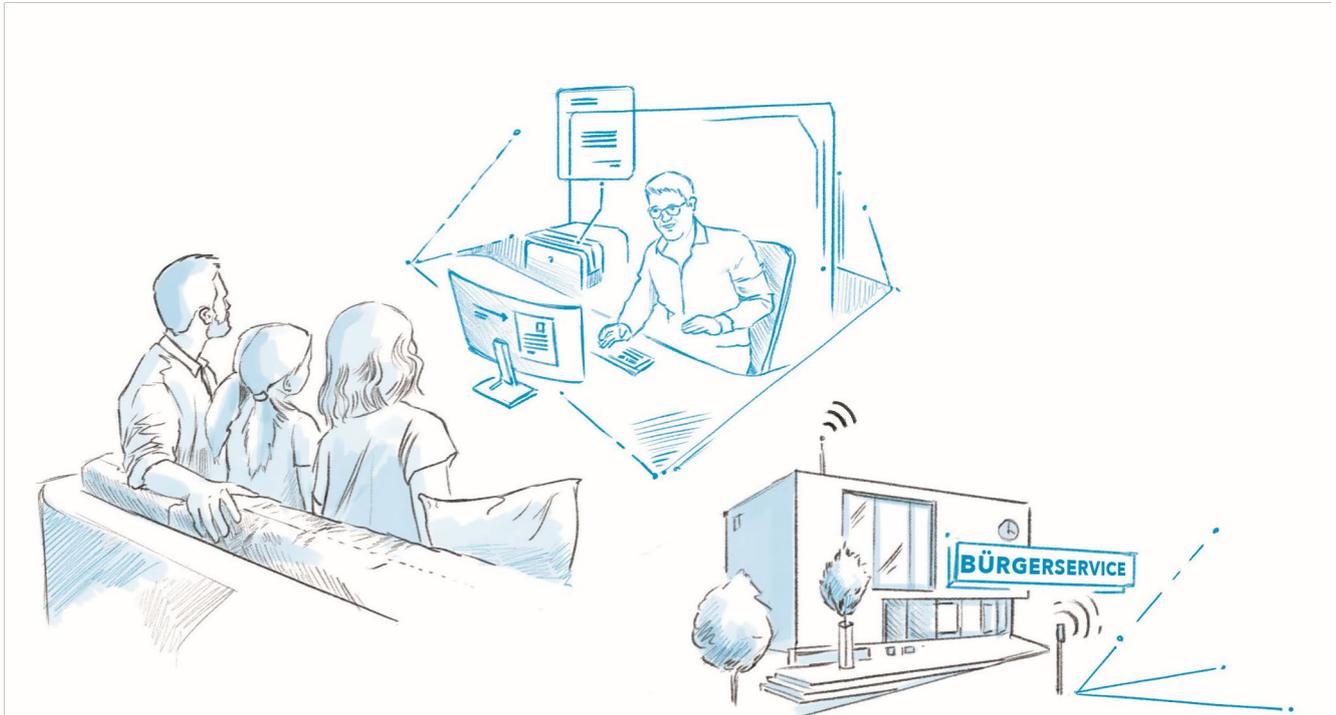


Hessische Staatskanzlei

Hessische Ministerin für  
Digitale Strategie und Entwicklung

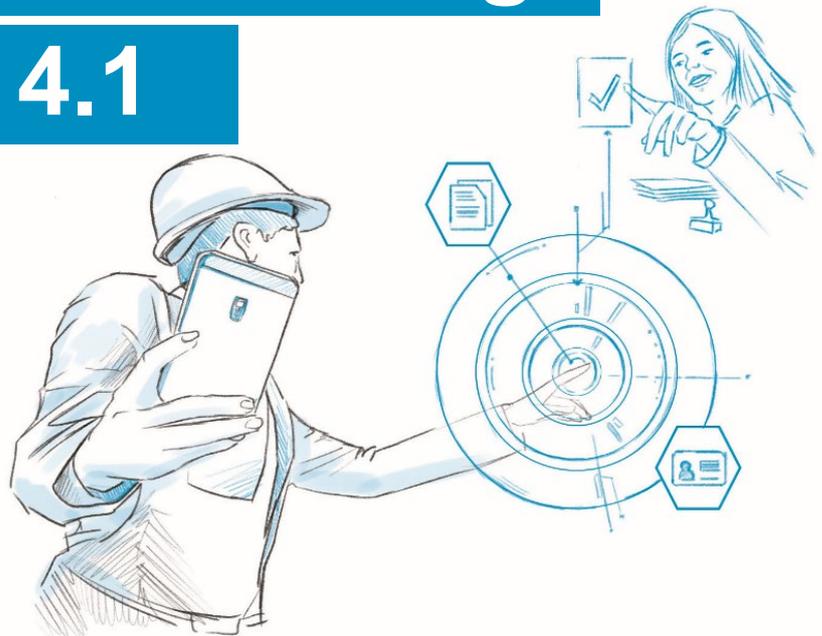
Staatssekretär für Digitale Strategie und Entwicklung  
Chief Information Officer des Landes Hessen (CIO)

HESSEN



# Digitale Verwaltung

## Hessen 4.1



digitales.hessen

# Inhalt

1. Einleitung	2
2. Die digitale Transformation der Verwaltung	6
3. Hessen im Kontext deutscher Verwaltungsdigitalisierung	13
4. Die Vision einer Digitalen Verwaltung	16
5. Die Kernprinzipien der Digitalen Verwaltung	19
6. Kundenanforderungen und Nutzenversprechen	22
<i>Antragstellung: Einfach und transparent</i>	22
<i>Verwaltung: Effektiv und wirtschaftlich</i>	23
<i>Digitalisierung: Souverän und sicher</i>	24
<i>Abläufe: Durchgängig und übergreifend</i>	26
<i>Technologie: Offen und modern</i>	28
<i>Weiterentwicklung: Innovativ und zuverlässig</i>	29
7. Umsetzungsstrategie	30
<i>Dimensionen der Umsetzung</i>	31
<i>Fachliche Umsetzung (Ressorts und Kommunen)</i>	32
<i>Organisatorische Umsetzung (Ressorts und Kommunen)</i>	33
<i>Technische Umsetzung</i>	34
<i>Kooperation mit anderen Ländern und dem Bund</i>	38
8. Steckbriefe zur Umsetzung der Nutzenversprechen	40
<i>Antragstellung: Einfach und transparent</i>	40
<i>Verwaltung: Effektiv und wirtschaftlich</i>	41
<i>Digitalisierung: Souverän und sicher</i>	42
<i>Abläufe: Durchgängig und übergreifend</i>	44
<i>Technologie: Offen und modern</i>	45
<i>Weiterentwicklung: Innovativ und zuverlässig</i>	46
9. Ausblick	48
10. Stichwortverzeichnis	49
11. Impressum	51

## 1. Einleitung

Die Digitalisierung führt in unserer Gesellschaft und der Verwaltung zu grundlegenden 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 neugestaltet.

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.

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 – auch E-Government genannt – wurden diese grundlegenden Erkenntnisse bereits vor mehreren Jahren aufgegriffen und Maßnahmen eingeleitet. Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz, OZG)<sup>1</sup> hat mit seiner Verabschiedung 2017 die wesentlichen Voraussetzungen geschaffen, um die Verwaltung besser in den Alltag der Menschen integrieren zu können. Als Grundsatz gilt bei der Digitalisierung für die hessische Landesverwaltung: 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.

---

<sup>1</sup> [BMI - Onlinezugangsgesetz \(bund.de\), abgerufen am 11.04.2023](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzliche-vereinigungen/DE/Onlinezugangsgesetz/onlinezugangsgesetz.html)  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

Damit dieses Ziel Realität werden kann, hat das Land Hessen die Vision einer durchgängig digitalen Verwaltung in der Strategie Digitale Verwaltung Hessen (DVH) formuliert. Dieses Dokument ist durch die regelmäßige Aktualisierung und Fortschreibung als ständig aktuelle, übergreifende Gesamtsicht auf die Modernisierung der Verwaltung in Hessen zu verstehen. Die DVH 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 den Bereich der Verwaltungsdigitalisierung ganzheitlich aus.

Aus den Zielen der DVH ergibt sich ein interner Maßnahmenkatalog, der in der Landesverwaltung als Grundlage bei der Ableitung von Projekten oder der Weiterentwicklung von Produkten zur Erfüllung der Erwartungshaltung von Kundinnen, Kunden und Beschäftigten (im Folgenden Nutzenversprechen) dienen kann. Hieraus können fachliche Verantwortliche wie z. B. Ressorts und IT-Dienstleister eine eigene Umsetzungsplanung ableiten.

Die DVH ist entsprechend den Herausforderungen, denen wir in unserer Gesellschaft täglich begegnen, von Beginn an dynamisch ausgelegt. Denn die DVH ist nicht mehr wie früher auf einen definierten Zeitraum festgeschrieben. Stattdessen wird diese 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.

Mit der Außensicht der Verwaltung und dem damit vor allem sichtbaren Antragsbezug rücken für die Landesverwaltung die Interessen aller 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 stehen deshalb die Nutzenversprechen einer Digitalen Verwaltung im Mittelpunkt. Mit ihnen wird beschrieben, woran sich die hessische Landesverwaltung 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 hessische Landesverwaltung 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 neugestaltet, neue Technologien und Methoden werden in den Verwaltungsalltag Einzug halten. Deshalb werden bereits gestartete Angebote für eine zeitgemäße Fortbildung 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.

Bei allen Ansätzen und Vorzügen der Digitalisierung steht im Land Hessen eines im Mittelpunkt: der Mensch! Verwaltung ist auch in Zukunft für alle da. In dieser sich stetig wandelnden digitalen Welt spielt der Staat als standhafte Konstante und bewährter Eckpfeiler unserer Gesellschaft eine entscheidende Rolle. 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 hessischen Landesverwaltung.

## 2. 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 viel Klärungsbedarf. 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 aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht vorgesehen ist.

Die Modernisierung und Vernetzung von Registern und Datensystemen stellt in diesem Kontext eine maßgebliche Notwendigkeit dar. Eine effiziente Registermodernisierung kann nicht nur dazu beitragen, die genannten Hürden und Schwierigkeiten zu minimieren, sondern auch die Datenqualität und den Datenschutz zu verbessern. Die Integration von Registerdaten und die Schaffung von sicheren, aber zugänglichen Datenaustauschmechanismen können redundante Datenerfassung vermeiden und gleichzeitig den Datenschutz gewährleisten. Dies wird dazu beitragen, die Interaktion zwischen Behörden und Bürgerinnen und Bürgern zu optimieren und eine reibungslose digitale Teilhabe zu ermöglichen.

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 Endgeräten<sup>2</sup> steigt auch die Anforderung an die öffentliche Verwaltung, durchgängig digitale Geschäftsprozesse von der Antragstellung bis zur Zustellung des Bescheids zu

---

<sup>2</sup> Volker Brühl, *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*, 1st ed. (Wiesbaden, s. I.: Springer Fachmedien, 2015).

ermöglichen.<sup>3</sup> 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 Landesverwaltung 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 effektive Nutzung von Verwaltungsleistungen essenziell und dient damit nachhaltig der Stärkung des Wirtschaftsstandortes Hessen.

Ein wesentlicher Schritt ist bereits getan: Das Hessische E-Government-Gesetz (HEGovG) wurde in seiner Novellierung vom 16. Februar 2023 an die aktuellen Erfordernisse angepasst. Insbesondere wird die Normsetzung bei der Digitalisierung mitgedacht, um spätere ungewollte Hindernisse für eine digitale Umsetzung auszuschließen. Dieser Ansatz wird in dem gesetzlich neu verankerten sogenannten „Digitalcheck“ eingeführt, der einen Katalog von Leitkriterien für eine digitalfreundliche Normsetzung aller Ressorts im Bereich der Gesetze, Rechtsverordnungen und Förderrichtlinien darstellt. Daneben wird eine „Experimentierklausel“ zur Durchführung von Pilotprojekten zur Verwaltungsdigitalisierung bei zeitlich begrenzter Abweichung von Bestimmungen des Verwaltungsverfahrens- und Zustellungsrechts implementiert.

Darüber hinaus wurde das Hessische IT-Sicherheitsgesetz (HITSiG) verabschiedet, welches klare Standards etabliert, um zu gewährleisten, dass digitale Prozesse sicher, zuverlässig und im Einklang mit den Datenschutzbestimmungen umgesetzt werden können. Diese Maßnahmen sind unerlässlich, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die digitale Verwaltung zu stärken und die Chancen der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

---

<sup>3</sup> Markus Hödl, Die kundenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Grundlagen, Möglichkeiten, Realisierungen (Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller, 2009).  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

Nicht nur der Wunsch der Kundinnen und Kunden oder ein diesbezüglicher Wunsch der Beschäftigten treibt das Thema Digitalisierung der Verwaltung voran. Auch Verpflichtungen z. B. aus dem HEGovG und 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. Die Entwicklung von Anmeldeportalen erlaubte es, für eine große Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern die Organisation von Impfungen und Testungen digital zu unterstützen. Bei der Umsetzung spielte das Hessische Ministerium des Innern und für Sport (HMdIS) die federführende Rolle. Die Bereitstellungen von umfassenden staatlichen Unterstützungsleistungen wurden trotz Pandemie-Einschränkungen zügig und zuverlässig umgesetzt.

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 Ausnahmefällen sicherzustellen und diese den internen sowie externen Kundinnen und Kunden jederzeit zuverlässig und krisenfest anbieten zu können.

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 unter Einbeziehung der Landesbeauftragten für barrierefreie IT (LBIT) entsprechend 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.

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.

Die „Gigabitstrategie für Hessen“<sup>4</sup> stellt einen effizienten und effektiven Breitband- und LTE/5G-Ausbau sicher. Dies ist Grundlage, dass auch alle Kundinnen und Kunden von der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen profitieren können. 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 die BundID und das Organisationskonto auf ELSTER-Basis<sup>5</sup> die jeweiligen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden direkt ins Zentrum des Verwaltungshandelns gestellt.

---

<sup>4</sup> URL: <https://digitales.hessen.de/starke-netze/gigabitstrategie> (abgerufen am 06.04.2023).

<sup>5</sup> 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://id.bund.de/de> (abgerufen am 25.10.2023); <https://www.elster.de/elsterweb/infoseite/nezo> (abgerufen am 25.10.2023).  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

Im Ergebnis können 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 Übersichten zu allen laufenden sowie abgeschlossenen Verfahren und nicht zuletzt durch ein digitales Bezahlungssystem.

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.

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.<sup>6</sup> 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

---

<sup>6</sup> <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/interviews/DE/2019/12/zukunft-oed-namensartikel-faz.html> (abgerufen am 06.04.2023).  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

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.

Dass digitales Arbeiten auch in der Verwaltung schnell umsetzbar ist, zeigen nicht zuletzt die angestoßenen Veränderungen während der Covid-19-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.<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> 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“.

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 Landes-, Bundes- und EU-Ebene (u. a. durch das Hessische Open Data Gesetz (HODaG)).

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.

### 3. Hessen im Kontext deutscher Verwaltungsdigitalisierung

Deutschland hat sich mit dem OZG von 2017 ehrgeizige Ziele für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gesetzt. Das OZG verpflichtete den Bund und die Länder, ihre Dienstleistungen bis zum 31. Dezember 2022 auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten. Jede Verwaltungsleistung sollte dann barriere- und medienbruchfrei nutzbar sein. In 14 für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen zentralen Themenfeldern – von Arbeit über Familie und Kind zur Unternehmensführung und -entwicklung – sollten 575 Verwaltungsleistungen direkt und einfach über Onlineportale erledigt werden können. Mit der Umsetzung des OZG ist in Deutschland vieles in Bewegung geraten. Die Länder treiben die OZG-Themenfelder, in denen sie die Federführung inne haben, eigenständig voran und stellen ihre Lösungen den anderen Ländern gemäß dem „Einer-für-Alle-Prinzip“ (EfA-Prinzip) zur Verfügung, um mehrfache Lösungsentwicklungen zu vermeiden. Dies gelingt durch eine enge Zusammenarbeit auf Kommunal- 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)<sup>8</sup> und der Registermodernisierung – 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, wobei die operative Steuerung des OZG bis Mitte 2024 beim HMdIS liegt. 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 greift als Teil der Digitalstrategie den Aspekt Verwaltungsdigitalisierung auf.

---

<sup>8</sup> 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. URL: [https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundla\\_gengrundlagen/info-sdg/info-sdg-node.html](https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundla_gengrundlagen/info-sdg/info-sdg-node.html) (abgerufen am 06.04.2023).

Bei allen Aktivitäten zur Weiterentwicklung berücksichtigt die DVH, dass bereits laufende Aktivitäten aus den bisherigen Strategien 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) unter Federführung des HMdIS zählt zu den zentralen Digitalisierungsprojekten, die im Rahmen der DVH umgesetzt wurden. 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, effektiven 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 den 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. Diese Konzepte werden in Kapitel 5 erläutert.

Für die nachhaltige und erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung in Hessen wird die Nutzung von Cloud-Computing zunehmend wichtiger. Im Zuge der Entwicklung der Deutschen Verwaltungscloud-Strategie<sup>9</sup> wurden Leitplanken für eine föderale Verwaltungscloud entwickelt. In Hessen wird die Verfahrens-Cloud Hessen (VCH) technologisch weiterentwickelt und als Teil der Deutschen Verwaltungscloud Cloud-Dienste für die Hessische Landesverwaltung sowie im Rahmen von interföderaler Zusammenarbeit bundesweit zur Verfügung gestellt. Der Vorteil der vermehrten Nutzung von Cloud-Diensten liegt unter anderem bei der schnelleren Zurverfügungstellung von Infrastrukturen und Funktionalität sowie der Möglichkeit, Leistungen bedarfsgerecht zu skalieren. Cloud-

---

<sup>9</sup> Beschluss des CIO-Board - Anlage DVS-Rahmenwerk, Bundesministerium für Inneres, Bau und Heimat, Januar 2022, abrufbar unter [https://www.cio.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/CIO/DE/cio-bund/steuerung-it-bund/beschluesse\\_cio-board/2022\\_01\\_Beschluss\\_CIO\\_Board\\_Anlage\\_DVS\\_Rahmenwerk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.cio.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/CIO/DE/cio-bund/steuerung-it-bund/beschluesse_cio-board/2022_01_Beschluss_CIO_Board_Anlage_DVS_Rahmenwerk.pdf?__blob=publicationFile&v=4).  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

Computing erlaubt in den Rechenzentren der öffentlichen Verwaltung deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Energieeffizienz und leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Ziel der Klimaneutralität in Hessen. Damit einhergehend werden die Kosten im Betrieb und für neue Entwicklungen reduziert.

#### 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 vorausschauend 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 die 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 und mobil zur Verfügung gestellt, unabhängig davon, ob es sich um kommunale Angebote oder solche von Landes- oder Bundesbehörden (z. B. der Agentur für Arbeit) handelt. Die Digitale Verwaltung unterstützt die Kundinnen und Kunden bei allen Anträgen und wird im Rahmen des wirtschaftlich und technisch Realisierbaren verfügbar sein – das heißt im Idealfall: 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. Damit 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 nachvollziehbarere 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. Dazu gehört: wir werden nicht mehr den Ort des Verwaltungshandelns in den Mittelpunkt stellen, sondern die Aufgabe. Und wir konzentrieren uns darauf, die Fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuprägen, über Entfernungen miteinander so interagieren als ob sie sich physisch gegenüber sitzen würden.

Die Mobilität der Arbeitsplätze wird daher auch einhergehen mit dem konsequenten Einsatz von Werkzeugen zur Unterstützung kollaborativen Wirkens. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Zukunft gleichzeitig und gemeinsam, jedoch ggf. mit unterschiedlichen Geräten, an denselben Dokumenten des konkreten Falls arbeiten und mit den Beteiligten kommunizieren (z. B. Statusinformationen mitteilen).

In der Weiterentwicklung der Verwaltung werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Formen der Zusammenarbeit mittels moderner Werkzeuge nutzen. Punktuell werden bereits heute erfolgreich Conceptboards, Breakout-Räume oder teambasierte Dokumentenbearbeitungen eingesetzt. Daraus gewonnene Erfahrungen und Werkzeuge werden künftig auf die gesamte Verwaltung übertragen.

Prozesse werden wir für alle Beteiligten wesentlich nachvollziehbarer und transparenter gestalten. Dort, 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 hand-

habbarer gestalten. Allgemeine Routinetätigkeiten werden stark reduziert, die Beschäftigten haben mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten. Der Arbeitsfluss der Beschäftigten kann damit stark verbessert werden.

Die für Mobilität und Kollaboration 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.

Aus unserer Sicht trägt die Digitale Verwaltung wesentlich zur Ausprägung von neuen Arbeitsmodellen bei. Im Kern sehen wir darin die hybride Arbeit: mobiles und vor Ort orientiertes Handeln ergänzen sich und werden durch kollaborative Werkzeuge unterstützt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der mit Umsetzung von neuen Arbeitsmodellen einhergehende organisatorische Wandel. Heute ist die Verwaltung noch oft von starren Vorschriften, Handlungsanweisungen oder Anordnungen gezeichnet. Die zukünftige Ausrichtung wird jedoch durch eine erweiterte Perspektive geprägt sein: Durch Zielsetzungen mit kreativen Freiräumen und flexibles Agieren in allen Dimensionen werden wir die alten Muster ablösen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv gestaltend in diesen Prozess eingebunden und im Zuge der Veränderung zunehmend mehr Autonomie, Eigenkompetenz und Selbstführung ausprägen. Dieser Wandel macht ein umfassendes Veränderungsmanagement erforderlich, denn er wird nur dann gelingen, wenn alle aktiv bei der Veränderung mitwirken.

## 5. Die Kernprinzipien der Digitalen Verwaltung

Ein Anspruch der Vision 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.

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.<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup>

Um diese Elemente einer modernen und digitalen Verwaltung effizient umsetzen zu können, ist die Realisierung des Once-Only-Prinzips ein zentrales Element der Digitalen Verwaltungsstrategie sowohl auf Landes- als auch auf Unionsebene. 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 Antragstellerinnen und Antragsteller vorausgesetzt – wiederverwendet werden.

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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.

Dadurch entfällt vor allem bei Erfassung und Bereitstellung von Daten aufwendige Doppelarbeit, sodass sich der Verwaltungsaufwand für alle Beteiligten deutlich verringert. Gleichzeitig verbessert sich auch die Qualität der zur Verfügung stehenden Daten.<sup>12</sup>

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 konsequente 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

---

<sup>12</sup> Dies bedeutet für Kundinnen und Kundinnen der Verwaltung: Ist eine Änderung der Meldeadresse erfolgt, muss diese bei einem weiteren Kontakt mit der Verwaltung nicht angegeben werden, vielmehr kann die für diesen Kontakt zuständige Behörde die geänderte Adresse bei der Meldebehörde bzw. aus dem Melderegister, wo die Änderung vorgenommen wurde, abrufen.  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

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.

## 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 – ausgehend von den Erwartungen und Bedürfnissen sowohl der hessischen Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen als auch der Beschäftigten der gesamten hessischen Verwaltung – mit sechs Nutzenversprechen den Zielkorridor für die Digitalisierung der Verwaltung ab:

- Antragstellung: Einfach und transparent
- Verwaltung: Effektiv und wirtschaftlich
- Digitalisierung: Souverän und sicher
- 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.

### 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, Bürger und Unternehmen direkt im Alltag spürbare Erleichterungen mit sich bringen. Außer-

dem werden die Kundinnen und Kunden der Verwaltung künftig innerhalb der Antragsbearbeitung Informationen zu deren Fortschritt 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 effektiv und wirtschaftlich ausgerichtet sind.

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 effektive Ausgestaltung alternativlos.

### **Digitalisierung: Souverän und sicher**

Im zunehmend digital geprägten Umfeld ist staatlich souveränes Entscheiden und Handeln neuen Herausforderungen ausgesetzt. Ebenso wie Bürgerinnen und Bürger in ihrem Alltag oder die Wirtschaft im Geschäftsleben muss der Staat in der Lage sein, seine Rolle bei der Erfüllung seiner Aufgaben auch im digitalen Raum selbständig, selbstbestimmt und sicher ausüben zu können. Hessen wird in seiner Rolle als Auftraggeber, Anbieter und Nutzer die Digitale Souveränität von digitalen Technologien kontinuierlich steigern.

In erster Linie geht es darum, kritische Abhängigkeiten von Technologien und deren Anbietern zu identifizieren und abzubauen. Umfassende Kompetenzbildung, länder- und ebenen-übergreifende Zusammenarbeit und das besondere Augenmerk auf Datenschutz und Informationssicherheit sind erfolgskritisch auf dem Weg zu Digitaler Souveränität.

Uns ist bewusst: völlige Unabhängigkeit gibt es nicht. Es ist jedoch wichtig, Abhängigkeiten zu minimieren und sicherzustellen, dass das Land weiterhin über selbst kontrollierte IT-Systeme verfügt. Risiken durch Abhängigkeiten sind zu bewerten und weitgehend zu beschränken.

Ein wesentlicher Effekt Digitaler Souveränität ist die Fähigkeit des flexiblen Wechsels zwischen Technologien. Das setzt voraus, dass leistungsfähige und erprobte Alternativen zur Verfügung stehen, auf die bei Bedarf und mit angemessenem Aufwand zurückgegriffen werden kann. Vorteilhaft sind dabei jene Technologien, die über offene und standardisierte Schnittstellen verfügen, über die sie mit ihrer Außenwelt kommunizieren. Diese Eigenschaft ermöglicht den Austausch einzelner Komponenten oder ganzer Systeme. Damit bleibt die Verwaltung unabhängig von einzelnen Anbietern und vermeidet aufwändige und kostspielige Lock-In-Effekte.<sup>13</sup>

Neben der Wechsellmöglichkeit zählt die Gestaltungsfähigkeit zu den wichtigen Fähigkeiten bei der Realisierung Digitaler Souveränität. Die Verwaltung setzt bereits Technologien gezielt ein und nimmt Einfluss auf deren Entwicklung. Wir werden auch weiterhin die Vertiefung des Technologieverständnisses sowie die Einflussnahme auf die technologische Entwicklung verfolgen, um aktuelle wie auch zukünftige Anforderungen zu erfüllen. Daher ist aus unserer Sicht das Streben nach Digitaler Souveränität eine kontinuierliche Aufgabe.

Neben der Digitalen Souveränität hat die Informationssicherheit eine existenzielle Bedeutung für die Verwaltung. Daten sind hier ein äußerst wichtiges Gut. Überwiegend beinhalten sie grundlegende Informationen zu unserer Gesellschaft und ihrer Entwicklung, zu unseren Kundinnen und Kunden sowie deren Lebenssituationen und zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihrem Arbeitsalltag. Mit den von uns verwalteten Informationen werden beispielsweise Identitäten nachgewiesen, Entscheidungen zu Anträgen gefällt, präventive Maßnahmen ergriffen und Förderungen gewährt. Es ist ein

---

<sup>13</sup> Ein Lock-In-Effekt wäre gegeben, wenn im Rahmen der Digitalisierung über eine Technologie-Nutzung eine so enge Bindung zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen besteht, dass für das Land Hessen eine schwer auflösbare Abhängigkeit besteht. Dabei entsteht eine Wechselbeziehung, in der das Land nur noch über einen Anbieter oder über einen Kanal eine Technologie beziehen kann, weil ggf. Wechselbarrieren etabliert werden könnten. Es geht in dieser Betrachtung nicht darum, langjährige gute Partnerschaften zu verhindern. Ziel der Verhinderung von Lock-In-Effekten ist es, auf Produkt- und Preisentwicklungen bei Softwareanbietern so flexibel wie möglich reagieren zu können und Wechselstrategien zu entwickeln bzw. umzusetzen.

Selbstverständnis, dass wir diese uns anvertrauten Informationen besonders schützen und bewahren.

Informationssicherheit muss bei sämtlichen digitalen Entwicklungen im privaten oder öffentlichen Bereich, dem Grundsatz Security by Design folgend, von Beginn an mitgedacht werden. Vor der konkreten Umsetzung und Bereitstellung der Online-Dienstleistungen sind Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen. Dabei ist sicherzustellen, dass die digitalisierten Leistungen von den Verwaltungen ohne zu großen Anpassungsaufwand genutzt werden können und somit insbesondere organisatorische Erleichterungen darstellen.

Das HMdIS ist das federführende Ministerium für Cyber- und IT-Sicherheit in der hessischen Landesverwaltung. Es unterstützt dabei die verantwortlichen Stellen in den Ressorts der Landesregierung aber auch die hessischen Kommunen, um die Grundsätze der Cyber- und IT-Sicherheit einzuhalten. Eine entscheidende Rolle hat hierbei der Mensch. Nur mit einem angemessenen Bewusstsein für Cybersicherheit kann etwa die Auswahl sicherer Softwareprodukte erfolgen und eine digitale Unbedachtheit, insbesondere im Bereich der Kommunikation, abgebaut werden. Durch seine Fachaufsicht über den IT-Dienstleister HZD beim Thema IT-Sicherheit fördert das HMdIS aktiv die Sicherheitsstandards und -praktiken und überwacht diese.

### **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 rechtlich oder organisatorisch 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 effektiv 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 Abstimmung 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.

### **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 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 mit der erforderlichen Qualität 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 für einzelne Prozessschritte (z. B. Datenerfassung, Rückfragen, Identitätsnachweis) – sogenannten Microservices – fördert die Flexibilität der Verwaltung gegenüber Innovationen. Vor allem werden Behörden mithilfe des Technologiebaukastens sowie mit Unterstützung von IT-Dienstleistern in die Lage versetzt, unkompliziert und schneller als zuvor neue digitale Services entwickeln zu 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 unter allen Stakeholdern abgestimmten 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 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, die Leistungsfähigkeit der vorhandenen Kommunikations- und Informationsstrukturen weiter auszubauen. Zentrales Ziel und zugrundeliegendes 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 zugrundeliegenden 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 Weiterbildungen 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.

## **7. Umsetzungsstrategie**

Mit der DVH werden die Grundlagen für die digitale Weiterentwicklung der hessischen Landesverwaltung gelegt. Denn mit ihren Nutzenversprechen an die Kundinnen und Kunden der Verwaltung nimmt die DVH eine wichtige Positionierung vor. Und sie zeigt auf,

wo mittels Digitalisierung besonders wirksame Effekte einer Vereinfachung der Verwaltung greifen können. Diese Nutzenversprechen gelten ebenso für die Beschäftigten der Verwaltung. Damit nimmt die Verwaltungsdigitalisierung zwei Perspektiven ein und adressiert sowohl die Außen- als auch die Innensicht der Verwaltung.

Um die DVH strukturiert und geplant umzusetzen, wurden aus den Nutzenversprechen konkrete Ziele, zu erwartende Vorteile und mögliche Maßnahmen abgeleitet. Letztere stehen für konkrete 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 Controllingsystem weiter ausgebaut, das den Gremien der hessischen Landesverwaltung nachvollziehbar über den Umsetzungsstand der DVH berichtet.

Des Weiteren gilt es in der Umsetzung der DVH, eine möglichst enge Verzahnung aller 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 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 erfordert ein Zusammenwirken der hessischen Digitalisierungsbeauftragten in den Ressorts. 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. Wir unterscheiden dabei fachliche, organisatorische und technische Dimensionen. Die wesentlichen Akteure sind alle in den landesmittel- und unmittelbaren Verwaltungsaufbau eingegliederten Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie die IT-Dienstleister, welche die Landes- und kommunale Ebene bedienen.

Neben den eher lokal agierenden Einheiten sind die Einflussgrößen der EU und des Bundes mit zu berücksichtigen. Die von diesen Ebenen indizierten Entwicklungen sind an die hessischen Belange anzupassen oder auch direkt in Hessen zu adaptieren. 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, des Verfahrensrechts, der Informationssicherheit und der Barrierefreiheit.

## **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 Betrachtung der Informationstechnologie 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 Weiterbildungen; beide Aspekte bedingen auch die Beteiligung der Personalräte. Verantwortlich für diese Umsetzungsaufgaben sind zu meist 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**

#### ***Grundlegende Anforderungen***

Die Realisierung sowohl der Kernprinzipien der Verwaltung als auch der Nutzenversprechen bringt einige grundlegende Anforderungen an die Ausgestaltung der IT-Landschaft der hessischen Landesverwaltung mit sich. Im besonderen Fokus stehen dabei die Erfordernisse nach Mobilität, Agilität, Souveränität und Informationssicherheit. Jedes dieser Erfordernisse stellt ein spezielles Handlungsfeld dar, mit eigenen Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und vielfältigen Anforderungen an die Digitalisierung der Verwaltung. Diese Anforderungen sollen mit Hilfe von Designprinzipien der IT-Landschaft beschrieben werden. Hierbei sind Designprinzipien grundlegende Leitplanken, wie z. B. „Betriebssystemunabhängige Verfahrensentwicklung“ und „Cloud-Nutzung bei der Anwendungsentwicklung berücksichtigen“, die weiter detailliert werden und bei der Umsetzung der Maßnahmen zu berücksichtigen sind:

- **Mobilität:** Nach außen ist es ein Ziel der Verwaltung, Antragstellungen und Verwaltungsinteraktionen für Kundinnen und Kunden alltagstauglich zu gestalten. Dazu gehört die Verfügbarkeit von allen Verwaltungsleistungen unabhängig von verwendeten (mobilen) Geräten. Nach innen wird die vollständige Integration beliebiger digitaler Arbeitsplätze und damit die Schaffung flexibler Arbeitsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung angestrebt. In Summe dieser Betrachtungen ist die Fähigkeit zum flexiblen Einsatz mobiler Endgeräte eine zwingende Anforderung an die IT-Landschaft der hessischen Landesverwaltung und eine Lektion aus den Erfahrungen der Covid-19-Pandemie. Die Anwendungsentwicklung muss sich mit Blick auf die Anforderungen zur Unterstützung

der Mobilität in verschiedenen Teilen neu ausrichten. Neues Wissen, neue Werkzeuge und veränderte Abläufe werden durch die Produktion geräteunabhängiger Anwendungen erforderlich. Dabei wird sich der Grad der Standardisierung innerhalb der Anwendungsentwicklung deutlich erhöhen.

- Cloud-Computing: Die Einführung von Cloud-Computing in der Verwaltungsdigitalisierung erlaubt den Kundinnen und Kunden, aber auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung die Nutzung von innovativen Services. Mittels Cloud-Computing können Nutzerinnen und Nutzern IT-Services schnell und ressourcenschonend bereitgestellt werden. Die IT-Dienstleister des Landes werden dahingehend gesteuert, als Cloud-Anbieter auftreten und wirken zu können und als Teil der Deutschen Verwaltungscloud Cloud-Services für Kundinnen und Kunden anbieten zu können. Mit der Ableitung aus den Anforderungen der DVH und deren Umsetzung wird die Cloud-Transformation der IT-Dienstleister die hessische IT-Landschaft deutlich verändern.
- Open Source: Die Handlungsfähigkeit der Verwaltung basiert darauf, unabhängig und selbstbestimmt zu agieren. Indem Open Source Softwareprodukte (OSS) eingesetzt und weiterentwickelt werden, wird die Abhängigkeit von IT-Systemanbietern reduziert. Bei der Auswahl von Werkzeugen und IT-Produkten ist immer zu prüfen, welche OSS-Alternativen zur Beschaffung neuer Systemkomponenten bestehen. Ziel ist dabei, eine ausgewogene IT-Landschaft zu erreichen. Eigenentwickelte und/oder weitergenutzte IT-Bausteine auf Basis von OSS werden über standardisierte Schnittstellen mit anderen (kommerziellen) Produkten verzahnt. Im Fall, dass eine OSS nicht alle Anforderungen an eine neue IT-Komponente erfüllt, ist die eigene bzw. mit Hilfe von Dienstleistern erarbeitete Weiterentwicklung der OSS gegenüber der Beschaffung einer lizenzpflichtigen Alternative zu betrachten. In dem Zuge wird es dem Land Hessen möglich, stärker Beiträge im länderübergreifenden Einsatz eigener Produkte unter Open Source Lizenz zu erbringen.
- Informationssicherheit: Die Anforderung, die Informationssicherheit in allen Prozessen und Verfahren der Landesverwaltung umzusetzen, ist zum einem ein Selbstverständnis der Landesverwaltung und wird zum anderen durch die Vorgaben des IT-Planungsrates, des Gesetzes über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSIG) und der Informationssicherheitsleitlinie für die hessische Landesverwaltung (ILL) gestärkt. In jeder Dienststelle wird ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) nach BSI-Standard 200-1 etabliert und

betrieben. Für die Absicherung der Verfahren werden Informationssicherheitskonzepte nach der Standardabsicherung des BSI-Standards 200-2 erstellt und die modellierten Anforderungen umgesetzt. Je nach Schutzbedarf wird eine Risikoanalyse gemäß BSI-Standard 200-3 durchgeführt. Alle Beschäftigten werden mit Sensibilisierungsmaßnahmen ausreichend geschult, um ein sicheres Handeln in der Landesverwaltung zu gewährleisten. Dabei nimmt das Hessische Ministerium des Innern und für Sport eine federführende Rolle für die Ressorts der Landesregierung ein. Mit neuen Konzepten zur Steigerung der Informationssicherheit und Awareness-Kampagnen steht das HMdIS den Behörden der Landesverwaltung aber auch den kommunalen Behörden mit Rat und Tat zur Seite. Die Etablierung eines Business Continuity Management (BCM) erfolgt nach dem aktuellen BSI-Standard 200-4 in jeder Dienststelle.

- **Barrierefreiheit:** Die barrierefreie Nutzung der Informationstechnologie ermöglicht Menschen mit Behinderung die Teilnahme und Integration am immer stärker digitalisierten Arbeitsleben. Die EU-Richtlinie 2016/2102 schreibt einen barrierefreien Zugang zu Webseiten und mobilen Anwendungen öffentlicher Stellen vor. Hiervon profitieren nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Kundinnen und Kunden der Verwaltung. Bislang werden IT-Systeme oftmals erst nach der Erstellung auf ihre Barrierefreiheit hin überprüft und ggf. in einem aufwendigen Prozess nachgebessert. Um die Barrierefreiheit und Inklusion bereits im Erstellungsprozess zu berücksichtigen, sollen mit einem Designprinzip die Leitlinien bei der Anwendungserstellung – Accessibility by Design – direkt berücksichtigt werden. In einigen Ressorts ist die Einbeziehung der Barrierefreiheit beim Erstellungsprozess bereits etabliert.
- **Datenschutz:** Der Datenschutz spielt bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten eine zentrale Rolle. Um die informationelle Selbstbestimmung der Bürgerinnen und Bürger zu schützen, setzt sich der Hessische Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit aktiv für die Einhaltung der Datenschutzvorschriften ein. Hierzu zählen insbesondere die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und das Hessische Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetz (HDSIG).

IT-Vorhaben sind erfolgreich, wenn der Datenschutz bereits zur Erstellungszeit eines IT-Verfahrens berücksichtigt wird. Erfahrungen aus erfolgreich umgesetzten Projekten sollen in einer eigenen Leitlinie verarbeitet und veröffentlicht werden.

### ***Strategische Steuerung der IT-Dienstleister***

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 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, 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 Jours 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 Standards der Informationssicherheit. Die Fachaufsicht im Bereich der Cyber- und IT-Sicherheit über die HZD wird hierbei durch das HMdIS wahrgenommen.

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. Das vereinfacht auch die regelmäßige Durchführung von Ideenwettbewerben, in welchen Start-ups zu spezifischen Fragestellungen ihre Ideen vorstellen und nach einer Prämierung auch in einem Piloten umsetzen können.

### **Kooperation mit anderen Ländern und dem Bund**

Neben der strategischen Steuerung der IT-Dienstleister in Hessen ist die kooperative bilaterale Zusammenarbeit mit anderen Ländern (z. B. Linie6Plus-Verbund) oder über den IT-Planungsrat (z. B. FITKO) eine Form, Lösungsangebote für und in Hessen zum Einsatz zu bringen. Bereits innerhalb des OZG-Projekts ist mit den „EfA“-Lösungen ein bundesweites Angebot entstanden.

Hierbei ist auf die unterschiedliche Form der Dienstleistungserbringung Rücksicht zu nehmen. Im Wettbewerb der Lösungsanbieter stehen nationale, föderale aber auch kommunale Lösungsanbieter. Deren unterschiedliche Technologien sind im Sinn der Nutzerfreundlichkeit an den Bedürfnissen der Nutzer auszurichten.

Analog diesen Kooperationen sind die Entwicklungen der EU zu berücksichtigen. Bereits im Kontext des EU-Zugangstors<sup>14</sup> mit seinen Hilfs- und Problemlösungsdiensten sind EU-Technologien in nationale Lösungen einzubauen. Auch die Anbindung an die Web-Plattform „Your Europe“<sup>15</sup> erfolgt via Gateway über das Verwaltungsportal des Bundes, in das die Länderverwaltungsportale inkl. der Kommunaldaten eingebunden sind.

All diese Elemente sind in die strategische Steuerung aufzunehmen, da sie in erheblichem Maße die Entwicklungen in Hessen beeinflussen.

---

<sup>14</sup>URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018R1724&from=DE> (abgerufen am 25.03.2023).

<sup>15</sup> URL: [https://europa.eu/youreurope/index\\_de.htm](https://europa.eu/youreurope/index_de.htm) (abgerufen am 25.03.2023).

## 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 Stellen 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.

#### **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 Einverständnis 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.
- Umsetzung der Vorgaben der EU-SDG-Verordnung.
- 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.<sup>16</sup>
- 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.

## **Digitalisierung: Souverän und sicher**

---

<sup>16</sup> 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.  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1

### **Was ist das Ziel?**

Die Verwaltung ist jederzeit in der Lage, hinsichtlich der Beschaffung und Nutzung von Technologien eigenständig und eigenverantwortlich zu agieren und zu entscheiden. Die im Verwaltungshandeln erforderlichen Informationen und Werkzeuge werden gegenüber ungewünschter Handhabung geschützt und unterliegen einem Höchstmaß an Informationssicherheit.

### **Welche Vorteile ergeben sich für die Kundinnen und Kunden?**

- Kundinnen und Kunden können jederzeit darauf vertrauen, dass ihre für das Verwaltungshandeln erforderlichen Informationen höchstmöglich gegenüber unsachgemäßer Verwendung geschützt sind.
- Die Verwaltung wird selbstbestimmt agieren und alle Entscheidungen unabhängig und im Interesse ihrer Kundinnen und Kunden fällen.
- Kundinnen und Kunden können sich darauf verlassen, dass die Interaktion mit der Verwaltung unabhängig von Technologien oder Lizenzen ausgeführt werden kann.
- Die Verwaltung besitzt die alleinige Hoheit über Einsatz, Weiterentwicklung und Nutzung von Technologien und Werkzeugen.

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

- Dauerhafte Prüfung von Informationen und IT-Systemen auf die Erfüllung der BSI-Standards und Sicherstellung einer entsprechenden Zertifizierung der eingesetzten IT-Systeme.
- Sicherstellen höchstmöglicher Aktualität eingesetzter IT-Systeme.
- Verankerung einer nachvollziehbaren Prüfung, inwieweit bei Umsetzung von Maßnahmen Open Source-basierte Produkte verwendet werden können.
- Stärkerer Einsatz standardisierter Methoden und Werkzeuge bei Entwicklung und Betrieb der IT-Landschaft der Verwaltung.
- Ausreichende Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen und Wissen, um Open Source-basierte Produkte zu konzipieren, zu entwickeln, zu pflegen und zu betreiben.

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

- Erstellung der Hessischen Cybersicherheitsstrategie.
- Ausbau des Hessen CyberCompetenceCenter (Hessen3C) zur zentralen Instanz für alle Fragen der IT-Sicherheit im Land Hessen.
- BSI-Zertifizierung der IT-Dienstleister des Landes Hessen.

- Konkretisierung der in der Umsetzungsstrategie der DVH enthaltenen Open Source-Thematik mittels Definition von Architekturprinzipien und Referenzarchitekturen.
- Durchgängiges Etablieren eines IT-Service-Managements mit dem Ziel, höchste Aktualität und Qualität eingesetzter IT-Systeme, Prozesse und Anwendungen wirtschaftlich zu erreichen.

## **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 effektiv, modern und dynamisch wie möglich auszurichten. Sie müssen die ersten Ansprechpartner für alle technologischen Anforderungen sein. Die Zusammenarbeit und Kooperation mit Dienstleistern anderer Verwaltungsebenen ist auszubauen.
- 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.

### ***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.
- Öffnung der Verwaltungsplattform für Dritte durch Bereitstellung standardisierter und dokumentierter Schnittstellen.
- 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 und Öffnung für übergreifende Lösungsverbünde.

## **Weiterentwicklung: Innovativ und zuverlässig**

### ***Was ist das Ziel?***

Verwaltung wird immer mit modernen Methoden und Technologien ausgeführt.

### ***Welche Vorteile ergeben sich für die Kunden?***

- 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.

### ***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.

## 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 hessische Landesverwaltung in ihrer Ausrichtung flexibler und kann sich an die veränderlichen Anforderungen der digitalen Transformation anpassen und schneller auf Unvorhergesehenes reagieren.

Ein besonderer Aspekt für die Umsetzung der DVH 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 dahingehend zu steuern, 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.

## 10. Stichwortverzeichnis

- A**  
Anforderung 4, 5, 7, 10, 22, 24, 25, 27, 28, 34, 35, 36, 37, 41, 46, 47, 48, 50  
Anforderungsmanagement 43, 47  
Antrag 2, 19  
Antragsbearbeitung 4, 23, 26, 42  
Antragstellung 1, 6, 7, 22, 41  
Auftragsmanagement 47  
Automatisierung 11, 29
- B**  
Barrierefreiheit 37  
Basistechnologie 24  
Breitband 6, 10, 20  
BundID 10
- C**  
COVID-19 8
- D**  
Datenschutz 37  
Designprinzipien 35  
Digitale Modellbehörde 14  
Digitale Services 29  
Digitale Souveränität 25, 29  
Digitale Transformation 1, 6, 9, 12, 14  
Digitale Transformation der Verwaltung 9  
Digitaler Bürgerservice 20  
Digitalisierung 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 39, 44  
DMB 14  
Doppelarbeit 20
- E**  
eGovernment 12  
ELSTER-Basis 10  
Endgerät 4, 6, 36  
Entbürokratisierung 7
- F**  
Fachkräftemangel 4, 11
- G**  
Geschäftsprozess 7, 42, 44  
Geschäftsprozesse 7, 9, 11, 23, 44
- H**  
HEGovG 7, 8  
HITSiG 8  
Digitale Verwaltung Hessen 4.1
- Hybride Verwaltung 12, 14, 19, 20
- I**  
Informationssicherheit 36  
Innovationen 5, 27, 29, 30, 39  
Interaktionen 23, 27, 35, 43  
IT-Dienstleister 3, 4, 13, 24, 26, 29, 33, 36, 38, 40, 45, 47, 50  
IT-Portfoliomanagement 48
- K**  
Kundenanforderungen 22  
Kundenorientierung 22  
Künstliche Intelligenz 42
- M**  
Modernisierung der Verwaltung 3, 30
- N**  
No-Stop-Shop 14, 19, 20, 22, 42  
Nutzenversprechen 22  
Nutzerinteresse 45
- O**  
Once-Only 14, 19, 20, 21, 32, 41, 42  
One-Stop-Shop 14, 19, 20, 22, 42  
Onlinezugangsgesetz 2  
Open Data 12  
OZG 2, 8, 13, 14, 40
- P**  
Portfoliomanagement 48  
Prinzipien 19, 22, 23  
Prozessoptimierung 10, 21, 43, 48
- R**  
Redundanz 43
- S**  
Schnittstellen 12, 25, 32, 36, 39, 47
- T**  
Technologiebaukasten 29, 47  
Transformation 4, 9, 10, 11, 24, 27, 29, 31, 32, 33, 36, 47, 50  
Transparenz 10, 23, 24, 28  
Trends 30
- U**

Übergreifendes Handeln 17, 46

## V

Veränderung 2, 8, 10, 11, 14, 16, 18, 29, 30, 35

Vereinfachung 11, 32, 42

Verwaltungsablauf 43, 45

Verwaltungsarbeit 4, 5, 6, 28, 30, 46

Verwaltungsdigitalisierung 1, 3, 7, 13, 14, 16, 28,  
30, 32, 34, 36

Verwaltungshandeln 9, 10, 17, 23, 24, 27, 28, 29,  
30, 43, 44, 47, 48

Verwaltungsmodernisierung 30

Verwaltungsplattform 47

Verwaltungsprozess 9, 23, 24, 27, 28, 34, 43, 45,  
46

## W

Wirtschaftliches Handeln 24

## 11. Impressum

### Herausgeber:

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

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

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Markus Büttner

### Redaktion:

Referat V 2 – Digitale Transformation  
Abteilung Verwaltungsdigitalisierung

Hessische Staatskanzlei  
Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung

E-Mail: [referat.v2@digitales.hessen.de](mailto:referat.v2@digitales.hessen.de)

[www.digitales.hessen.de](http://www.digitales.hessen.de)

Stand: Dezember 2023

Bildnachweis: Titelblatt: Synchronschwimmer GmbH, Georg Philipp Schopp

### 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.