir wollen die Zukunft der Verwaltung in

Hessen so gestalten, dass sich unsere Dienstleistungen nahtlos und vorausschauend in den Alltag der Kundinnen und Kunden und unserer Beschäftigten integrieren.

Damit dieses Ziel Realität werden kann, hat das Land Hessen die Vision von der Digitalen Verwaltung Hessen 4.0 (DVH 4.0) formuliert. Das daraus entstandene Dokument ist als übergreifende Gesamtsicht auf die Modernisierung der Verwaltung in Hessen zu verstehen.

Die DVH 4.0 ist Teil der Fortschreibung der Digitalstrategie „Digitales Hessen – Wo Zukunft zuhause ist“. Während die Digitalstrategie alle Digitalisierungsaspekte des Landes Hessen übergreifend betrachtet, führt die DVH 4.0 den Bereich der Verwaltungsdigitalisierung ganzheitlich in einer Tiefe aus, die den Rahmen der Digitalstrategie aufgrund der Detaillierung sprengen würde.

Aus den Zielen der DVH 4.0 ergibt sich ein interner Maßnahmenplan, der in der Landesverwaltung als Grundlage bei der Ableitung von Projekten zur Erfüllung der Erwartungshaltung von Kundinnen, Kunden und Beschäftigten (im Folgenden Nutzenversprechen) dient. Hierfür wird auch eine eigene Umsetzungsplanung mit den Ressorts und IT-Dienstleistern entwickelt.

Die DVH 4.0 ist entsprechend den Herausforderungen, denen wir in unserer Gesellschaft täglich begegnen, von Beginn an dynamisch ausgelegt. Denn die DVH 4.0 ist nicht mehr wie früher auf einen definierten Zeitraum festgeschrieben. Stattdessen wird diese nun kontinuierlich aktualisiert. Damit kann besser auf unvorhergesehene und neue Entwicklungen reagiert und eine gute Anpassung an die Dynamik einer Gesellschaft im digitalen Wandel erreicht werden.

Dieser Idee folgt auch unser Ansatz, sich mit der DVH 4.0 zunächst auf die Außensicht der Verwaltung zu konzentrieren. Diese wird vor allen Dingen mit der Antragsbearbeitung in Verbindung gebracht. Jedoch: Eine moderne Verwaltung beinhaltet sehr viel mehr Facetten. Neben der Bearbeitung von Anträgen agiert die Verwaltung in vielen Bereichen der Gesellschaft präventiv und vorsorgend, ist kreativ im Umfeld der Pflege der Kultur und agiert kollaborativ. Diese Aspekte sind sehr wichtig und werden deshalb in den kommenden Fortschreibungen der Digitalen Verwaltung intensiver behandelt. Damit wird künftig die Innensicht noch deutlicher vertieft.



Verbunden mit dem Antragsbezug rücken für die Landesverwaltung die Interessen all derer in den Mittelpunkt, die konkrete Dienstleistungen benötigen. Das sind vor allem Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. Bei dieser Betrachtung dürfen aber nicht alle anderen Antragstellerinnen und Antragsteller übersehen werden: Vereine, Institutionen und Organisationen jeder Art sind ebenfalls wichtige Nutzerinnen und Nutzer von Verwaltungsleistungen. Damit sie alle gleichermaßen berücksichtigt werden, hat sich die Hessische Landesverwaltung ressortübergreifend darauf verständigt, den Kundenbegriff in den Mittelpunkt zu stellen. Damit verbunden ist eine deutliche Aufwertung von Antragstellerinnen und Antragstellern hin zu Kundinnen und Kunden, mit denen die Verwaltung ausnahmslos partnerschaftlich interagiert, und für die die Dienstleistungen der Verwaltung auf eine neue Stufe hinsichtlich Erreichbarkeit und Qualität gehoben werden.

In der DVH 4.0 stehen deshalb die Nutzenversprechen einer Digitalen Verwaltung im Mittelpunkt. Mit ihnen wird beschrieben, woran sich die Verwaltung des Landes Hessen in Zukunft messen lassen will. Alle Maßnahmen, die im Zuge der digitalen Transformation durchzuführen sind, werden so ausgerichtet, dass diese Nutzenversprechen erfüllt werden.

Das Land Hessen wird sich intensiv damit auseinandersetzen, wie die Kommunikation mit der Verwaltung vereinfacht und wie das für alle Beteiligten so transparent wie möglich gestaltet werden kann. Indem die Prozesse weiter verbessert werden, versetzt sich die Verwaltung in die Lage, genauere Vorhersagen zum Beispiel zur Dauer einer Antragsbearbeitung zu treffen und noch wirtschaftlicher zu agieren. Für die Beschäftigten der Verwaltung wird daraus der Vorteil entstehen, dass ihre Tätigkeit besser planbar und mengenmäßig beherrschbar wird. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des spürbaren Fachkräftemangels und der hieraus resultierenden Arbeitsverdichtung ist dies auch dringend erforderlich. In Zukunft sind trotz rückläufiger Verfügbarkeit von spezialisierten Fachkräften aufgrund des demografischen Wandels immer mehr Anträge und Anliegen durch die Beschäftigten der Verwaltung zu bearbeiten.

Eine besonders wichtige Grundlage für effektive Verwaltungsarbeit ist die Nutzung leistungsfähiger und innovativer Technologien. Hier sind die IT-Dienstleister des Landes Hessen schon heute gut aufgestellt. Sie werden aber auch in Zukunft ständig und immer schneller auf neue Anforderungen reagieren müssen. Gemeinsam mit den IT-Dienstleistern des Landes und den Kommunen wird die Landesverwaltung Hessen Anwendungen gezielt weiterentwickeln und so eine anpassbare IT-Systemlandschaft schaffen, die sich nahtlos in die IT-Systeme und Endgeräte ihrer Kundinnen und Kunden

integriert. Verwaltung kommt auf diese Weise ebenso selbstverständlich in die Hosentaschen wie Nachrichten, Kommunikation oder der Online-Einkauf es schon heute sind.

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltungsarbeit werden sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten der Verwaltung verändern. Prozesse werden neu gestaltet, neue Technologien und Methoden werden in den Verwaltungsalltag Einzug halten. Deshalb werden bereits gestartete Angebote für eine zeitgemäße Aus- und Weiterbildung deutlich ausgeweitet und weiterentwickelt. Der von Hessen bereits mitgestaltete und unterstützte eGov-Campus wird dabei eine große Rolle spielen. Mit ihm können gezielt spezifische Inhalte bereitgestellt und vermittelt werden – unabhängig von Zeit und Ort. Indem allen Beschäftigten jederzeit Zugang zu Informationen und Wissen ermöglicht wird, können sie fit werden und fit bleiben, um den täglichen Anforderungen an die Verwaltungsarbeit souverän und mit Spaß begegnen zu können.



→ Der Mensch steht im Mittelpunkt der Verwaltungsdigitalisierung.

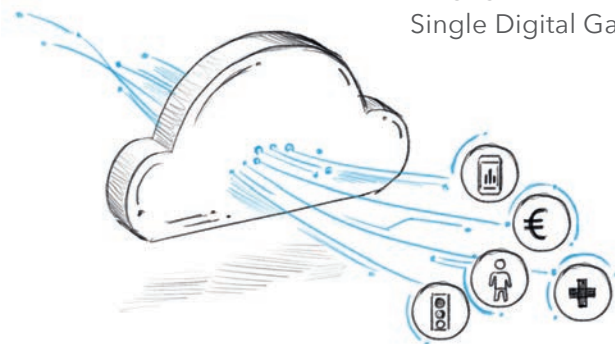
Bei allen Ansätzen und Vorzügen der Digitalisierung steht im Land Hessen eines im Mittelpunkt: der Mensch! Verwaltung ist auch in Zukunft für alle da. Es werden alle Voraussetzungen geschaffen, damit eine digitale Teilhabe für alle möglich ist. Neben den neuen Kanälen und Innovationen wird es auch weiterhin möglich sein, Anträge in gewohnter Weise auf Papier einzureichen und Anliegen vor Ort mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern zu klären. Die Verwaltung wird im Hintergrund immer verlässlich agieren und mittels moderner Technik und Methoden Entscheidungen herbeiführen und wie gewohnt ihre Aufgaben erfüllen.

Die Realisierung der Nutzenversprechen schließt viele spannende und herausfordernde Aufgaben ein. Das Land Hessen stellt sich diesen mit einer modern ausgerichteten digitalen Verwaltung Hessen.

Hessen im Kontext deutscher Verwaltungs- digitalisierung

2. Hessen im Kontext deutscher Verwaltungsdigitalisierung

Deutschland hat sich mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) von 2017 ehrgeizige Ziele für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gesetzt. So sollen Ende 2022 in 14 für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen zentralen Themenfeldern - von Arbeit über Familie und Kind zur Unternehmensführung und -entwicklung - 575 Verwaltungsleistungen direkt und einfach über Onlineportale erledigt werden können. Mit der Umsetzung des OZG ist in Deutschland vieles in Bewegung geraten. Die Bundesländer treiben „ihre“ OZG-Themenfelder eigenständig voran und stellen ihre Lösungen den anderen Bundesländern zur Verfügung, um Doppelarbeit zu vermeiden. Dies gelingt durch eine enge Zusammenarbeit auf kommunaler und Länderebene und durch einen partnerschaftlichen Austausch zwischen allen Akteuren. Hier sind nicht nur die Länder und die Kommunen gefordert. Auch die IT-Dienstleister der Verwaltung haben einen großen Anteil daran, das OZG erfolgreich umzusetzen. Es gilt außerdem, die von Bund und EU vorgegebenen Rahmenbedingungen - vor allen Dingen im Kontext des Single Digital Gateways (SDG)¹ - zu berücksichtigen.

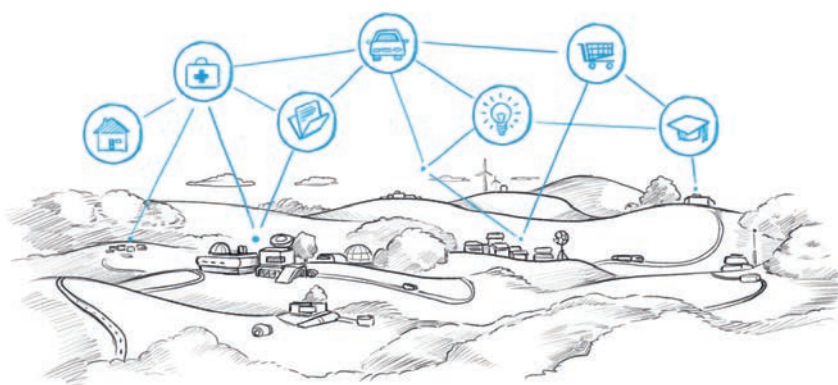


Hessen ist sich seiner Rolle innerhalb dieser Gesamtkonstellation bewusst und hat bereits entsprechende Weichen gestellt. Mit der Ernennung einer Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung - in deren Bereich die Digitalisierung koordiniert und gesteuert wird - hat das Land Hessen der Zukunftsaufgabe Digitalisierung die notwendig hohe Priorität eingeräumt. Die Aktivitäten im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung werden im Besonderen durch den Chief Information Officer (CIO) des Landes Hessen gemeinsam mit allen Ressorts vorangetrieben.

Die Strategie Digitales Hessen beschreibt über alle Ressorts hinweg Visionen, Ziele und zentrale Maßnahmen für die digitale Zukunft der Menschen in unserem Land. Die DVH 4.0 greift als Teil der Digitalstrategie den Aspekt Verwaltungsdigitalisierung auf. Sie wurde 2015 noch unter dem

¹ Quellen-Verzeichnis
siehe Seiten 66/67

Titel „Digitale Verwaltung Hessen 2020“ vorgestellt. Sie wird nun, um die notwendige Weiterentwicklung zur fortschreitenden Digitalisierung zu ermöglichen, als kontinuierlicher Prozess fortgeführt. Dies eröffnet die Möglichkeit, Zielsetzungen und Maßnahmen der DVH flexibel zu validieren und agil auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Die aktuelle DVH 4.0 beschäftigt sich zunächst mit der Interaktion zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern („Antragsverwaltung“). Erweiterungen auf andere Bereiche der Verwaltung werden durch die kontinuierliche Fortschreibung in der Zukunft realisiert.



Bei allen Aktivitäten zur Weiterentwicklung berücksichtigt die DVH 4.0, dass bereits laufende Aktivitäten aus der bisherigen Strategie DVH 2020 und zur länderübergreifenden OZG-Umsetzung wie geplant abgeschlossen bzw. im Rahmen der Weiterentwicklung der DVH in neue Maßnahmen und Prozesse integriert werden. So wird die bestehende Vielzahl guter Ansätze, Projekte, produktiver Verfahren und Systeme im Sinne eines nachhaltigen und wirtschaftlichen Agierens sinnvoll und nachhaltig in die strategischen Veränderungen einbezogen.

Die Digitale Modellbehörde (DMB) zählt zu den zentralen Digitalisierungsprojekten der DVH. Als Vorreiter und Modell für die digitale Transformation der Verwaltung wurden die drei hessischen Regierungspräsidien ausgewählt, da ihr umfangreiches Leistungsspektrum weite Bereiche der Landesverwaltung abdeckt. So sollen Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und verwaltungsinterne Kundinnen und Kunden konkret von einer digitalisierten, effizienten und nutzerfreundlichen Verwaltung profitieren. Die Modellbehörden sollen als Vorbild agieren und die gemachten Erfahrungen der gesamten hessischen Landesverwaltung zugutekommen.

Die DVH nutzt gezielt die Ergebnisse und die Erfahrungen aus den OZG- und DMB-Projekten. Dazu greift die DVH vor allem das Leitbild einer vorausschauenden und übergreifend funktionierenden Digitalen Verwaltung

auf und entwickelt daraus wegweisende Elemente der Digitalisierung. Konzepte wie One-/No-Stop-Shops, die Umsetzung des Once-Only-Prinzips und hybride Verwaltung werden so zu zentralen Merkmalen von Hessens digitaler Verwaltung der Zukunft.



Zu guter Letzt treibt auch Entbürokratisierung die Verwaltungsdigitalisierung voran - und umgekehrt. In einem Ressorts und Ebenen übergreifenden Projekt, das innerhalb des Landes Hessen mit Anknüpfungspunkten zum Bund durchgeführt wird, werden Entbürokratisierungsvorschläge zusammengestellt und bewertet. Gleichzeitig werden Fokusgruppen aus Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen zu ihren bürokratischen Schwierigkeiten mit Behörden befragt, sodass auch die Betroffenen hier Impulse geben können.

Die digitale Transformation der Verwaltung

3. Die digitale Transformation der Verwaltung

Das Zusammenwirken der Verwaltung mit ihren Kundinnen und Kunden ist einerseits von der hohen Zuverlässigkeit der Behörden, andererseits aber auch noch von Herausforderungen geprägt. Behördengänge können häufig nur unter Schwierigkeiten in den persönlichen Tagesablauf eingebunden werden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden z. B. aufgrund der Öffnungszeiten oft vor Schwierigkeiten gestellt, wenn es vorgeschrieben ist, persönlich bei einer Behörde vorzusprechen. Auch das Ausfüllen von zum Teil nicht selbsterklärenden Formularen im Zuge einer Antragstellung wird von Bürgerinnen und Bürgern häufig als Hürde empfunden und führt zu vielen Klärungsbedarfen. Wer in welcher Behörde für was zuständig ist und angesprochen werden muss, ist für die Kundinnen und Kunden häufig undurchsichtig und zum Teil nur schwer in Erfahrung zu bringen. Zudem müssen im Zusammenhang mit Anträgen nicht selten Daten wiederholt erfasst werden, weil deren zentrale Speicherung oder auch eine Weitergabe zwischen Behörden nicht vorgesehen ist.



Demgegenüber erleben die Menschen derzeit täglich, wie die Digitalisierung in Wirtschaft, Gesellschaft und bei ihnen selbst immer mehr den Alltag bestimmt. Diesen Maßstab legen die Kundinnen und Kunden auch an die Qualität und Geschwindigkeit der Verwaltungsarbeit an. Zudem erwarten sie einfache Verfahren. Mit der steigenden Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen und mobilen Zugängen sowie entsprechenden Endgeräten² steigt auch die Anforderung an die öffentliche Verwaltung, durchgängig digitale Geschäftsprozesse von der Antragstellung bis zur Zustellung des Bescheids zu ermöglichen³. Verwaltungsvorgänge sollen sich aus Sicht der Kundinnen und Kunden per App oder Computer ähnlich einfach erledigen lassen wie z. B. Online-Bestellungen.

An diesen Anforderungen kann und muss sich die Digitalisierung der hessischen Verwaltung messen lassen. Wenn es gelingt, diese so zu erfüllen, dass – generationsübergreifend! – die Kundinnen und Kunden der Verwaltung in ihrem Alltag daraus unmittelbar Vorteile ziehen, werden die neuen Angebote der digitalen Verwaltung eine hohe Verbreitung finden.

Die Nutzerfreundlichkeit der digitalen Verwaltung ist daher ein unverzichtbares Element ihrer Modernisierung und Entbürokratisierung. Sie ist die Grundlage dafür, dass eine digitale Reform die Akzeptanz bei ihren Kundinnen und Kunden findet. Vor allem für Unternehmen ist die schnelle und effiziente Nutzung von Verwaltungsleistungen essenziell und dient damit nachhaltig der Stärkung des Wirtschaftsstandortes Hessen.

→ Für **Bürgerinnen und Bürger**
oder **Unternehmen** soll die
Inanspruchnahme von Verwaltungs-
leistungen ähnlich einfach sein wie
z.B. Online-Bestellungen.

Nicht nur der Wunsch der Kundinnen und Kunden oder ein diesbezüglicher Wunsch der Beschäftigten treibt das Thema Digitalisierung der Verwaltung voran. Auch Umsetzungsverpflichtungen z.B. aus dem Hessischen E-Government-Gesetz und Onlinezugangsgesetz des Bundes (OZG) fordern von der Verwaltung, konsequent digitale Dienste bereitzustellen: im Bund, in den Ländern und in den Kommunen.

Die COVID-19-Pandemie („Corona-Krise“) hat 2020 und 2021 unterstrichen, wie unerlässlich eine durchgängige Digitalisierung geworden ist. In der Situation eines Lockdowns muss beispielsweise der Unterricht für Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrbetrieb für Studentinnen und Studenten online zuverlässig und mit hoher Qualität des Unterrichts bzw. der Lehre fortgesetzt werden können. Auch die Bereitstellung von umfassenden staatlichen Unterstützungsleistungen, wie etwa des Corona-Schutzschilds der Bundesregierung, muss trotz Pandemie-Einschränkungen zügig und zuverlässig umgesetzt werden können.

Die wiederholten Lockdowns 2020 und 2021 haben große Veränderungen in der Verwaltung angestoßen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen war die Verwaltung auch „von zu Hause aus“ handlungsfähig. Nun gilt es, die vorhandenen, zuverlässigen und datensicheren digitalen Werkzeuge zur (mobilen) Zusammenarbeit und digitale Dienstleistungen wie Cloud Services oder Videokonferenz-Systeme unter Beachtung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zum Nutzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich zu erweitern und auszubauen.

Die Beispiele zeigen: Eine umfassende Digitalisierung der Verwaltung muss Realität werden, um Behördendienstleistungen ebenso im Alltag wie in Ausnahmelagen sicherzustellen und diese den internen sowie externen Kundinnen und Kunden jederzeit zuverlässig und krisenfest anbieten zu können.

→ Digitale Dienstleistungen wie **Cloud-Services** oder **Videokonferenzsysteme** müssen **zum Nutzen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der **Verwaltung** **erweitert** und **ausgebaut** werden.

Der Übergang von der traditionellen in eine moderne, serviceorientierte Verwaltung mit einem digitalen, sich stetig weiterentwickelnden Angebot wird als Digitale Transformation der Verwaltung bezeichnet. Hiermit wird ein fortlaufender Veränderungsprozess definiert, der darauf beruht, dass sowohl digitale Techniken und Technologien als auch die damit verknüpften Kundenanforderungen sich kontinuierlich entwickeln. Um ein optimales Nutzungserlebnis ohne Medienbrüche garantieren zu können, werden in der digitalen Transformation Verwaltungsprozesse serviceorientiert gestaltet. Das bedeutet, dass die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in jeder Phase des Verwaltungshandelns in den Mittelpunkt gestellt werden. Dass die digitalen Angebote der Verwaltung barrierefrei gestaltet werden, ist dabei selbstverständlich. Ebenso werden alle digitalen Angebote denselben Grundansprüchen gerecht wie auch die analogen Verwaltungsleistungen: Alle Menschen werden gleichbehandelt, niemand soll diskriminiert werden. Zudem ist die Gewährleistung von Daten- und Informationssicherheit im Verwaltungshandeln immer oberstes Gebot. Die DVH folgt ausnahmslos allen entsprechenden Vorgaben und Regelungen.

Die Digitale Transformation stellt für das gesamte Land eine übergreifende Querschnittsaufgabe dar. Sie wird zu einem großen Gewinn, wenn sie mit den Menschen und für die Menschen gestaltet wird. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sich die Verwaltung verändern. Wesentliche strukturelle und organisatorische Anpassungen sind notwendig, Technologien sind zu standardisieren und auf besondere Bedürfnisse anzupassen. Als Voraussetzung für das digitale Handeln der Verwaltungen werden moderne, digitalisierungstaugliche Rechtsgrundlagen benötigt. Innerhalb der Verwaltung sind dafür erforderliches Wissen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Und nicht zuletzt braucht es standardisierte Geschäftsprozesse der Verwaltung, die auch nachvollziehbar gestaltet sind.

Die Digitale Transformation der Verwaltung kann es den Kundinnen und Kunden sowie vor allem den Unternehmen ermöglichen, Verwaltungsleistungen zu jeder Zeit und an jedem Ort zu nutzen – in neuen Formen und mit sich ständig weiterentwickelnden Technologien. Das gilt auch für die Beschäftigten der Verwaltung: Mit neuen Konzepten und integrierten Arbeitsplätzen wird die Verwaltungsarbeit für sie von jedem Ort aus gestaltbar. So kann die Verwaltung flexibel agieren und ihren Kundinnen und Kunden durch Automation und Prozessverschlinkung kürzere Bearbeitungsprozesse bieten. Der Fortschritt soll anhand der wichtigsten Bearbeitungsschritte nachvollziehbar sein.

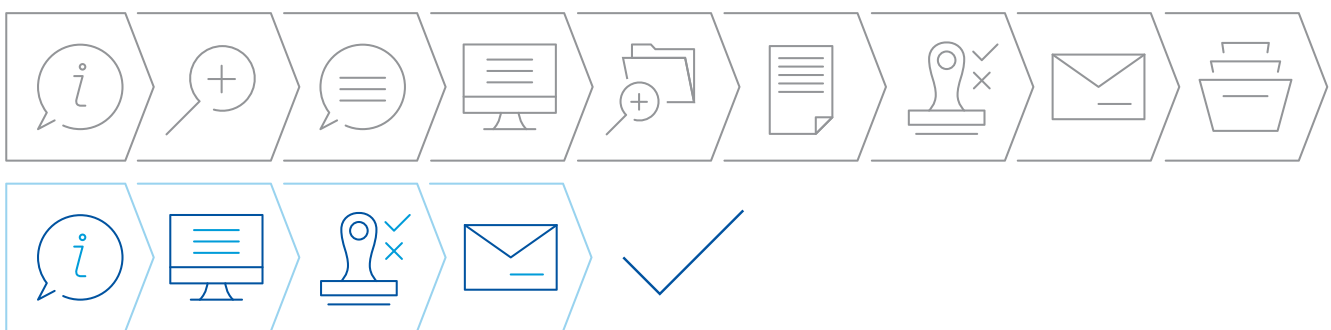


Mit einer erfolgreichen Umsetzung der „Gigabitstrategie für Hessen“⁴ und einem effizienten und effektiven Breitband- und LTE/5G-Ausbau können die Verwaltungsleistungen in jedem Winkel des Landes für alle internen und externen Kundinnen und Kunden in kurzer Zeit zur Verfügung stehen, bei einigen Leistungen innerhalb weniger Minuten. Eine Statusverfolgung von Anliegen und Anträgen fördert dabei die Transparenz des Verwaltungshandelns und steigert die Nutzerfreundlichkeit und nicht zuletzt das Vertrauen in die Verwaltung. Des Weiteren werden durch ein Bürgerkonto⁵ die jeweiligen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden direkt ins Zentrum des Verwaltungshandelns gestellt.

Im Ergebnis kann die Häufigkeit der Kontakte zwischen Verwaltung und Kundinnen und Kunden sowie der insgesamt benötigte Zeitaufwand deutlich verringert werden. Vor allem kann dieser Effekt mittels einfacher Nutzung bereits vorhandener Informationen in vorausgefüllten Dateneingaben und durch integrierte Datenprüfungen in elektronischen Formularen erreicht werden. Ergänzt wird dies durch zusammenfassende Übersich-

ten zu allen laufenden sowie abgeschlossenen Verfahren und nicht zuletzt durch ein digitales Bezahlssystem.

Von diesen Vereinfachungen und Beschleunigungen werden nicht nur die Kundinnen und Kunden der Verwaltung, sondern auch die Beschäftigten der Verwaltung profitieren. Denn auch für sie wird aus einer Verringerung von Aufwand und Zeit im Verwaltungshandeln ein direkter Vorteil entstehen. Weniger intensive Kontakte mit Kundinnen und Kunden bedeuten im Umkehrschluss für die Beschäftigten auch mehr Zeit, wertschöpfender Arbeit nachzugehen. Sie werden z.B. aufgrund der Prozessoptimierung von monotonen und wiederkehrenden Arbeiten entlastet. Die Beschäftigten haben mehr Zeit, um sich auf die Anforderungen der Kunden einzulassen und können darüber hinaus aktiv gesellschaftliche Veränderungen und Reformvorhaben aufgreifen und mitgestalten. Die enge Einbindung der Beschäftigten der Verwaltung in den gesamten Prozess der digitalen Transformation stellt eine überaus wichtige Selbstverständlichkeit dar. Verwaltung wird immer durch Menschen ausgeübt, Technik kann hierbei nur unterstützend wirken. Somit werden der Prozess der Veränderung, der damit einhergehende kulturelle Wandel und schließlich eine moderne Verwaltung nur dann Erfolg haben, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an der Gestaltung der Veränderung mitwirken und bei allen Überlegungen zu Veränderungen im Mittelpunkt stehen. In Hessen wird deshalb ein aktives Veränderungsmanagement etabliert, welches die ständige Beteiligung der Beschäftigten gewährleistet.



Insbesondere mit Blick auf die Personalsituation ist die Digitale Verwaltung von besonderer Bedeutung. Bis zum Jahr 2030 könnten bis zu 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst in Deutschland durch Fachkräftemangel unbesetzt sein.⁶ Dieser enormen Herausforderung kann nur mit Vereinfachung und durch Automatisierung von Geschäftsprozessen begegnet werden.

Zudem wirken ein digitalisierter Arbeitsplatz und ein modernes Arbeitsumfeld positiv auf den bereits angestoßenen Kulturwandel und werden die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin deutlich steigern. Durch eine aktive und sichtbare Gestaltung der digitalen Transformation kann es die Verwaltung schaffen, junge Talente anzuziehen und alte Strukturen aufzubrechen. Flexible Arbeitsmodelle und mobiles, ortsunabhängiges Arbeiten sind wichtige Faktoren, um Arbeitsplätze attraktiv zu gestalten. Grundlage hierfür ist auch wieder die Umsetzung der „Gigabitstrategie für Hessen“, welche den Ausbau von schnellem Internet und das flächendeckende Angebot von LTE/5G zum Ziel hat.

→ **Hessen ist fest entschlossen, diese Herausforderung mutig, agil und dynamisch anzugehen.**

Dass digitales Arbeiten auch in der Verwaltung schnell umsetzbar ist, zeigen nicht zuletzt die angestoßenen Veränderungen während der Corona-Pandemie. In dieser Zeit hat sich gezeigt, mit welcher Dynamik Entscheidungen zum Einsatz neuer Systeme getroffen werden können. Nun gilt es, den Antrieb und die Tatkraft in Digitalisierungsthemen dauerhaft beizubehalten. Die bereits begonnene Digitalisierung der Verwaltung kann mit einer Adaption von Ideen, die in der freien Wirtschaft angewandt werden, weiter beschleunigt werden. Zum Beispiel kann die Anwendung des Pareto-Prinzips (80/20 Regel) zunächst einen breiten Nutzen erzeugen, um gegebenenfalls Feinheiten oder Zusätze erst in entsprechenden Folgeschritten auszuarbeiten.

Die digitale Transformation bietet neben den genannten Effekten noch weitere Chancen auf eine Integration in das Alltagsleben der Menschen. Dank digitaler Kanäle werden für die Bürgerinnen und Bürger neue Wege für Beteiligung und Mitgestaltung in der Verwaltung geschaffen. Unternehmen können mittels offener Schnittstellen Verwaltungsdienstleistungen unmittelbar aus ihren IT-Systemen heraus erledigen und andererseits ihre Leistungen mit öffentlichen Verwaltungsleistungen zu hybriden eGovernment-Leistungen – im Folgenden auch hybride Verwaltung bzw. hybrides eGovernment genannt – verbinden. Hybride Verwaltung bedeutet also,

Verwaltungsdienstleistungen mit Serviceprodukten von Unternehmen zu kombinieren, wenn die Kundinnen und Kunden dies wünschen und benötigen.⁷



Der Zugang und die Verwendung von Daten im Sinne von Open Data sind wichtige Kernelemente der digitalen Zukunft. Open Data ermöglicht neue Geschäftsmodelle, eröffnet den Zugang zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und kann gewinnbringend in Forschung und Entwicklung eingesetzt werden. Auch die Verwaltung selbst kann von Open Data profitieren, wenn sie auf Basis von Daten bessere Entscheidungen trifft. Damit die Gesellschaft insgesamt und der Mensch im Einzelnen einen Nutzen aus Open Data ziehen kann - und nicht ausschließlich BigTech-Konzerne von der digitalen Dividende profitieren -, müssen faire und transparente Bedingungen und Spielregeln definiert werden. Diese politisch-strategische Gestaltungsaufgabe wird in Hessen beeinflusst von Entscheidungen und Regelungen auf Bundes- und EU-Ebene.

Hessen ist fest entschlossen, diese Herausforderungen mutig, agil und dynamisch anzugehen. Die damit verbundenen Potenziale des technologischen Fortschritts sollen bestmöglich genutzt werden, um die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu verbessern sowie die Effizienz der Verwaltung zu steigern. Dies wird den Wirtschaftsstandort Hessen nachhaltig stärken.

Die Vision einer Digitalen Verwaltung

4. Die Vision einer Digitalen Verwaltung

→ **Wir wollen die Zukunft der Verwaltung in Hessen so gestalten, dass sich unsere Dienstleistungen nahtlos und vorausschauend in den Alltag der Kundinnen und Kunden und unserer Beschäftigten integrieren.**

Dieses Motto der Digitalen Verwaltung steht in Hessen als Leitgedanke und Richtschnur über der umfassenden, behördenübergreifenden Digitalisierungsstrategie der Verwaltung. Wir bündeln damit unter einem gemeinsam getragenen Begriff alle Aspekte einer modernen Verwaltung in einer ganzheitlichen Vision. Diese beinhaltet den Anspruch, mit der die Verwaltung sich künftig nach außen gegenüber allen Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen im Land Hessen präsentieren will. Sie betrachtet aber in gleicher Weise die Veränderungen, welche durch die Verwaltungsdigitalisierung auf das große Team der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung zukommen.



Eine konsequent umgesetzte Digitale Verwaltung stellt die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen noch stärker als Kundinnen und Kunden der Verwaltung in den Mittelpunkt. Dies umfasst nicht nur die alltäglichen Berührungspunkte. Die Verwaltung soll darüber hinaus künftig auch voraus-

schauend auf spezielle Lebenslagen reagieren können. Die Prüfung, ob Ausweisdokumente bei einer geplanten Reise noch ihre Gültigkeit haben, wird dabei genauso selbstverständlich werden wie die Unterstützung bei Planung von Kindergartenplätzen schon zum Zeitpunkt der Geburt eines Kindes. Dies setzt natürlich voraus, dass die Kundinnen und Kunden der Verwaltung das auch wünschen.

Hierfür werden behördliche Dienste online zur Verfügung gestellt, unabhängig davon, ob es sich um kommunale Angebote oder solche von Landes- oder Bundesbehörden (z. B. der Arbeitsagentur) handelt. Die Digitale Verwaltung unterstützt die Kundinnen und Kunden bei allen Anträgen und wird immer präsent sein – das heißt: 24 Stunden an jedem Tag des Jahres.

Die Digitale Verwaltung kommt außerdem dem Wunsch der Kundinnen und Kunden nach, alle behördlichen Angebote an einer zentralen Stelle online zu nutzen. Mit ihr wird angestrebt, persönliche Behördengänge weitgehend überflüssig werden zu lassen. Alternativ dazu sind analoge Verfahren jedoch weiterhin möglich.



Für unsere Beschäftigten bedeutet die Umsetzung einer vorausschauend agierenden Digitalen Verwaltung vor allem, dass wir uns alle wesentlich stärker auf ein gemeinsames und übergreifendes Handeln ausrichten. Vorausschauend zu handeln bedeutet vor allem, über Grenzen hinweg zu denken und das Verwaltungshandeln als Großes und Ganzes zu betrachten. Indem wir es schaffen, einheitlicher, transparenter und noch abgestimmter zu agieren, kommen wir in die Lage, wesentlich einfachere und nachvollziehbare Verwaltungsleistungen im Alltagsleben unserer Kundinnen und Kunden selbstverständlich werden zu lassen. Aber nicht nur das – Digitale Verwaltung bedeutet für uns, dass Vereinfachungen und Erleichterungen

in Zukunft auch konsequent durch einen voll integrierten digitalen Arbeitsplatz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht werden.

Prozesse werden wir für alle Beteiligten wesentlich nachvollziehbarer und transparenter gestalten. Da, wo möglich und sinnvoll, werden wir monotone Arbeiten durch intelligente Konzepte und teilweises Automatisieren erleichtern. Es wird mehr Unterstützung durch verbesserte Informationsbereitstellungen geben; digitale intelligente Assistenten werden Handlungsempfehlungen geben und damit die Flut der Arbeit beherrschbarer und handhabbarer gestalten. Allgemeine Routinetätigkeiten werden stark reduziert, die Beschäftigten haben mehr Zeit für wertschöpfendere Tätigkeiten. Der Arbeitsfluss der Beschäftigten kann stark verbessert werden.

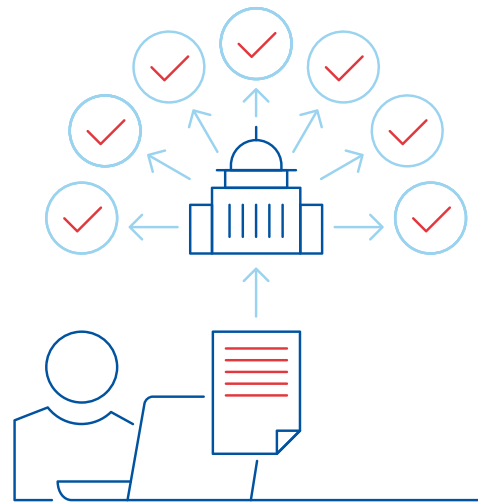
Wir werden auch nicht mehr den Ort des Verwaltungshandelns in den Mittelpunkt stellen, sondern die Aufgabe. Die dafür erforderliche Technik wird auf Standards aufbauen und wie bisher zuverlässig jederzeit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Aufgabenstellungen unterstützen.

Alle in der Verwaltung Beschäftigten werden im Prozess der Digitalisierung voll umfängliche und ebenfalls vorausschauende Unterstützung erfahren. Angefangen von der Gestaltung des Arbeitsplatzes bis hin zu passenden Angeboten zu Aus- und Weiterbildungen werden wir in der Lage sein, vorab für alle Beteiligten zu planen und unter Berücksichtigung individueller Bedarfe zu agieren. Somit ist die Digitale Verwaltung aus unserer Sicht auch ein wesentlicher Beitrag für die Ausprägung von Arbeit im Sinne des Arbeitsplatzkonzepts New Work.

Die Kernprinzipien der Digitalen Verwaltung

5. Die Kernprinzipien der Digitalen Verwaltung

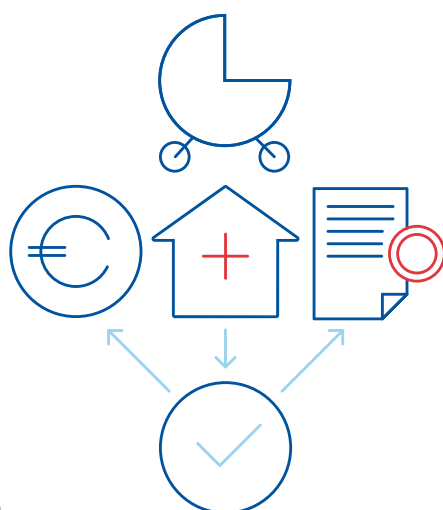
Anspruch der Digitalen Verwaltung sind einfache, transparente und durchdachte Prozesse, die von wesentlichen Prinzipien begleitet werden: One-Stop-Shop, No-Stop-Shop, Once-Only und Hybride Verwaltung.



One-Stop-Shop-Verfahren

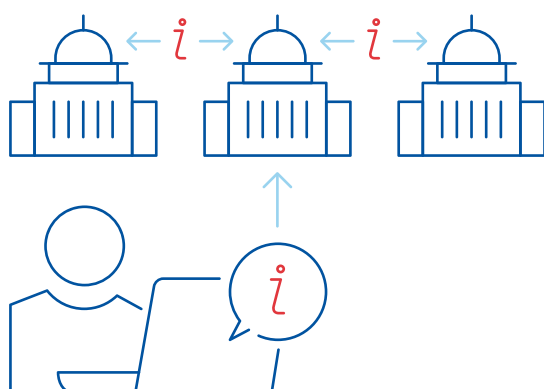
Im One-Stop-Shop-Verfahren können Kundinnen und Kunden der Verwaltung mit nur einer digitalen Sitzung eine gewünschte Dienstleistung anstoßen und kundenseitig auch gleichzeitig abschließen. Es verbleibt dann für sie nichts weiter zu tun, bis der verwaltungsinterne Prozess beendet ist. Nach einer einmaligen Anmeldung und dem Absenden eines elektronischen Formulars könnte zum Beispiel der Prozess einer Adressänderung oder einfachen Firmengründung selbständig bis zur Fertigstellung innerhalb der Verwaltung ablaufen.⁸

Im No-Stop-Shop-Verfahren werden Verwaltungsdienstleistungen sogar von der Behörde ausgeführt, ohne dass Kundinnen und Kunden daran denken müssen, den behördlichen Prozess zu starten. Gerade in Situationen wie der Geburt eines Kindes sind diese Prozesse klar definiert und könnten bereits durch die Geburtsmeldung des Krankenhauses im Hintergrund in Gang gesetzt und ausgeführt werden. Die Beantragung der Geburtsurkunde und des Kindergeldes könnten so z.B. von der Verwaltung ohne weiteres Zutun der Eltern durchgeführt werden.⁹



No-Stop-Shop-Verfahren

Um diese Elemente einer modernen und digitalen Verwaltung effizient umsetzen zu können, ist die Realisierung des Once-Only-Prinzips ein zentrales Element der Digitalen Verwaltung. Die Grundidee ist, dass Kundinnen und Kunden den Behörden bestimmte Informationen nur noch einmal mitteilen müssen. Dazu muss einerseits der datensichere Austausch von Informationen zwischen den Behörden sichergestellt werden. Andererseits kann die Verwaltung als autorisierte Maklerin von Daten agieren: Wird für eine künftige Interaktion dieselbe Information erneut benötigt, so liegt diese dann bereits vor und kann - immer das Einverständnis der Antragstellenden vorausgesetzt - wiederverwendet werden. Dadurch entfällt vor allem bei Erfassung und Bereitstellung von Daten aufwendige Doppelarbeit, so dass sich der Verwaltungsaufwand für alle Beteiligten deutlich verringert. Gleichzeitig verbessert sich auch die Qualität der zur Verfügung stehenden Daten.¹⁰



Once-Only-Prinzip

Diese neuen Verwaltungskonzepte werden durch zusammenwirkende Elemente unterstützt. Dazu gehören eine eindeutige und sichere Identifikation der Kundinnen und Kunden, die Nutzung von elektronischen Formularen, eine durchgängig digitale und damit medienbruchfreie und automatische Übermittlung qualitätsgesicherter Daten sowie auch Meldungen zum Status der zu bearbeitenden Anliegen.

Die konsequente Umsetzung des Once-Only-Prinzips ermöglicht es, zukünftig die hybride Verwaltung zu realisieren. Diese Verknüpfung von privatwirtschaftlichen Dienstleistungen und Verwaltungsverfahren kann in Zukunft für die Kundinnen und Kunden einen besonderen Mehrwert schaffen: Bei einer Reisebuchung auf privaten Portalen könnte zum Beispiel das Ablaufdatum des Reisepasses überprüft und direkt ein neuer Reisepass oder das entsprechende Visum beantragt werden. Ein privater Autokauf auf einer kommerziellen Plattform stellt ein weiteres Beispiel dar - so könnte im Anschluss an den Kauf nahtlos angeboten werden, das Auto anzumelden und das Kennzeichen und einen Bewohnerparkausweis zu beantragen.



Mithilfe von One-Stop-Shops, No-Stop-Shops oder sogar hybrider Verwaltung kann die Suche nach der zuständigen Behörde für Kundinnen und Kunden der Vergangenheit angehören. Voraussetzung dafür sind die flächendeckende Bereitstellung digitaler Bürgerservices und der consequente Ausbau einer flächendeckenden Versorgung mit Breitband und LTE/5G. Damit wird in Hessen die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Stadt und auf dem Land vorangetrieben. Für Kundinnen und Kunden aus dem ländlichen Raum wird die Verwaltung im Alltag genauso selbstverständlich integriert sein wie in der Stadt - nämlich digital.

Neben der digitalen Erfassung von Informationen wird in der Verwaltung auch weiterhin der klassische Papierpostweg berücksichtigt. Kundinnen und Kunden können auch in Zukunft wie gewohnt ihre Anträge und Anfragen per ausgefülltem Papier-Formular an die Verwaltung stellen. Neu ist: Auch in diesem Fall wird es eine zentrale Adresse für die Abgabe aller Formulare geben. Im Zuge einer Prozessoptimierung durch die Digitalisierung wird gewährleistet, dass das Once-Only-Prinzip auch auf dem Papierweg umfassend Anwendung findet.

Kundenanforderungen und Nutzenversprechen

6. Kundenanforderungen und Nutzenversprechen

Die inzwischen umfassende Digitalisierung und ausgeprägte Serviceorientierung von z.B. Online-Händlern, Video-Streaming-Diensten und spezialisierten Apps hat dazu geführt, dass der im „Netz“ ausgeprägte hohe Benutzerkomfort und die ausgeprägte Kundenorientierung auch von der modernen Verwaltung gefordert werden.

Die Verwaltungsstrategie DVH greift diese modernen Anforderungen auf und ist bestrebt, damit eine tragfähige und ausbaubare Grundlage für die Digitale Verwaltung zu legen. Dazu steckt die DVH 4.0 - ausgehend von den Erwartungen und Bedürfnissen sowohl der hessischen Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen als auch der Beschäftigten der gesamten hessischen Verwaltung - mit fünf Nutzenversprechen den Zielkorridor für die Digitalisierung der Verwaltung ab:

- **ANTRAGSTELLUNG: Einfach und transparent**
- **VERWALTUNG: Effektiv und wirtschaftlich**
- **ABLÄUFE: Durchgängig und übergreifend**
- **TECHNOLOGIE: Offen und modern**
- **WEITERENTWICKLUNG: Innovativ und zuverlässig**

Auf diese Weise schärft die Verwaltung einerseits ihr modernes Rollenverständnis als Dienstleister gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie gegenüber den Unternehmen. Andererseits richten sich die Nutzenversprechen auch direkt an Verwaltungsbeschäftigte und Behörden. Deren Arbeit soll spürbar erleichtert und damit gleichzeitig ein modernes und attraktives Arbeitsumfeld geschaffen werden.

→ **Kundinnen und Kunden der Verwaltung erhalten künftig Informationen zum Fortschritt der Antragsbearbeitung.**

ANTRAGSTELLUNG: EINFACH UND TRANSPARENT

Anträge zu stellen soll in Zukunft für die Kundinnen und Kunden so einfach wie möglich gestaltet werden. Dieser für die Verwaltung zentralen Maxime wird ein weiterreichender Aspekt vorangestellt: Anträge sollen künftig nur dann zu stellen sein, wenn es auch wirklich notwendig ist. Prinzipien wie One-Stop- bzw. No-Stop-Shop greifen diesen Ansatz auf und bilden die Voraussetzung dafür, sich auf notwendige Anträge zu konzentrieren. Die damit erzielte Reduktion des Verwaltungsaufwandes wird für alle Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen direkt im Alltag spürbare Erleichterungen mit sich bringen. Außerdem werden innerhalb der Antragsbearbeitung die Kundinnen und Kunden der Verwaltung künftig Informationen zum Fortschritt der Antragsbearbeitung erhalten. Dies reduziert mögliche Fragen und Interaktionen zwischen der Verwaltung und ihren Kundinnen und Kunden, steigert die Transparenz und macht den Antragsprozess für alle Beteiligten besser nachvollziehbar und planbar. Sowohl die Kundinnen und Kunden als auch die Beschäftigten der Verwaltung werden so zu jedem Zeitpunkt feststellen können, was die nächsten Bearbeitungsschritte sind und welche Informationen und Bedingungen für die weiteren Tätigkeiten von Bedeutung sind. Der Status zum Bearbeitungsfortschritt der Verwaltungsvorgänge kann daraus abgeleitet und allen am Verwaltungsprozess Beteiligten sichtbar gemacht werden. Darüber hinaus werden die weiteren Schritte abgebildet und notwendige Verwaltungsdokumente inklusive des Bescheids den Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Das bedeutet auch, dass künftig bei allen Anpassungen oder Neuentwicklungen von Verwaltungsleistungen sowohl Nachvollziehbarkeit als auch die interne Überprüfbarkeit des Verwaltungshandelns stärker in den Fokus gestellt werden muss. Ein wichtiger Nebeneffekt dieser Transparenzsteigerung wird sein, dass für die Verwaltungsbeschäftigten Vereinfachungs- und Standardisierungspotenziale leichter erkennbar werden. Dieser Effekt kann sich vielgestaltig auswirken. So wird die Verwaltung damit kontinuierlich weiterentwickelt, ihre Geschäftsprozesse verbessert und nicht zuletzt deren wirtschaftliche Ausprägung optimiert.

VERWALTUNG: EFFEKTIV UND WIRTSCHAFTLICH

Die neuen digitalen Verwaltungsdienste stehen vor der großen Herausforderung, im raschen digitalen Wandel ihre begrenzten Ressourcen an Zeit, Finanzmitteln und Mitarbeitenden nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten einzusetzen. Denn für die Verwaltung bleibt das weitsichtige und wirtschaftliche Handeln eines der obersten Prinzipien und Grundlage für einen nachvollziehbaren und wirtschaftlichen Einsatz von Steuergeldern. Die Kundinnen und Kunden können so jederzeit darauf vertrauen, dass sowohl das Verwaltungshandeln selbst als auch die Weiterentwicklung der Verwaltung effizient und wirtschaftlich ausgerichtet sind.

→ Eine durchgängig **digitale Abwicklung** von **Verwaltungsprozessen** ermöglicht **transparentes Verwaltungshandeln** für **Bürgerinnen und Bürger**.

Die wirtschaftliche Optimierung des Verwaltungshandelns verläuft in enger Abhängigkeit von anderen Nutzenversprechen und in Wechselwirkung damit. Um valide Optimierungsentscheidungen treffen zu können, ist Transparenz hinsichtlich des Verwaltungshandelns keine Option, sondern eine Grundvoraussetzung. Eine durchgängig digitale Abwicklung von Verwaltungsprozessen wird dabei wirtschaftliche Effekte mit sich bringen. Unter diesen Gesichtspunkten ist angestrebt, grundlegende Basistechnologien zeitnah einzuführen und in ganz Hessen einzusetzen.

Organisatorische Voraussetzung für ein wirtschaftliches Handeln ist es, eine strategische Steuerung der Digitalisierung über alle Verwaltungsebenen hinweg und mitsamt der IT-Dienstleister des Landes Hessen zu gestalten. Diese gibt den Orientierungs- und Gestaltungsrahmen für die Ausprägung und Weiterentwicklung der Digitalen Verwaltung vor. Teilweise müssen dieser Rahmen und ein gemeinsames Verständnis für Veränderungsanforderungen erst geschaffen oder präziser definiert werden. Eine dazugehörige Transformation muss sodann zielgerichtet geplant und initiiert werden. Führung, Organisationsstrukturen, Verwaltungsprozesse und die unterstützende Informationstechnik werden auf diese Weise kontinuierlich weiterentwickelt. Auch wird so sichergestellt, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsames Verständnis von Aufgabe, Umsetzung und Zielvorgaben zurückgreifen.

Nicht zuletzt bewirkt eine hohe Effizienz im Verwaltungshandeln, dass die Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser gesteuert werden kann. In Anbetracht der Tatsache, dass in Zukunft weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sein werden und dennoch höheren Anforderungen an das Verwaltungshandeln genügt werden muss, ist dessen effiziente Ausgestaltung alternativlos.

→ **Die Realisierung der Vision „Digitale Verwaltung“ erfordert die Zuordnung von Zuständigkeiten und Aktivitäten über die organisatorischen Grenzen hinweg.**

ABLÄUFE: DURCHGÄNGIG UND ÜBERGREIFEND

In Zukunft werden die durchgängig digitalisierten Abläufe immer in einem behördenübergreifenden Zusammenhang betrachtet. Dadurch werden doppelte Arbeiten, aufwendige zusätzliche Abstimmungen und eine mehrfache Erfassung derselben Daten weitgehend vermieden. Im Ergebnis wird die Dauer der Antragsbearbeitung verkürzt und der Umfang erforderlicher Interaktionen zwischen Behörden und den Kundinnen und Kunden minimiert.

Zur Realisierung der Vision der Digitalen Verwaltung ist es erforderlich, Zuständigkeiten und Aktivitäten über organisatorische Grenzen hinweg zuzuordnen – und zwar aus der Sicht der Nutzerorientierung und nicht aus der Sicht der Verwaltungsorganisation. So werden Innovationen unterstützt und nicht durch ein Festhalten an vorhandenen Strukturen und Gewohnheiten verhindert.

Diese Transformation der Verwaltung überlagert Hoheitsbereiche von Dienststellen, Ressorts und Verwaltungsebenen und setzt voraus, dass die Registerlandschaft neu geordnet wird und damit moderne und datenschutzkonforme Registerzugriffe gesetzlich geregelt werden. Dies erfordert diverse vorgelagerte Maßnahmen: Vorschriften sind zu entschlacken, die rechtliche oder organisatorische verbindliche Regelungskompetenz muss geschaffen und wiederkehrende Handlungsabläufe müssen in bereitzustellende standardisierte Services überführt werden. Denn oftmals

werden Digitalisierungsvorhaben durch nicht zeitgemäße rechtliche Anforderungen behindert. Es zeigt sich: Mit übergreifendem Denken und Handeln lassen sich redundante Handlungsabläufe innerhalb des Verwaltungshandelns konsequent vermeiden. Ein wirtschaftlich optimiertes Verwaltungshandeln wird das Ergebnis dieser Anstrengungen sein.

Die Verwaltung ihrerseits kann die Vision der Digitalen Verwaltung nur dann wirtschaftlich und sinnvoll realisieren, wenn sämtliche Behörden und alle Verwaltungsebenen durchgängig digitale und optimierte Arbeitsabläufe bereitstellen. Das erfordert eine übergreifende Betrachtung von Arbeitsabläufen (Verwaltungsprozessen), unabhängig davon, welche Dienststelle, Behörde oder Verwaltungsebene für eine spezielle Teilaufgabe zuständig ist. Ebenso sind übergreifende Arbeitsprozesse vor ihrer Digitalisierung darauf zu prüfen, ob sie ihre Ziele effizient erfüllen und noch zeitgemäß gestaltet sind. Eine dazugehörige übersichtliche Darstellung der Prozessabläufe, z.B. durch detaillierte Prozesslandkarten, wird alle Beteiligten zu jeder Zeit in die Lage versetzen, sich über Abläufe und daraus entstehende Entwicklungen und Änderungen ins Bild zu setzen. Alle am Verwaltungsprozess Beteiligten sollen jederzeit die für sie relevanten Informationen rollen- und rechtsspezifisch aufbereitet nachlesen können.

Um die Dokumentation der übergreifenden Verwaltungsprozesse zu ermöglichen, wird ein Prozessmanagement und ein dazugehöriges Standardwerkzeug etabliert. Auf dieser Grundlage lassen sich die Arbeitsabläufe kontinuierlich und methodisch verbessern. Zu jedem relevanten Verwaltungsprozess wird eine verantwortliche Person benannt, die auch das organisatorische Mandat innerhalb der gesamten Verwaltung besitzt. Hierfür ist eine tragfähige Vereinbarung von Bund, Ländern und Kommunen notwendig, auf die Hessen verstärkt hinwirken wird. Mittels Benennung von Prozessverantwortlichen wird die Transparenz der Verwaltungsarbeit erhöht und die Gestaltung einer durchgängigen Abwicklung von Verwaltungsprozessen gefördert.

Zu den großen Potenzialen der Verwaltungsdigitalisierung zählt es, Prozesse zu identifizieren und so weiterzuentwickeln, dass diese künftig automatisiert ablaufen können. Indem einfache und ständig wiederkehrende Routineaufgaben und Handlungsabläufe so gestaltet werden, dass diese durch die IT zumindest teilweise automatisch bearbeitet werden, können die hohe Aufgabenlast der Beschäftigten besser gesteuert und mehr Ressourcen bereitgestellt werden, um arbeitsintensive komplexe Themen intensiver behandeln zu können.

→ **Verwaltungsarbeit** bedarf immer eines **dynamischen, modernen und nachhaltigen Einsatzes von Technologien.**

TECHNOLOGIE: OFFEN UND MODERN

Die Verwaltung wird in Zukunft schneller auf die Entwicklung und Anwendbarkeit neuer Technologien reagieren. Dazu werden für die Digitale Verwaltung in allen Verwaltungsprozessen voll integrierte, digitale Arbeitsplätze, Softwareprodukte und IT-Systeme eingesetzt, die unter den rechtlichen Rahmenbedingungen die Anforderungen und Anwendungsfälle bestmöglich unterstützen und intuitiv bedienbar sind.

Verwaltungsarbeit bedarf immer eines dynamischen, modernen und nachhaltigen Einsatzes von Technologien. Insbesondere die Unternehmen, aber auch die Bürgerinnen und Bürger benötigen Zugänge mit einer eindeutigen digitalen Authentifizierung zu den technischen Plattformen des Verwaltungshandelns.

Zugleich wird das Verwaltungshandeln auf Grundlage leistungsfähiger Technologien so unterstützt, dass alle erforderlichen Aufgaben so einfach wie möglich bearbeitet werden können. Insbesondere die Automatisierung von Verwaltungsschritten und -prozessen und der Einsatz von KI wird eine deutliche Effizienzsteigerung ermöglichen und das Verwaltungshandeln beschleunigen.

Dahinter steht eine umfassende, modulare Ausgestaltung der IT-Systemlandschaft der Digitalen Verwaltung. Ein standardisierter Technologiebaukasten mit ebenfalls standardisierten Softwarebausteinen – sogenannten Microservices – für einzelne Prozessschritte (z.B. Datenerfassung, Rückfragen, Identitätsnachweis) fördert die Flexibilität der Verwaltung gegenüber Innovationen. Vor allem werden Behörden mithilfe des Technologiebaukastens in die Lage versetzt, unkompliziert und schneller als zuvor neue digitale Services entwickeln zu können.

Ein wichtiges Element des standardisierten Technologiebaukastens stellen offene Standards und Schnittstellen dar. Sie stellen den reibungslosen und sicheren Datenaustausch zur Umsetzung des Once-Only-Prinzips und damit eine Grundvoraussetzung sicher, um das digitale Erlebnis für die Kundinnen und Kunden der hessischen Behörden weiter zu verbessern. Offene Schnittstellen und Standards beschleunigen ebenfalls die Entwicklung und Anbindung von Applikationen Dritter, darunter auch Unternehmen, die ihre Systeme direkt mit denen der Verwaltung vernetzen können.

Bei der Auswahl geeigneter Technologien und der Erstellung des Technologiebaukastens wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, dass die Verwaltung hinsichtlich der Daten und des Betriebes der eingesetzten Produkte und Lösungen unabhängig von einzelnen Anbietern bleibt. Digitale Souveränität bedeutet im Rahmen der DVH, jederzeit technologisch handlungsfähig zu sein und immer auf alternative Softwareprodukte und IT-Systeme zur Erfüllung der Aufgaben der Verwaltung umsteigen zu können. Dies kann insbesondere bei kritischen Sicherheitslücken oder bei funktionalen oder technischen Veränderungen in Softwareprodukten erforderlich werden. Voraussetzung hierfür ist, dass die Behörden und die IT-Dienstleister des Landes Hessen jederzeit sowohl über die dazu erforderlichen technologischen Kompetenzen als auch über die Datenhoheit verfügen.

Um die notwendigen Werkzeuge entsprechend einsetzen zu können, wird es einen Transformationsprozess zu einer gemeinsamen Bebauungsplanung der Landes-IT geben. Dabei können wichtige Synergien realisiert und die Systemarchitektur des Landes Hessen harmonisiert werden. So kann diese als Gesamtbild betrachtet und weiterentwickelt werden.

WEITERENTWICKLUNG: INNOVATIV UND ZUVERLÄSSIG

Die Weiterentwicklung der Verwaltung wird in Zukunft auf vorausschauendes Handeln ausgerichtet. Das bedeutet, dass tragfähige Innovationen schneller in der Verwaltungsarbeit zum Einsatz kommen. Gleichzeitig wird

→ **Die Verwaltung muss zu jeder Zeit neue Trends erkennen und deren Nutzen für das Verwaltungshandeln bewerten.**

die Verwaltung stabile und zuverlässige Services anbieten und auch Veränderungen so umsetzen, dass diese für die Kundinnen und Kunden jederzeit einfach und ohne größere Umgewöhnungen umsetzbar sind. Damit integriert sich die Verwaltung immer besser in den Alltag der Menschen.

Die Modernisierung der Verwaltung ist keine einmalige Aufgabe. Vielmehr stellt sie eine ständige Herausforderung dar. Die Dynamik der Digitalisierung erfordert, dass die Verwaltung zu jeder Zeit neue Trends erkennt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Verwaltungshandeln bewertet. In Folge daraus müssen bestehende Strukturen, Methoden und Technologien immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden.

Die Digitale Verwaltung wird in diesem Zusammenhang eine wesentliche Unterstützung leisten. Neben der Bereitstellung von Verwaltungsdiensten wird sie Zug um Zug ihre selbstverständliche Ausprägung als zentrale Drehscheibe für Innovationen und Informationen rund um die kontinuierliche Verwaltungsmodernisierung vorantreiben.

Verlässlichkeit ist eine tragende Säule für eine erfolgreiche und zielgerichtete Verwaltungsdigitalisierung. Zum einen können sich Kundinnen, Kunden und Unternehmen immer darauf verlassen, dass digitale Verwaltungsdienstleistungen in hoher Qualität und zuverlässig bereitgestellt werden. Veränderungen werden immer angekündigt und erforderliche Reaktionszeiten angemessen berücksichtigt. Zum anderen können auch die Beschäftigten der Verwaltung darauf vertrauen, dass Abläufe, Methoden und Werkzeuge grundsätzlich stabil zur Verfügung stehen. Veränderungen in der Arbeit der Beschäftigten werden immer mit den erforderlichen Vorbereitungen und Vorläufen stattfinden und niemals ad hoc.

Ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung der DVH und damit der Verwaltungsdigitalisierung ist es, leistungsfähige Kommunikations- und Informationsstrukturen zu etablieren. Zentrales Ziel und zugrunde liegendes Prinzip ist, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt auf alle notwendigen Informationen zugreifen können, um an der digitalen Transformation mitwirken und ihre Verwaltungsaufgaben erfüllen zu können. Das bedeutet: Alle Informationen werden über eine jederzeit zentral erreichbare Adresse bereitgestellt. Die zugrunde liegenden Informationsflüsse und Kommunikationsstrukturen werden übergreifend erarbeitet und weiterentwickelt.

Ebenso gilt es, Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu modernisieren, Digitalkompetenzen zu stärken und dazugehörige innovative Konzepte einzusetzen. Eine breite Nutzung des eGov-Campus wird hierbei zum Beispiel einen großen Beitrag leisten. Mit dem eGov-Campus steht den Beschäftigten der Verwaltung eine zeitgemäße Online-Plattform für Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. In verschiedensten Online-Kursen zu aktuellen Themen der öffentlichen Verwaltung können sie bei der Digitalisierung stets modular auf neuestes Wissen zugreifen und eine gezielte Weiterentwicklung erreichen, die auch zertifiziert werden kann. Der Bereich der Ministerin für digitale Strategie und Entwicklung ist neben vielen Einrichtungen aus Wissenschaft, Lehre und Forschung bereits Kooperationspartner im Projekt. Unterstützung und Nutzung dieser Plattform sind schon heute Teil der Bildungsinitiative im Bereich Digitalisierung im Land Hessen.

Umsetzungsstrategie

7. Umsetzungsstrategie

Mit der DVH 4.0 werden die Grundlagen für die digitale Weiterentwicklung der Verwaltung des Landes Hessen gelegt. Mit ihren Nutzenversprechen an die Kundinnen und Kunden der Verwaltung gibt die DVH 4.0 wichtige Aspekte vor. Diese Nutzenversprechen gelten ebenso für die Beschäftigten der Verwaltung. Somit nimmt die Verwaltungsdigitalisierung zwei Perspektiven ein und adressiert sowohl die Außen- als auch die Innensicht der Verwaltung. In der vorliegenden Strategie Digitale Verwaltung Hessen wird gleichwohl stärker Bezug auf die Kundinnen und Kunden der Verwaltung genommen – dies ist vor allem der aktuellen Situation und dem erhöhten Bedarf an Aufmerksamkeit rund um die OZG-Umsetzung geschuldet. Die Perspektiven der Beschäftigten werden in der nächsten Veröffentlichung der DVH 4.0 wesentlich stärker in den Vordergrund gestellt.



Um die DVH 4.0 strukturiert und geplant umzusetzen, wurden aus den Nutzenversprechen konkrete Ziele, zu erwartende Vorteile und mögliche Maßnahmen abgeleitet. Letztere stehen für noch zu konkretisierende Vorhaben und Projekte, die in einen umfangreichen Maßnahmenkatalog geflossen sind. Dieser ist die Grundlage für eine strukturierte Umsetzung der DVH und ermöglicht eine zeitliche Einordnung unter Beteiligung aller hessischen Ressorts. Einzelne oder eine Bündelung mehrerer Maßnahmen werden so im Rahmen von (Multi-)Projekten und Programmen zielgerichtet umgesetzt und steuern die weitere Digitalisierung der Verwaltung. Um die damit entstehende Transformation kontinuierlich zu steuern, wird ein Controlling-System etabliert, das den Gremien der hessischen Landesverwaltung über den Umsetzungsstand der DVH 4.0 berichtet.

Des Weiteren gilt es, eine möglichst enge Verzahnung aller verwandten Digitalisierungsprojekte des Landes Hessen zu erreichen, um bestmöglich Synergien unter den Projekten herzustellen und so den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Hierbei müssen auch neue Kooperationsmodelle zwischen den Verwaltungseinheiten gefunden werden. Um das Once-Only-Prinzip umzusetzen, sind beispielsweise technische Schnittstellen zwischen den digitalen Angeboten zu realisieren; aber auch bereits entwickelte Lösungen müssen für andere Einheiten oder Länder nachnutzbar gemacht werden (Wiederverwendung im Sinne des IT-Managements).

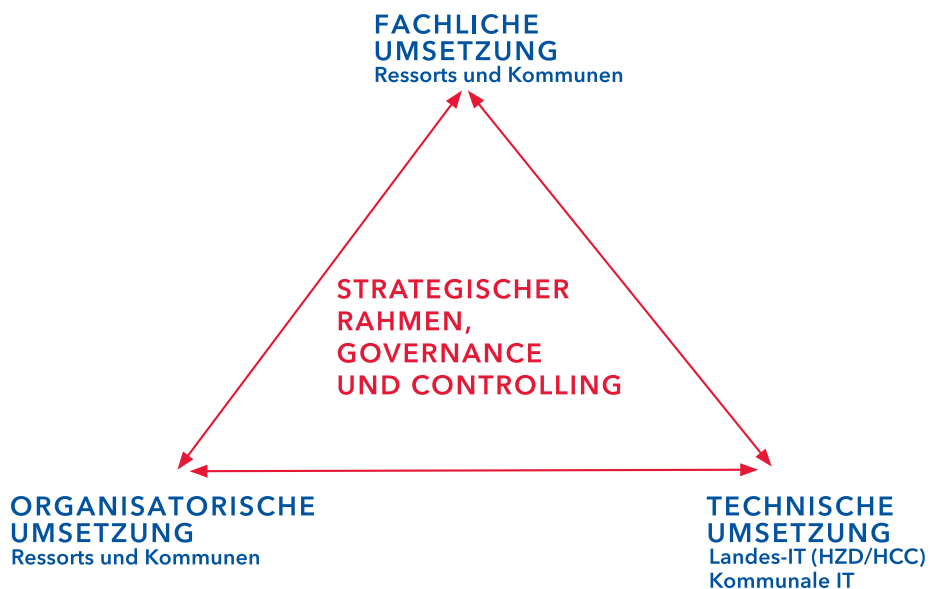
Die Umsetzung der DVH 4.0 erfordert eine gemeinsame, die Verwaltungsebenen übergreifende Anstrengung aller Beteiligten. Dies beinhaltet ggf. auch die Bereitschaft zu Kompromissen, da die Erfüllung der Nutzenversprechen im Vordergrund steht. Nicht die IT selbst, sondern die abgestimmte Kooperation aller Beteiligten ist eine der großen Herausforderungen der digitalen Transformation.

DIMENSIONEN DER UMSETZUNG

Die Erfüllung der Nutzenversprechen ist in allen Maßnahmen zur Umsetzung der DVH gleichermaßen Leitgedanke und Maßgabe. Die Nutzenversprechen beschreiben konkret, wie die Verwaltung künftig ihren Kundinnen und Kunden gegenüberzutreten will.

Die Umsetzung der DVH 4.0 erfordert ein Zusammenwirken der hessischen Digitalisierungsbeauftragten. Mittels Berichterstattung und Controlling sollen dabei ständig das Ziel der Strategieverwirklichung überprüft und ggf. die Strategie oder die Maßnahmen angepasst werden. Hierbei kann sich auch herausstellen, dass die DVH selbst nachgebessert werden muss.

Die erfolgreiche Verwirklichung der DVH verlangt ein Zusammenspiel verschiedener Beteiligter und Handlungsfelder, die wir als Dimensionen der Umsetzung bezeichnen (siehe Abbildung). Wir unterscheiden dabei fachliche, organisatorische und technische Dimensionen. Die wesentlichen Akteure sind die Ministerien und Behörden auf Landesebene, die Kommunen in Hessen sowie die IT-Dienstleister, welche die Landes- und kommunale Ebene bedienen.



Damit eine Umsetzung auch komplexer Vorhaben zielführend erfolgt, werden diese unter Einhaltung klarer Verantwortlichkeiten mit Methoden des modernen Projektmanagements gesteuert.

FACHLICHE UMSETZUNG (RESSORTS UND KOMMUNEN)

Im Maßnahmenkatalog zur Umsetzung der DVH werden die Themen aufgelistet, die für eine Erfüllung der Nutzenversprechen erforderlich sind. Dieser Plan wird durch Rückmeldungen und Abstimmungen der genannten Akteure initial zusammengestellt und soll kontinuierlich fortgeschrieben werden. Die DVH selbst gibt in Form der Nutzenversprechen hierfür die Leitplanken vor.

Maßnahmen

Zum Teil werden heute IT-Anwendungen auf Basis geltender Gesetze realisiert. Diese Gesetze sind nicht immer im Hinblick auf eine einfache Digitalisierung von Verwaltungsprozessen verabschiedet worden. Die Folge ist, dass IT-Anwendungen ggf. auf Grundlage geltender Gesetzgebungen nur sehr aufwendig realisiert werden können: Medienbrüche treten häufig auf, im schlimmsten Fall ist eine Umsetzung gar nicht möglich. Gelingt sie doch, bleibt die Ergonomie und somit auch die Nutzung häufig hinter den Erwartungen zurück. Aus diesem Grund ist es erforderlich, die Rechtsgrundlagen bei der Realisierung zu berücksichtigen und ggf. mit Blick auf die Möglichkeiten der Digitalisierung anzupassen – all dies immer innerhalb des gesamten geltenden Rechtsrahmens, einschließlich des Datenschutzes- und Verfahrensrechts.

Gesamtsteuerung (Governance)

Zur Koordination der ressortübergreifenden Zusammenarbeit wurde bereits das Programm „Verwaltungsdigitalisierung“ im Bereich der Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung etabliert. Die DVH ist die Grundlage für die dazugehörige Gesamtsteuerung (Governance): Sie definiert die Vorgaben und Anforderungen, auf deren Basis durch den Bereich der Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung eine steuernde und koordinierende Funktion ausgeübt und regelmäßig an das Kabinett berichtet werden kann.

ORGANISATORISCHE UMSETZUNG (RESSORTS UND KOMMUNEN)

Die organisatorische Umsetzung umfasst einen strukturellen und einen personalwirtschaftlichen Teil.

Strukturell

Digitale Verwaltung ist als Querschnittsaufgabe in verteilten Zuständigkeiten schwer zu realisieren. Zuständigkeiten zu bündeln, einheitliche Ansprechpartner zu etablieren und redundante Aufgabenbereiche zusammenzuführen sind deswegen wesentliche Schritte auf dem Weg zu einer optimierten ganzheitlichen Geschäftsarchitektur in Hessen. Genauso gehört es dazu, neue Organisationseinheiten für Aufgaben zu schaffen, die sich im Zuge der Digitalisierung ergeben.

Personalwirtschaftlich

Für die Beschäftigten des Landes Hessen ergeben sich durch die Digitalisierung deutliche Veränderungen, insbesondere in den Arbeitsinhalten und den Methoden. Das führt zu erheblichen Anforderungen an Aus- und Weiterbildung; beide Aspekte bedingen auch die Beteiligung der Personalräte. Verantwortlich für diese Umsetzungsaufgaben sind zumeist die Personalstellen der involvierten Behörden und Ministerien.

Mit der Weiterbildungsplattform eGov-Campus treibt Hessen bereits federführend ein föderales Projekt voran, das bundesweit eine wesentliche Rolle dabei spielen wird, die Beschäftigten für die Digitalisierung der Verwaltung zu befähigen.

TECHNISCHE UMSETZUNG

Die technische Umsetzung der DVH liegt in der Hand der IT-Dienstleister des Landes: der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) und des Hessischen Competence Centers (HCC) für die Landesebene und ekom21 für die kommunale Ebene. Sie treiben die entsprechenden Programme und Projekte mit eigenen oder mit von ihnen beauftragten und gesteuerten externen Ressourcen voran.

Um dies effizient, effektiv, koordiniert und aufeinander abgestimmt tun zu können, wird zur stärkeren Detaillierung der Umsetzung der DVH unter der Leitung der Hessischen Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung gemeinsam mit den Ressorts und den IT-Dienstleistern eine Umsetzungsplanung erarbeitet. Der Bereich der Ministerin für digitale Strategie und Entwicklung übernimmt im Verhältnis zu den IT-Dienstleistern die Rolle des strategischen Steuerers bzw. speziell bei der ekom21 die Rolle eines strategischen Partners. Der Bereich der Ministerin für digitale Strategie und Entwicklung gibt strategische Leitplanken vor und erarbeitet gemeinsam mit den Ressorts und den IT-Dienstleistern Wege zur Realisierung der DVH. Damit entsteht auf Landesebene durch die gemeinsame Arbeit an der Umsetzung der DVH und der Umsetzungsplanung ein kohärentes Gesamtbild der Situation und eine einheitliche IT-Architektur. Darüber hinaus werden die IT-Dienstleister nach Verabschiedung der DVH einen detaillierten Maßnahmenkatalog zu ihrer Umsetzung erarbeiten, dessen Inhalte wiederum in den weiteren Prozess einfließen werden. Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt ebenfalls anhand einer gemeinsamen, abgestimmten Planung der zuständigen Ressorts und IT-Dienstleister, sodass eine entsprechende Priorisierung erfolgen kann und eine Konkurrenz um Ressourcen bzw. Überbuchung vermieden werden kann.

Um Verwaltung und IT-Dienstleister enger zusammenrücken zu lassen, sind neue Governance-Regeln zu beachten:

- Intervall: Das Monitoring der DVH-Umsetzung wird in enger Abstimmung und in Zusammenarbeit mit den IT-Dienstleistern, beteiligten Ressorts und gegebenenfalls weiteren Digitalisierungsgremien erfolgen, z.B. in monatlichen Jour fixes zur Digitalisierung.
- Tandems: Für Umsetzungsprojekte kann eine duale Projektleiterlogik vorteilhaft sein und wird daher empfohlen. So kann es für ein gemeinsames Projekt aufseiten der Fachseite und des IT-Dienstleisters jeweils eine Projektleiterin bzw. einen Projektleiter geben.
- Beauftragungen müssen genau spezifiziert erfolgen sowie mit Meilensteinen und Erfolgskriterien zur Abnahme versehen werden. Mit den IT-

Dienstleistern wird festgelegt, wie die gemeinsame Definition einer fertiggestellten und abnahmefähigen Leistung lautet („Definition of done“).

→ Zielvorgaben und gemeinsame Datenbasis: Für den Erfolg der gemeinsamen Arbeit sind klare Zielvorgaben sowie ein geteiltes Verständnis und eine gemeinsame Datenbasis in Bezug auf die wichtigsten Erfolgsindikatoren elementar („single source of truth“). Zielvorgaben und Datenbasis einer strategischen Steuerung sollten umfassend sein und die folgenden Dimensionen abdecken:

- Tagesgeschäft/Kundenservice,
- Status der wichtigsten Projekte,
- Einhaltung der Rahmenbedingungen wie Haushaltsvorgaben oder IT-Sicherheitsstandards.

Das Umsetzungsvolumen bei den IT-Dienstleistern, welches aus der Digitalisierung der Verwaltung erwächst, ist bereits heute erheblich und wird künftig weiter steigen. Deswegen werden neue Kooperationsmodelle evaluiert und pilotiert. Ziel ist dabei, Anknüpfungspunkte der Wirtschaft in die Verwaltung zu schaffen, isoliert agierende Verwaltungsstrukturen („Silos“) zu überwinden sowie Innovationen aus dem Markt für die Verwaltung nutzbar zu machen und damit neue Lösungen und neue Methoden einzuführen.

Innovative Lösungsanbieter sollen über standardisierte und sichere Schnittstellen ihre Angebote mit der Verwaltung verknüpfen können. Hierfür werden Ideenwettbewerbe vorbereitet, in welchen Start-ups zu spezifischen Fragestellungen ihre Ideen vorstellen und nach einer Prämierung auch in einem Piloten umsetzen können. Der erste Ideenwettbewerb befindet sich bereits in Planung und wird sich mit dem Thema „hybrides eGovernment“ beschäftigen.

Steckbriefe zur Umsetzung der Nutzenversprechen

8. Steckbriefe zur Umsetzung der Nutzenversprechen

Mit Blick auf die in der Umsetzungsstrategie zu bewältigenden Herausforderungen wird es erforderlich, die Nutzenversprechen vertiefend zu betrachten: hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Voraussetzungen und der notwendigen Maßnahmen zu ihrer Umsetzung. In diesem Zusammenhang sind auch die konkreten Auswirkungen und Vorteile für die Kundinnen und Kunden anzuführen. Nachfolgend werden diese Aspekte je Nutzenversprechen in Form von Steckbriefen zusammenfassend dargestellt.



ANTRAGSTELLUNG: EINFACH UND TRANSPARENT

→ Was ist das Ziel?

Verwaltungsvorgänge müssen so gestaltet sein, dass diese für alle Beteiligten einfach nachvollziehbar sind. Dazu gehört, dass Anträge möglichst leicht auszufüllen sind und deren Bearbeitungsstand jederzeit technisch oder organisatorisch nachvollzogen werden kann.

→ Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?

- Das Erstellen von Anträgen gestaltet sich einfach.
- Erforderliche Informationen müssen nur einmal erfasst und können künftig wiederverwendet werden. Die Kundinnen und Kunden der Verwaltung haben jedoch die Möglichkeit, auf Wunsch diesen Service abzulehnen.
- Alle am Antragsprozess beteiligten Personen können zu jeder Zeit auf einfache Art und Weise feststellen, was gerade passiert und was als nächstes zu tun ist. Diese Informationen werden als Statusinformationen zusammengefasst und bereitgestellt.
- Sämtliche Anforderungen an die in einem Antragsprozess erforderlichen Informationen sind leicht zu verstehen. Damit ist nachvollziehbar, von wem in welchem Umfang und in welcher Qualität Informationen bereitzustellen sind.
- Es gibt eine klare Aussage dazu, wie lange ein Verwaltungsvorgang (noch) dauert.

... ANTRAGSTELLUNG: EINFACH UND TRANSPARENT

- **Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen?**
- Es ist zu prüfen, ob eine Antragstellung in bestimmten Situationen überhaupt erforderlich ist und mit welchem Minimum an Informationen die Anträge bearbeitet werden können.
- Antragsformulare sind so einfach wie möglich zu gestalten.
- Das Once-Only-Prinzip wird nach Zustimmung der Bürgerinnen und Bürger angewendet.
- Die Informationen der Kundinnen und Kunden müssen in hoher Datenqualität, informationssicher und unter Einhaltung des Datenschutzes übergreifend nutzbar sein.
- Die zur Antragsbearbeitung relevanten Geschäftsprozesse müssen einfach und für alle Beteiligten vollständig verständlich gestaltet sein.
- Die Grundlagen für die Bereitstellung von Statusinformationen sind über Standards festzulegen.
- Die Geschäftsprozesse müssen so gestaltet sein, dass zu jedem Zeitpunkt Rückschlüsse auf den Status, den weiteren Ablauf und die ausstehenden Aktivitäten gezogen werden können.
- Der Ablauf der Geschäftsprozesse ist durch Hilfestellungen zu unterstützen, z.B. über passive Hilfe mittels Tipps und Tricks, Tutorials, verständlicher Beispiele oder mittels aktiver Unterstützung, beispielsweise durch Chatbots.

→ **Was sind wesentliche Maßnahmen, um das Nutzenversprechen umzusetzen?**

- Einführung von Standards, um Geschäftsprozesse und ihren aktuellen Status darzustellen.
- Vereinfachung und umfassende Dokumentation der relevanten Geschäftsprozesse.
- Erstellung bzw. Anpassung digitaler Antragsformulare mit möglichst hoher Usability.
- Einführung des Once-Only-Prinzips bei der Erhebung von Antragsinformationen und in der Antragsbearbeitung.
- Neuordnung der Registerlandschaft und damit eine datenschutzkonforme, moderne gesetzliche Regelung der Registerzugriffe.
- Routinemäßige Prüfung von Antragsprozessen hinsichtlich der Möglichkeit, diese als One-Stop-Shops oder als No-Stop-Shops zu digitalisieren.
- Entwicklung eines Unterstützungs- und Hilfesystems für die Ausführung der Geschäftsprozesse unter Einbeziehung von KI.

VERWALTUNG: EFFEKTIV UND WIRTSCHAFTLICH

→ Was ist das Ziel?

Verwaltungshandeln wird ressourcenschonend und wirtschaftlich ausgeübt.

→ Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?

- Verwaltung funktioniert einfach und beschränkt sich auf erforderliche Interaktionen.
- Der Aufwand einer Klärung bei Anträgen und Anfragen ist so gering wie möglich.
- Informationen und Verwaltungsabläufe weisen keine Redundanzen auf. Dadurch entstehen weniger Rückfragen und Fehler.
- Verwaltungsabläufe beinhalten möglichst wenige Handlungsschleifen und beanspruchen dadurch ein Minimum an Aufwand und Zeit.
- Wirtschaftliches Verwaltungshandeln spart Steuergeld, welches anderweitig effektiver eingesetzt werden kann.
- Das Arbeitsaufkommen in der Verwaltung wird für die Beschäftigten trotz angespannter Fachkräftesituation beherrschbar bleiben; die Steuerung der Arbeitsbelastung wird verbessert.

→ **Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen?**

- Die Verwaltungsprozesse müssen optimiert werden. Schleifen im Handlungsablauf sind weitgehend zu vermeiden.
- Verwaltungshandeln muss vollständig nachvollziehbar sein.
- Verwaltungsabläufe müssen mit sinnvollen und nicht personenbezogenen Key Performance Indicators (KPIs) messbar sein. Die Ergebnisse aus den Messungen müssen zielgruppengerecht und standardisiert ausgewertet, aufbereitet und dargestellt werden.¹¹
- Daten sind in hoher Qualität und möglichst ohne Duplikate zu halten.
- Die Weiterentwicklung der Verwaltung muss kontinuierlich, standardisiert und anforderungsgerecht stattfinden. Dazu sind Prozesse und Anforderungsmanagement entsprechend auszurichten sowie Architektur und Standardisierung zu koordinieren.

→ **Was sind wesentliche Maßnahmen, um das Nutzenversprechen umzusetzen?**

- Stärkere Ausprägung einer übergreifenden strategischen Steuerung der Digitalisierung.
- Einführung eines Kennzahlen-, Reporting- und Managementsystems für Geschäftsprozesse.
- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Führung, Organisation und Prozessen der Verwaltung anhand einer vereinheitlichten und messbaren Methodik.

ABLÄUFE: DURCHGÄNGIG UND ÜBERGREIFEND

→ Was ist das Ziel?

Verwaltungsprozesse werden an den Nutzerinteressen und den daraus folgenden Aufgabenstellungen ausgerichtet und orientieren sich nicht an einer bestehenden Struktur der Verwaltungsorganisation.

→ Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?

- Kundinnen und Kunden müssen sich nicht mit der Struktur der Verwaltung befassen, sondern nur mit dem Inhalt ihrer Anfragen oder Anträge.
- Für alle Anfragen und Anträge gibt es immer eine zentrale Anlaufstelle.
- Mehrfache Abfragen von identischen Informationen werden vermieden und schnellere Entscheidungen zu Anträgen erzielt.
- Probleme im Verwaltungsablauf werden zentral erfasst und ohne Verzögerung reguliert.

→ **Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen?**

- Durchgängiges und übergreifendes Handeln benötigt eine behördenübergreifend orientierte Koordination.
- Verwaltungsprozesse müssen behördenübergreifend gestaltet, verwaltet und gesteuert werden.
- Die Dokumentation der Verwaltungsprozesse muss einfach und jederzeit nutzbar sein.
- Die Werkzeuge und die Methodik der Dokumentation von Verwaltungsprozessen sind über die gesamte Verwaltung hinweg einheitlich zu etablieren.
- Eine zentrale Anlaufstelle für die Kundinnen und Kunden der Verwaltung ist zu etablieren.

→ **Was sind wesentliche Maßnahmen, um das Nutzenversprechen umzusetzen?**

- Etablieren eines übergreifend orientierten Geschäftsprozessmanagements.
- Einführen von Rollen und Mandaten für eine übergreifende Prozesskoordination.
- Aufbau eines Call- und Clearingcenters als zentrale Anlaufstelle.

TECHNOLOGIE: OFFEN UND MODERN

→ Was ist das Ziel?

Verwaltungsarbeit wird durch dynamisch anpassbare, moderne und nachhaltige Technologien unterstützt.

→ Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?

- Die Verwaltung übernimmt die Verantwortung dafür, dass die technischen Zugänge zu den Verwaltungssystemen standardisiert sind und zuverlässig funktionieren.
- Anforderungen der Kundinnen und Kunden an die technischen Zugänge der Verwaltung werden zentral erfasst.
- Antragstellungen können mittels derselben Kommunikationstechnik erfolgen, die die Kundinnen und Kunden im Alltag nutzen.

→ **Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen?**

- Die Verwaltung muss so weit wie möglich, aber nur so viel wie notwendig eine Standardisierung herbeiführen. Diese ist so auszuprägen, dass auch in Zukunft eine dynamische Anpassung jederzeit möglich ist.
- Ein Anforderungsmanagement muss übergreifend durchgeführt werden und bildet die Basis für ein zentrales Auftragsmanagement, welches sich von der Verwaltung an die IT-Dienstleister richtet.
- Die landeseigenen IT-Dienstleister sind so effizient, modern und dynamisch wie möglich auszurichten. Sie müssen die ersten Ansprechpartner für alle technologischen Anforderungen sein.
- Es ist ein Technologiebaukasten zu etablieren, auf dessen Basis Neuentwicklungen oder Anpassungen digitaler Verwaltungssysteme ausgeführt werden können.
- Auf Basis des Technologiebaukastens ist eine Verwaltungsplattform zu etablieren, die eine moderne, dynamisch anpassbare und nachhaltige Unterstützung des gesamten Verwaltungshandelns ermöglicht.

... TECHNOLOGIE: OFFEN UND MODERN

- **Was sind wesentliche Maßnahmen, um das Nutzenversprechen umzusetzen?**
- Modulare Ausgestaltung der IT-Systemlandschaft im Sinne eines Technologiebaukastens mit Microservices.
- Schaffung einer Verwaltungsplattform, welche Basiskomponenten für den Einsatz in der digitalen Verwaltung zur Verfügung stellt und von den nutzenden Ressorts bei Bedarf eingesetzt werden kann.
- Transformation in eine gemeinsame Landes-IT.
- Optimierung der Standardisierungsprozesse und der dazugehörigen Entscheidungswege.
- Etablieren eines zentralen IT-Anforderungsmanagements.
- Etablieren eines kennzahlengesteuerten und zentral agierenden IT-Service-Managements.
- Optimierung der Prozesse der landeseigenen IT-Dienstleister.
- Öffnung der Anwendungsentwicklung für Dritte durch Etablieren von offenen Standards und Entwicklerzertifizierungen.

WEITERENTWICKLUNG: INNOVATIV UND ZUVERLÄSSIG

→ Was ist das Ziel?

Verwaltung wird immer mit modernen Methoden und Technologien ausgeführt.

→ Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?

- Kundinnen und Kunden können sich darauf verlassen, dass die Verwaltung mit modernen Technologien und Methoden agiert.
- Die Interaktion mit der Verwaltung wird als weniger kompliziert und als besser in den Alltag integriert empfunden, da sie ein mit anderen alltäglichen Aufgaben vergleichbares Nutzungserlebnis bietet.
- Die Verwaltung wird fortlaufend modernisiert und bietet neben Aktualität und Verlässlichkeit auch Stabilität.
- Die Weiterentwicklung der Verwaltung hält immer Schritt mit den jeweils aktuellen Anforderungen der Gesellschaft.

... WEITERENTWICKLUNG: INNOVATIV UND ZUVERLÄSSIG

→ **Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um das Ziel zu erreichen?**

- Die Verwaltung muss zentral ein umfassendes Portfoliomanagement etablieren. Dieses muss Dienstleistungen, Technologien, Standards und Projekte gleichermaßen umfassen.
- Projekte sind bedarfsgerecht (z.B. mit agilen Methoden) zu planen und zu steuern, sodass jederzeit neue Erkenntnisse sinnvoll und zielführend in die Umsetzung einfließen können.
- Es sind leistungsfähige Kommunikations- und Informationsstrukturen zu etablieren.
- Verwaltungsmitarbeiter brauchen immer Zugang zu aktuellem Wissen über Technologien und Methoden. Sie müssen ihre entsprechenden Kenntnisse jederzeit gezielt erweitern und dazu auf ein breites Bildungsangebot zurückgreifen können.

→ **Was sind wesentliche Maßnahmen, um das Nutzenversprechen umzusetzen?**

- Etablieren eines zentralen IT-Portfoliomanagements.
- Modernisierung von Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten und breite Nutzung einer zeitgemäßen Online-Plattform zur Aus- und Weiterbildung.
- Aufbau eines Digitalisierungs- und Wissensportals für die Verwaltung.
- Entwicklung eines umfassenden Bildungsangebotes mit spezieller Ausrichtung auf Digitalisierungsthemen.

Ausblick

9. Ausblick

Um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Digitalen Verwaltung Hessen (DVH) zu ermöglichen, wird die DVH dynamisch fortgeführt. Das vorliegende Strategiedokument ist daher nicht als abschließend zu betrachten: Auf seiner Grundlage werden fortlaufend Zielsetzungen und Maßnahmen validiert, um flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren zu können. So wird die Verwaltung Hessens in ihrer Ausrichtung flexibler und kann sich an die veränderlichen Anforderungen der digitalen Transformation anpassen und schneller auf Unvorhergesehenes reagieren.



Die DVH ist aktuell noch von der großen Herausforderung geprägt, das Onlinezugangsgesetz umzusetzen. Deshalb steht in der DVH zu Recht die antragsorientierte Verwaltung im Mittelpunkt. Zu berücksichtigen ist jedoch: Verwaltung ist nicht allein antraggetrieben. Beispiele dafür sind in den Verwaltungsaufgaben zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit, in der Umsetzung einer digitalen Gerichtsbarkeit, im Umfeld von Kunst und Kultur und in der digitalen Schule zu finden. Um die digitale Transformation ganzheitlich voranzutreiben, ist es erforderlich, auch diese Aspekte der Verwaltung zu betrachten und sukzessive in die DVH einzubeziehen.

Ein weiterer Aspekt, der zunächst nur in Ansätzen berücksichtigt werden konnte, liegt in der Konkretisierung der Anforderungen an die Ausrichtung der landeseigenen IT-Dienstleister. Die Realisierung der in der DVH verankerten Nutzenversprechen erfordert es, die landeseigenen IT-Dienstleister mit den notwendigen Möglichkeiten zu versehen und damit in die Lage zu versetzen, die Ziele der DVH erfolgreich anzugehen. Vor diesem Hintergrund wird das Land Hessen – unter der Leitung der hessischen Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung – in Zusammenarbeit mit den Ressorts und IT-Dienstleistern des Landes eine gemeinsame Planung mit dem Ziel entwickeln, die Umsetzung der DVH weiter zu konkretisieren und auf diese Weise nachhaltig zu ihrem Erfolg beizutragen.

Die Fortschreibung der DVH wird die vorgenannten Aspekte aufgreifen und weiter vertiefen. Im Jahr 2021 werden zunächst schwerpunktmäßig Maßnahmen definiert, mit denen die IT-Services in der hessischen Verwaltung weiter gestärkt werden. Damit startet die dauerhafte Fortschreibung der DVH mit einem definierten Arbeitszyklus, in dem iterativ, gemeinschaftlich und übergreifend die digitale Zukunft der hessischen Landesverwaltung gestaltet wird.

- A** Anforderung 5, 9, 10, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33
Anforderungsmanagement 29, 30, 31
Antrag 7, 9, 27, 28
Antragsbearbeitung 17, 18, 27, 28
Antragstellung 7, 16, 17, 27
Auftragsmanagement 30
Automatisierung 10, 20
- B** Basistechnologie 17
Breitbandanschluss 7
Bürgerkonto 9
- C** Corona 8, 10
- D** Digitale Kanäle 10
Digitale Modellbehörde 6
Digitale Services 20
Digitale Souveränität 38
Digitale Transformation 8, 9, 10, 21, 22
Digitale Transformation der Verwaltung 8, 9
Digitaler Bürgerservice 15
Digitales Rathaus 6, 12, 14, 21, 37
Digitalisierung 5, 6, 7, 8, 15, 16, 18, 19, 21, 24, 26, 29
DMB 6
Doppelarbeit 5, 14
- E** eGovernment 10, 26
Endgerät 7
Entbürokratisierung 7
- F** Fachkräftemangel 10
- G** Geschäftsprozess 7, 9, 17, 27, 28, 29
- H** Homeoffice 8
Hybride Verwaltung 6, 10, 15
- I** Innovationen 18, 20, 21, 26
Interaktionen 17, 18, 28
IT-Dienstleister 18, 23, 25, 30
IT-Portfoliomanagement 32
- K** Kundenorientierung 16
Künstliche Intelligenz 28
- M** Modernisierung der Verwaltung 21

No-Stop-Shop 14, 15, 28	N	
Nutzerinteresse 29		
Offene Standards 20	O	
Once-Only-Prinzip 6, 14, 15, 22, 27, 28		
One-/No-Stop-Shops 6		
One-Stop-Shop 14, 15, 28		
Onlinezugangsgesetz 5		
Open Data 6, 15		
OZG 5, 6, 7		
Portfoliomanagement 32	P	
Prinzipien 17		
Prozessoptimierung 9, 10, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 28, 32		
Redundanz 28	R	
Schnittstellen 10, 20, 22, 26	S	
Steigerung der Effizienz 11		
Technologiebaukasten 31	T	
Transformation 6, 7, 9, 10, 18, 33		
Transparenz 9, 17, 19		
Trends 21		
Übergreifendes Handeln 30		
Veränderung 10	U	
Vereinfachung 7, 10, 28		
Verwaltungsablauf 28, 29	V	
Verwaltungsarbeit 7, 19, 20, 30		
Verwaltungsdigitalisierung 5, 19, 21, 24, 37		
Verwaltungshandeln 9, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 28, 29, 32		
Verwaltungsmodernisierung 21		
Verwaltungsplattform 31		
Verwaltungsprozess 8, 17, 18, 19, 29, 30		
Wirtschaftliches Handeln 17, 18		W

- 1** Single Digital Gateway (SDG):
Bis Ende 2020 sollen laut SDG die Bürgerportale und digitalen Verwaltungsdienstleistungen der einzelnen Mitgliedstaaten in einem übergreifenden EU-Portal – verfügbar in allen EU-Sprachen – gebündelt werden.
Quelle: <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-sdg/info-sdg-node.html>
abgerufen am 13. 05. 2020
- 2** Volker Brühl, Wirtschaft des 21. Jahrhunderts:
Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie, 1st ed.
(Wiesbaden, s. l.: Springer Fachmedien, 2015)
<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-04883-9>
- 3** Markus Hödl, Die kundenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Grundlagen, Möglichkeiten, Realisierungen (Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller, 2009)
- 4** https://www.breitband-in-hessen.de/mm/Gigabitstrategie_WEB.pdf
abgerufen am 18. 02. 2021
- 5** Ein Bürger- oder Unternehmenskonto bedeutet in diesem Zusammenhang ein individuelles und angemeldetes Nutzerprofil auf einer Plattform, die gebündelt möglichst viele Verwaltungsdienstleistungen zur digitalen Abwicklung anbietet.
Quelle: <https://www.egovernment-computing.de/was-ist-ein-buergerkonto-a-846732/>
abgerufen am 14. 05. 2020
- 6** <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/interviews/DE/2019/12/zukunft-oed-namensartikel-faz.html>
abgerufen am 03. 03. 2021
- 7** Ein Beispiel hierfür stammt sogar aus den Jahren 2010–2011: Fraunhofer SIT entwickelte ein methodisches, technisches und organisatorisches Prinzip, um Meldevorgänge zwischen Unternehmen und Behörden zu vereinfachen und damit Bürokratiekosten für Unternehmen zu senken. Das Projekt hieß „Pilotierung und Realisierung des Prinzips Prozess-Daten-Beschleuniger | P23R für den Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung“
Quelle: <https://www.sit.fraunhofer.de/de/angebote/projekte/p23r/>
abgerufen am 30. 11. 2020

Was das konkret für die Kundinnen und Kunden der Verwaltung bedeutet: Der Kunde loggt sich in das Bürgerportal ein, um seine Adresse online zu ändern. Dafür gibt er seinen Umzug und seine neue Adresse bekannt und speichert seine Daten. Seine Adressänderung wurde nun mit einem einzigen Schritt vollzogen. **8**

Beispiel: Eine Mutter hat ein Baby bekommen. Das Krankenhaus meldet die Geburt an das Standesamt, welches wiederum eine Meldung an die zuständige Familienkasse macht. Die Familienkasse wickelt proaktiv den Antrag auf Kindergeld ab. Die Mutter bekommt wenige Wochen nach der Geburt ihres Kindes die Nachricht, dass das Kindergeld gewährt wird und erhält ab diesem Zeitpunkt monatliche Überweisungen, ohne jemals hierfür in Interaktion mit der Verwaltung getreten zu sein. **9**

Dies bedeutet für Kundinnen und Kunden der Verwaltung: Zum Beispiel wird bei einer digitalen Änderung der Meldeadresse - nach Erteilung der Zustimmung - die neue Adresse in allen entsprechenden Registern automatisch eingetragen. Bei einem weiteren Kontakt mit der Verwaltung muss die neue Adresse nicht erneut eingetragen werden. **10**

Die Intention liegt hier nicht auf einer Messbarkeit der Beschäftigten der Verwaltung. Mit einer Messbarkeit der Verwaltungsabläufe soll sichtbar gemacht werden, wo z.B. struktureller Personalmangel besteht, wo zyklische Arbeitsspitzen und -tiefs bestehen, wo ein Verwaltungsprozess im Ablauf besonders lange dauert und man in die Fehleranalyse und -behebung gehen sollte. **11**

Impressum

Herausgeber:

Hessische Staatskanzlei
Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung
Georg-August-Zinn-Straße 1
65183 Wiesbaden

Pressestelle Tel.: 0611-32 11 4222
E-Mail: pressestelle@digitales.hessen.de
www.digitales.hessen.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Markus Büttner

Redaktion:

Dr. Markus Unverzagt
Referat V 2 – Digitale Transformation
Abteilung Verwaltungsdigitalisierung

Hessische Staatskanzlei
Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung

Tel.: 0611-32 11 4272
E-Mail: markus.unverzagt@digitales.hessen.de
www.digitales.hessen.de

Gestaltung:

Opak Werbeagentur

Illustrationen:

Synchronschwimmer GmbH (S. 1, 5, 7, 10, 11, 14, 17, 28, 40, 70)
OPAK Werbeagentur (S. 18, 20, 22, 26, 27, 42)

Druck:

WOESTE DRUCK + VERLAG GmbH & Co. KG



AUSSCHLUSS WAHLWERBUNG:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Europa- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich sind insbesondere eine Verteilung dieser Druckschrift auf Wahlveranstaltungen oder an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



www.digitales.hessen.de

