

# Vom Bürger her denken - Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

## Positionspapier der parlamentarisch gewählten Bürgerbeauftragten

Die Arbeitsgemeinschaft der parlamentarisch gewählten Bürgerbeauftragten der Länder hat am 17. Juni 2025 bei ihrer Tagung in Erfurt ein Positionspapier zur Digitalisierung der Verwaltung beschlossen. Die Forderungen richten sich gleichermaßen an die Verantwortlichen auf Bundes-, Landes- und Kommunal-ebene, weil die Verwaltungsdigitalisierung auf allen diesen Ebenen stattfindet.

### 1. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist dringend nötig

Die öffentliche Verwaltung vollzieht geltendes Recht und wendet es auf den Einzelfall an. Deshalb muss öffentliche Verwaltung zuverlässig, effizient und bürgerfreundlich funktionieren. Der Staat darf jedoch nicht weiter an Akzeptanz und Handlungsfähigkeit verlieren.

Ohne Digitalisierung sind staatliche Dienstleistungen nicht mehr befriedigend zu erbringen. Ein „digitaler Staat“, der den zeit- und ortsunabhängigen Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu staatlichen Dienstleistungen ermöglicht, ist deshalb eine der Voraussetzungen einer handlungs- und zukunftsfähigen Verwaltung.<sup>1</sup>

⇒ ***Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie muss der Handlungsfähigkeit der Verwaltung dienen.***

### 2. Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung muss „in zwei Richtungen“ gedacht werden und stattfinden:

#### *2.1. als Prozess „nach innen“ zur nachhaltigen Steigerung der Effektivität der Arbeit*

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen setzt eine tiefgreifende Durchdringung der aktuellen (analogen) Arbeitsroutinen voraus und ist nur dann sinnvoll, wenn sie

- mit einer deutlichen Effizienzsteigerung dieser Prozesse verbunden ist,
- nachhaltig und langfristig angelegt ist,
- die Unabhängigkeit der staatlichen (hoheitlichen) Prozesse und Entscheidungen von marktwirtschaftlich agierenden Produzenten (insbesondere von Software) thematisiert und sicherstellt,
- die Kooperation von Verwaltungseinheiten und -ebenen von Anfang an mitdenkt und
- die Beschäftigten in der Verwaltung einbezieht.

Die derzeit stark fragmentierte IT-Infrastruktur führt zu Medienbrüchen, Redundanzen und einer ineffizienten Nutzung digitaler Lösungen. Viele Behörden entwickeln eigene Anwendungen ohne übergreifende Koordination, was die Zusammenarbeit erschwert und Innovation hemmt. Eine durchgängig „medienbruchfreie“ digitale Kommunikation innerhalb der Verwaltung muss selbstverständlich werden. Wenn Bürger bei der Verwaltung Unterlagen digital einreichen, die dann ausgedruckt und händisch innerhalb der Behörde weitergereicht werden, ist das keine Digitalisierung.

Verwaltungsdigitalisierung bedeutet auch die Notwendigkeit und Möglichkeit der verwaltungsinternen digitalen Kommunikation. Diese scheitert derzeit aber oft an datenschutzrechtlichen Vorgaben sowie an unterschiedlichen technischen Systemen und deren Inkompatibilität. Die behördeninterne Digitalisie-

---

<sup>1</sup> Näheres unter [www.normenkontrollrat.bund.de](http://www.normenkontrollrat.bund.de) (Stichwort: Digitale Verwaltung)

rung muss deshalb Standardisierung und Interoperabilität in den Blick nehmen und vorhandene fragmentierte IT-Infrastruktur vereinheitlichen. Die Bereitstellung einheitlicher, von Anfang an digital entwickelter, vom Nutzer her gedachter Lösungen ist anzustreben.<sup>2</sup>

Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz kann ebenfalls zur Steigerung der Effektivität beitragen, wobei die Entscheidungsprozesse jederzeit nachvollziehbar, transparent und (gerichtlich) überprüfbar sein müssen.

- ⇒ **Es braucht eine Digitale Gesamtarchitektur der Verwaltungen, in der Insellösungen überwunden, einzelne Leistungen vernetzt aufgebaut und effizient von möglichst vielen Einheiten genutzt werden. Es muss zueinander passen.**
- ⇒ **Es braucht in der Umsetzung Professionalität, eine entsprechende Leitungskultur und gegebenenfalls auch gesetzliche Anpassungen.**
- ⇒ **Bürgerinnen und Bürger müssen sich darauf verlassen können, dass die digitale Souveränität staatlichen Handelns nicht verloren geht.**

## *2.2. als Prozess „nach außen“ als Kommunikationsweg mit den Bürgerinnen und Bürgern*

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen findet bei den Bürgerinnen und Bürgern nur dann Akzeptanz, wenn

- damit eine weitgehend zeitsouveräne und ortsunabhängige Nutzung staatlicher Dienstleistungen erfahrbar realisiert wird,
- die Zugänge einfach und weitgehend selbsterklärend sind,
- die digitale Kommunikation transparent und nachvollziehbar ist, was auch die automatische Bestätigung des Eingangs übermittelter Daten und Unterlagen einschließt.

Der digitale Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen muss über benutzerfreundliche Portale bzw. möglichst über ein zentrales Portal erfolgen, das einfach und barrierearm funktioniert und idealerweise rund um die Uhr, an jedem Tag im Jahr, offen steht. Hierbei müsste als Grundlage das BundID Konto fungieren und sollte auch für Landesaufgaben genutzt werden.

Es braucht die gute Nachvollziehbarkeit von Anträgen und Entscheidungen, verständliche – möglichst interaktive - Formulare bzw. entsprechende Erläuterungen und Ausfüllhilfen (textlich und – wo möglich – auch visuell).

Auch in der digitalen Kommunikation erwarten die Bürgerinnen und Bürger klare „Ansprechstellen“, die zeitnah und konkret auf (Nach-)Fragen, Hinweise o.ä. reagieren.

Gleichfalls muss die Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit überzeugend kommuniziert und umgesetzt werden.

- ⇒ **Wir fordern die Etablierung eines zentralen Verwaltungszugangs für alle Dienstleitungen. Bürgerinnen und Bürger wollen eine „Tür“ für alles.**
- ⇒ **Die Kommunikation mit der Verwaltung muss verständlich und selbsterklärend sein. Bürgerinnen und Bürger wollen keine digitale Blackbox.**
- ⇒ **Die Möglichkeit zur Nachfrage muss gegeben sein (dialogisches Grundprinzip).**

---

<sup>2</sup> vgl. Initiative für einen handlungsfähigen Staat, Zwischenbericht, S. 31

### 3. Durch die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung darf niemand von staatlichen Dienstleistungen abgeschnitten werden.

Trotz aller Notwendigkeit einer Verwaltungsdigitalisierung muss der analoge und persönliche Zugang zur öffentlichen Verwaltung, zu Ämtern und Behörden, weiterhin möglich bleiben.

Denn Menschen, die nicht digital agieren können oder wollen, dürfen nicht ausgegrenzt, benachteiligt oder diskriminiert werden.

Ein analoger und persönlicher Zugang darf kein „Zugang zweiter Klasse“ (z.B. mit längeren Bearbeitungszeiten, eingeschränkter oder stark reglementierter Erreichbarkeit usw.) sein.

⇒ **Alle müssen mitgenommen werden.**

### 4. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung muss mehr Bürgernähe, Transparenz und Akzeptanz zum Ziel haben

Jenseits der Verwaltungstätigkeit im engeren Sinn ermöglicht die fortschreitende Digitalisierung auch neue Formate und trägt damit zu mehr Bürgernähe, Transparenz und Akzeptanz staatlichen Handelns bei:

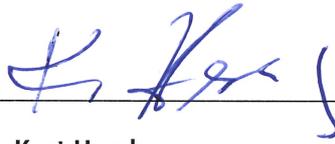
- Über ein Digitales Bürgerbüro mit Chatbot- und Live-Chat-Funktion könnten einfache Bürgeranfragen schneller bearbeitet werden.
- Online-Bürgerforen und Webinare, bei denen Bürger über aktuelle Themen informiert werden und ihre Fragen direkt an Verwaltungsmitarbeiter stellen können, fördern den Dialog der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung.
- Online-Beteiligungsplattformen bieten die Möglichkeit, sich leichter an Planungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Über diese Plattformen könnten Vorschläge eingereicht, an Umfragen teilgenommen und Kommentare zu aktuellen Projekten abgegeben werden.

⇒ **Bürgerbeteiligungsformen gilt es auszubauen und in die jeweiligen Prozesse einzubeziehen, denn: Beteiligung schafft Akzeptanz.**

### 5. Ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung

Komplexe föderale Strukturen führen zu unterschiedlichen Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen und somit zu uneinheitlichen Lösungen und verhindern damit eine koordinierte Digitalisierung. Innovationen stoßen in der öffentlichen Verwaltung häufig auf rechtliche und prozedurale Hürden. Das geltende Dienst-, Haushalts- und Vergaberecht ist oft nicht auf agile, digitale Vorhaben ausgelegt. Eine Reform dieser Rahmenbedingungen ist dringend erforderlich, um Geschwindigkeit und Flexibilität bei digitalen Vorhaben zu ermöglichen.

Erfurt, den 17. Juni 2025



**Dr. Kurt Herzberg**  
Bürgerbeauftragter des Freistaats Thüringen



**Barbara Schleicher-Rothmund**  
Bürgerbeauftragte des Landes Rheinland-Pfalz  
und Beauftragte für die Landespolizei



**Beate Böhlen**  
Bürgerbeauftragte des  
Landes Baden-Württemberg mit Zuständigkeit  
für die Landespolizei



**Dr. Alexander Oerke**  
Bürger-und Polizeibeauftragter des  
Landes Berlin



**Samiah El Samadoni**  
Bürgerbeauftragte für soziale Angelegenheiten  
und Beauftragte für die Landespolizei Schles-  
wig-Holstein



**Dr. Christian Frenzel**  
Bürgerbeauftragter des Landes Mecklenburg-  
Vorpommern und Beauftragter für die Landes-  
polizei