



Kompetenzzentrum Öffentliche IT

Forschung für den digitalen Staat

Sofie Voigt, Alinka Rother, Liadán Sage

Die Single Digital Gateway- Verordnung: Lehren aus der Umsetzung in fünf EU-Staaten

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat

 **Fraunhofer**
FOKUS

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Autorinnen:

Sofie Voigt, Alinka Rother, Liadán Sage

Gestaltung:

Lisa Steinau, Reiko Kammer

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Öffentliche IT
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin
Telefon: +49-30-3463-7173
Telefax: +49-30-3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de
www.oeffentliche-it.de
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-948582-28-9

1. Auflage Oktober 2024

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz (sofern nicht anders gekennzeichnet). Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Logos und vergleichbare Zeichen dürfen nur im Kontext des Werkes genutzt und nicht abgewandelt werden.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

Icons für Infografik: <https://fontawesome.com/>

Das letzte Abrufdatum der Onlinequellen ist der 21.10.2024.

Bildnachweis

| Seite | Autoren | Quelle |
|-------|-------------------|--------------|
| 1 | Gabor Koszegi | unsplash.com |
| 7 | Claudio Schwarz | unsplash.com |
| 12 | Mujo Hasanovic | unsplash.com |
| 16 | Alexandre Debiève | unsplash.com |
| 19 | William William | unsplash.com |
| 23 | Tapio Haaja | unsplash.com |
| 28 | Preston Foster | unsplash.com |

Vorwort

Da gewöhnen sich langsam, aber stetig immer mehr Bürger:innen an die digitale Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen, schon steht die nächste Ausbaustufe der digitalen Verwaltung auf der Agenda: Mit der Single Digital Gateway-Verordnung (SDG-VO) sollen für den Binnenmarkt besonders wichtige Verwaltungsdienstleistungen vollständig digital und auch noch grenzüberschreitend abgewickelt werden können. Was bei der digitalen Vignette für die Autobahnnutzung längst vollständig digital funktioniert, soll auch für andere Dienstleistungen möglich werden: Grenzüberschreitendes Studieren, Arbeiten und Wirtschaften sollen digital und damit einfacher und komfortabler werden.

Angesichts des beträchtlichen Nachholbedarfes im Bereich des digitalen Staates, der alljährlich vom Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) und E-Government-Benchmark im europäischen Vergleich ausgewiesen wird, standen die Wetten auf eine fristgerechte SDG-VO-Umsetzung in Deutschland nicht gut. Bei allen nationalen Unterschieden in technischen Voraussetzungen und rechtlichen Rahmensetzungen, zeigt sich jedoch beim digitalen Angebot für Bürger:innen und Unternehmen eine große Gemeinsamkeit aller EU-Mitgliedstaaten: Sie alle sind an der fristgerechten Umsetzung der SDG-VO zu Ende 2023 gescheitert.

Diese EU-weite Harmonie erklärt sich auch dadurch, dass die Umsetzer:innen mit ganz ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren, wie beispielsweise mit der anspruchsvollen Interpretation der Verordnung, der herausfordernden Kommunikation mit den umsetzenden Instanzen, der komplexen Steuerung im Rahmen weiterer nationaler Digitalisierungsvorhaben sowie allgemein begrenzten Ressourcen.

Doch während noch mit diesen Herausforderungen gekämpft wird, stehen bereits die nächsten Projekte an, die die Ziele der SDG-VO weiter vorantreiben sollen, wie beispielsweise die Persönliche Digitale Brieftasche für Bürger:innen (EUDI-Wallet) auf

Basis der Novellierung der eIDAS-Verordnung (eIDAS 2.0) ((EU) 2024/1183). In der Folge zeichnen sich am Horizont bereits ähnliche Probleme ab. Umso mehr lohnt es sich jetzt, einen Blick zurückzuwerfen, um aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen.

Zu diesem Zweck verfolgt dieses White Paper einen pragmatischen Ansatz. Es widmet sich auf organisatorischer Ebene der Frage, was jetzt getan werden kann, um nicht nur die Erfüllung der SDG-VO, sondern auch die zukünftige Umsetzung verwandter Vorhaben in Deutschland voranzutreiben und durch zweckmäßige und niedrighschwellige Lösungsansätze zu vereinfachen. Auf der Basis von Interviews mit Expert:innen verschiedener Verwaltungsebenen aus Deutschland und ergänzend aus ausgewählten EU-Mitgliedstaaten wurden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese konzentrieren sich insbesondere auf übergreifende organisatorische Herausforderungen, die bei der bisherigen Umsetzung aufgetreten sind, und fokussieren sich auf Governancestrukturen, Umsetzungssteuerung, Arbeitsweisen und Kooperationen. Ziel ist es, durch diese Schwerpunktsetzung eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auch auf zukünftige Projekte zu ermöglichen. Es werden maßgeblich Umsetzer:innen und Entscheider:innen auf den verschiedenen Verwaltungsebenen adressiert. Der Fokus ist dabei stets auf Deutschland gerichtet. Daneben werden auch herausragende Beispiele aus anderen Ländern dargestellt.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich bei unseren Interviewpartner:innen und wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr Kompetenzzentrum Öffentliche IT

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Das Wichtigste in Kürze | 5 |
| 1. Die SDG-Verordnung | 8 |
| 2. Die SDG-VO im Kontext anderer Digitalisierungsvorhaben | 10 |
| 3. Umsetzung der SDG-VO in den EU-Mitgliedstaaten – ein Vergleich | 13 |
| 3.1 Ressourcen und Verantwortlichkeiten | 13 |
| 3.2 Monitoring | 14 |
| 3.3 Zusammenarbeit und Wissenstransfer | 14 |
| 4. Herausforderungen bei der Umsetzung | 17 |
| 5. Handlungsempfehlungen | 20 |
| 5.1 Zielgruppenorientierte Unterstützungsstrukturen aufbauen und integrieren | 20 |
| 5.2 Kommunikation nutzenorientiert und dialogzentriert gestalten | 22 |
| 5.3 Steuerung vereinfachen durch mehr Transparenz und datenbasierte Entscheidungsfindung | 24 |
| 5.4 Internationaler Kooperation höhere Priorität einräumen | 25 |
| 6. Fazit | 29 |
| Literaturverzeichnis | 30 |

Das Wichtigste in Kürze

Die grenzüberschreitende Bereitstellung von Verwaltungsleistungen zur Stärkung des europäischen Binnenmarktes bleibt ein zentrales Anliegen der EU-weiten Digitalisierungsbemühungen. In diesem Rahmen wird auch die Single Digital Gateway-Verordnung, trotz Ablaufes der Fristen, weiterhin umgesetzt. Dieses White Paper identifiziert in einer ersten Rückschau auf die SDG-VO-Umsetzung insbesondere organisatorische Herausforderungen, die in Deutschland ebenso wie in vier anderen EU-Staaten (Irland, Österreich, Schweden und Spanien) entstanden sind, und leitet daraus Erkenntnisse ab, die sich auch auf zukünftige Vorhaben und Projekte übertragen lassen. Eine Kernerkenntnis ist dabei, dass die Umsetzungsakteur:innen der verschiedenen Staaten trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Voraussetzungen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren. Zu den maßgeblichen Schwierigkeiten zählten unter anderem der hohe Aufwand für die Interpretation der Verordnung, ihr lange untergeordneter Stellenwert, eine herausfordernde Kommunikation mit den umsetzenden Akteur:innen sowie teils fehlende Akzeptanz. Die komplexe Steuerung im Kontext nationaler Vorhaben und ein lange eingeschränkter Wissensstand über die tatsächlichen Fortschritte der Umsetzung erschwerten die Umsetzung zusätzlich. Basierend auf den Interviewergebnissen wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die auf Lösungen für diese Probleme einzahlen können und umfassender in Kapitel 5 vorgestellt werden. Da rechtliche und politische Rahmenbedingungen, begrenzte Ressourcen und (technologische) Pfadabhängigkeiten allen beteiligten Akteur:innen enge Grenzen setzten, adressieren diese Empfehlungen maßgeblich Faktoren auf organisatorischer Ebene und können auch dabei unterstützen, die Umsetzung künftiger Vorhaben zu erleichtern.

Zielgruppenorientiert unterstützen: Adressat:innengerechte Hilfestellungen gezielt verteilen und Unterstützungsleistungen aktiv anbieten

Die hohe Komplexität und der umfassende Interpretationsbedarf der SDG-VO sowie ihre enge Verknüpfung mit nationalen Projekten brachten erheblichen Beratungs- und

Unterstützungsbedarf mit sich. In Deutschland sind deshalb insbesondere die Länder und Kommunen, deren Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Kapazitäten stark variieren, regelmäßig auf Unterstützung angewiesen. Im Kontext der SDG-VO wurden Informationen und Unterstützungsleistungen jedoch teilweise erst spät und nicht immer den konkreten Bedürfnissen entsprechend bereitgestellt. Zukünftig könnte es eine Lösung sein, Informationsmanagement, Wissensvermittlung und Partizipation (von Beginn an) zusammen zu denken. Dazu zählen neben der Entwicklung von tatsächlich adressat:innengerechten Informationsressourcen, Lehrmaterial und Hilfestellungen auch die zielgruppengerechte Anpassung und Bereitstellung dieser Ressourcen durch eine gut geplante Verteilungsstrategie. Beratungsangebote und Ansprechpartner:innen sollten zudem nicht ausschließlich auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr sollte eine aktivierende Beratungsstruktur etabliert werden, die auch das iterative Einholen von Feedback, Stimmungsbildern und Beratungsbedarfen der umsetzenden Akteur:innen ermöglicht (vgl. S. 20).

Offensiv kommunizieren: Mehr Relevanz durch nutzen- und dialogorientierte Kommunikation schaffen

Im Zuge der SDG-VO-Umsetzung waren potenzielle Mehrwerte oder Erfolge der Verordnung für die umsetzenden Akteur:innen häufig kaum sichtbar. Dies birgt die Gefahr, dass das Vorhaben von den Umsetzer:innen dauerhaft als lästige Mehraufgabe und Zusatzbelastung empfunden wird, der eine vergleichsweise geringe Priorität eingeräumt wird. Um daraus entstehende negative Effekte, wie eine Verzögerung des Gesamtprojektes, zu vermeiden, kann eine strategische und vor allem offensive Kommunikation gezielt als Werkzeug eingesetzt werden: Eine präzise geplante, nutzenorientierte Kommunikationsstrategie hebt die Vorteile, Mehrwerte und möglichen positiven Sekundäreffekte für die Umsetzer:innen hervor und verdeutlicht die Schnittmengen zu anderen Vorhaben. Daneben kommt es auf eine dialogzentrierte und vertrauensbildende Kommunikationsstrategie an, die auf einer transparenten Berichterstattung basiert. Nur so können mögliche Erwartungen und Ziele

regelmäßig und systematisch abgeglichen werden. Damit wird die Grundlage dafür gelegt, dass auf Anliegen und Bedenken der tatsächlich betroffenen Akteur:innen eingegangen werden kann. Nicht zuletzt gilt es, Good Practices der Umsetzung sichtbar und auffindbar zu machen (vgl. S. 22).

Datenbasierte Steuerung fokussieren: Mit umfangreichem Monitoring Grundlagen für evidenzbasierte Entscheidungen schaffen

Mit der Umsetzung einer umfangreichen EU-Verordnung wie der SDG-VO kommen weitere Anforderungen zu bereits bestehenden Digitalisierungsprojekten hinzu. In der Folge entstehen zusätzliche Abhängigkeiten, während Ressourcen zugleich anders aufgeteilt werden müssen. Das erschwert eine gezielte Steuerung, da die enge Verknüpfung eine alleinige Fokussierung auf die Ziele einzelner Projekte nur bedingt zulässt. Für Entscheider:innen und Umsetzer:innen wird es dadurch herausfordernd, strategische Entscheidungen im Hinblick auf das einzelne Vorhaben zu treffen. Fehlende Daten über den tatsächlichen Umsetzungsstand auf den verschiedenen Ebenen, wie es bei der SDG-VO zwischenzeitlich teilweise der Fall war, hemmen eine zielgerichtete Steuerung zusätzlich. Von zentraler Bedeutung ist daher ein frühzeitig eingesetztes, umfassendes und möglichst transparentes Monitoring, um Probleme schneller zu erkennen und entsprechend zügig darauf reagieren zu können. Dazu sollte der Umsetzungsstand möglichst detailreich und flächendeckend erfasst werden. Besonders wichtig ist dabei die systematische Einbeziehung der Länder und Kommunen, um auch Rückmeldungen von diesen Umsetzungsebenen zu erhalten (vgl. S. 24).

Wissen und Ressourcen wirkungsvoller (ver-)teilen: Internationaler Kooperation höhere Priorität einräumen

Bei allen umsetzenden Akteur:innen sind Ressourcen und Kapazitäten knapp bemessen. Auch vor dem Hintergrund der komplexen Ausgangslage und der hohen Anforderungen im jeweiligen nationalen Kontext wurde der grenzüberschreitenden Kooperation zur SDG-VO eine geringe Priorität eingeräumt. Trotz einzelner, teils sehr erfolgreicher Pilotprojekte und bestehender Kooperation im EU-Kontext, verblieben die Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung mit Akteur:innen anderer Staaten oft ungenutzt. Als einen Grund dafür führten die Interviewpartner:innen die mannigfaltigen Unterschiede hinsichtlich gewachsener IT-Infrastrukturen, nationaler Rechtssetzung und Organisationprinzipien an. Zugleich wird deutlich, dass sich viele Herausforderungen weitgehend ähneln und ein Wissensdefizit nicht nur über den Umsetzungsstand, sondern auch über Lösungsansätze in anderen EU-Staaten besteht. Das Potenzial eines konsequent vorangetriebenen zwischenstaatlichen Wissenstransfers, der die Umsetzung komplexer Vorhaben beschleunigen und Ressourcen schonen kann, wurde teils

unterschätzt und kann stärker ausgeschöpft werden: So könnte der strategische Austausch mit ähnlich aufgestellten EU-Ländern intensiver und möglichst in einer frühen Umsetzungsphase angestrebt werden, um von bestehendem Wissen stärker profitieren zu können. Eine Aufteilung der Umsetzungsarbeit zwischen EU-Partner:innen nach jeweiligen Ressourcen und Kompetenzen sollte ebenfalls frühzeitig, etwa im Rahmen von Pilotprojekten, geplant werden. Schließlich sollten bestehende EU-Formate zur Gestaltung und Koordinierung des Vorhabens weiterhin intensiv genutzt und auch verstärkt für die nationale Umsetzungsarbeit genutzt werden (vgl. S. 25).



| Uhrzeit | Ziel | Abfahrt |
|--------------------|--------------|----------|
| 11:00 | Umlandstraße | In 2min |
| 11:03 | Krumme Lanke | In 5min |
| bis Betriebschluss | Kein Zug | Kein Zug |
| | | Gleis 1 |

BVG

509

1. Die SDG-Verordnung

Zukünftig soll eine Auswahl relevanter Verwaltungsdienstleistungen der EU-Staaten länderübergreifend und digital zugänglich verfügbar sein. Dieses Ziel hat sich die EU gesetzt und ab 2018 mit Erlass der SDG-VO ((EU) 2018/1724) sowie der Durchführungsverordnungen (EU) 2020/1121 und (EU) 2022/1463 den rechtlichen Rahmen für die Umsetzung geschaffen. Der zentrale Gedanke ist die Errichtung eines »einheitlichen digitalen Zugangstors«, das den europäischen Binnenmarkt stärkt, indem ein einheitliches, medienbruchfreies und nutzer:innen-zentriertes Angebot an digitalen Verwaltungsleistungen bereitgestellt und durch geprüfte Informationen ergänzt wird. So soll es Unternehmen und Bürger:innen zukünftig leichter fallen, mit der Verwaltung grenzüberschreitend zu interagieren.

Die Verordnung setzte mehrere Teilziele fest, die bis Dezember 2023 zu erfüllen waren. So sollten in einem ersten Schritt Informationen über bestimmte Verwaltungsleistungen mehrsprachig zur Verfügung gestellt werden. Anschließend sollten die Verwaltungsleistungen digital und möglichst medienbruchfrei abgewickelt werden können. Zuletzt sollten der Zugriff und die Bearbeitung auch grenzüberschreitend ermöglicht werden.

In den Anhängen der SDG-VO werden dabei konkrete Lebensbereiche genannt, für die Informationen zu ausgewählten Verfahren (Anhang I) zur Verfügung gestellt sowie digitale Verwaltungsdienstleistungen (Anhang II) und/oder Unterstützungsdienste (Anhang III)¹ angeboten werden müssen. Diese Bereiche betreffen sowohl Bürger:innen als auch Unternehmen. Beispiele für betroffene Dienstleistungen sind das Bereitstellen von Informationen zum Kauf und Verkauf von Immobilien, die medienbruchfreie Einreichung eines Antrages zur Zulassung an einer öffentlichen Hochschule oder die Möglichkeit zur digitalen Registrierung von Beschäftigten bei notwendigen

Versicherungen und Versorgungssystemen durch Unternehmen ((EU) 2018/1724). Laut Art. 6 der SDG-VO müssen jedoch nur jene Verwaltungsleistungen digital verfügbar gemacht werden, die es bereits national gibt ((EU) 2018/1724). Es müssen also keine neuen Verwaltungsleistungen geschaffen werden. Dementsprechend werden in Anhang II der Verordnung zwar 21 Verwaltungsleistungen benannt, in Deutschland gibt es jedoch nur für 18 davon ein entsprechendes Pendant und somit auch nur für 18 der 21 benannten Leistungen eine Umsetzungsverpflichtung (BMI 2024c). Welche Leistungen betroffen sind, kann etwa auf der OZG-Informationsplattform² eingesehen werden.

Die praktische Umsetzung der SDG-VO ist weitestgehend den Mitgliedstaaten überlassen und richtet sich nach den jeweiligen nationalen Besonderheiten. Laut der Verordnung ist es lediglich verpflichtend, eine:n nationale:n SDG-Koordinator:in einzusetzen. Deren Benennung findet auf Bundesebene und den jeweiligen Äquivalenten in den anderen EU-Staaten statt. Die Koordinator:innen dienen laut Art. 28 SDG-VO als Kontaktperson zur Europäischen Kommission. Sie sollen darüber hinaus für sämtliche Verwaltungen als Ansprechperson bei Fragen zur Verordnung fungieren und die Umsetzung und Einhaltung der SDG-VO mit überwachen. Ob der oder die Koordinator:in weitere Aufgaben übernimmt, entscheiden die Mitgliedstaaten selbst. Darüber hinaus dürfen die Mitgliedstaaten über die konkrete technische Umsetzung maßgeblich selbst entscheiden. Bestimmte Anforderungen müssen jedoch erfüllt werden, wie beispielsweise die Bereitstellung der Informationen in Englisch (BMI 2024b).

Ein Blick auf den Umsetzungsstand im September 2023 offenbarte, dass kein EU-Mitgliedstaat sämtliche Anforderungen erfüllt hat (Europäische Kommission 2023b). Auch in

¹ Unterstützungsdienste (Art. 16 SDG-VO) umfassen zusätzliche Hilfen für die Verwaltungsdienstleistungen. Nach Anhang III der Verordnung sind das beispielsweise einheitliche Ansprechpersonen oder nationale Kontaktstellen für die grenzüberschreitende Gesundheitsversorgung.

² Online verfügbar unter <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de/>

Deutschland bestehen beispielsweise noch Lücken bei der Erfüllung der SDG-VO. Laut einem Bericht der Europäischen Kommission sind in Deutschland bereits 99 Prozent der Informationen in den von der SDG-VO geforderten Bereichen mehrsprachig zugänglich (Europäische Kommission 2023b). Bezüglich der Bereitstellung digitaler Dienste gibt ein Bericht des BMI an, dass es derzeit für 17 von 18 umzusetzenden Verfahren zwar digitale Lösungen gibt, diese jedoch noch nicht alle flächendeckend ein- und umgesetzt sind (BMI 2024c). Im Rahmen der weiteren OZG-Umsetzung wird an dieser Flächendeckung gearbeitet. Die größte Herausforderung stellt in Deutschland die grenzüberschreitende Umsetzung der digitalen Dienste dar. Zwar testen erste Projekte einen grenzüberschreitenden Nachweisaustausch, wie das Pilotprojekt von Nordrhein-Westfalen mit den Niederlanden und Österreich zur grenzüberschreitenden Gewerbebeanmeldung (siehe Infokasten S. 11), ein flächendeckender Einsatz grenzüberschreitender Dienste ist derzeit aber noch nicht möglich.

Die SDG-VO-Umsetzung dauert daher weiterhin an. Das grundsätzliche Vorhaben, grenzüberschreitende digitale Verwaltungsleistungen voranzutreiben, bleibt ohnehin bestehen und wird durch aktuelle und künftige Verordnungen, wie die Verordnung für ein interoperables Europa ((EU) 2024/903), auch auf regulatorischer Ebene weitergeführt. Auch andere EU-Initiativen, wie die zuvor erwähnte EUDI-Wallet, eröffnen Spielräume für Synergien (Europäische Kommission 2024). In Deutschland selbst ist die SDG-VO zudem aufs Engste verknüpft mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) sowie der Registermodernisierung.

Die SDG-VO darf darum nicht als Einzelprojekt betrachtet werden. Vielmehr ist sie Teil eines andauernden Transformationsprozesses, der maßgeblich durch die heterogenen Verwaltungsstrukturen und Digitalisierungsvorhaben der Mitgliedstaaten geprägt ist. Für alle beteiligten Akteur:innen geht dieser Prozess mit der immensen organisatorischen Herausforderung einher, die Verordnung und ihre Anforderungen in diesen komplexen Landschaften umzusetzen.

2. Die SDG-VO im Kontext anderer Digitalisierungsvorhaben

Eine Besonderheit der SDG-VO ist ihre Stellung im Vergleich zu den weiteren deutschen Digitalisierungsprojekten. So begründet die Umsetzung der SDG-VO in Deutschland kein eigenständiges Digitalisierungsgroßprojekt. Vielmehr setzen die beiden Projekte OZG-Umsetzung und Registermodernisierung (RegMo) bereits einen Großteil der Anforderungen um, da diese mit der SDG-VO verknüpft wurden. Zusätzliche Anforderungen, die nicht bereits durch OZG-Umsetzung und RegMo aufgefangen werden, betreffen beispielsweise die Art des Nachweisaustauschs oder die verwendete Sprache (BMI 2023a). Da die zusätzlichen Anforderungen jedoch kein eigenständiges Projekt rechtfertigen, findet die Umsetzung der Anforderungen aus der SDG-VO innerhalb der genannten Projekte statt und wird auch im Rahmen dieser finanziert. Die Zusammenhänge zwischen OZG, RegMo und SDG-VO gestalten sich wie folgt (siehe auch Abbildung 1):

Onlinezugangsgesetz: Das OZG umfasst hauptsächlich die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen und das Bereitstellen von geprüften Informationen über diese. Dabei werden die Verfahren eigenständig durch die betreffenden Akteur:innen auf den Verwaltungsebenen technisch umgesetzt, häufig mithilfe von IT-Dienstleistern. Aufgrund der Fristen aus der SDG-VO wurden bei der Umsetzung des OZG SDG-VO-relevante Leistungen vorrangig behandelt (BMI 2023c). Die Umsetzung der SDG-VO in Deutschland orientiert sich zudem am OZG-Reifegradmodell, welches verschiedene Stufen der Digitalisierung von »0: Keine Informationen online verfügbar« bis »4: Dienstleistungen sind online und Once-Only-konform verfügbar« definiert. Da ein Kernbestandteil der SDG-VO die Einhaltung des Once-Only-Prinzips ist, sind die Anforderungen der Verordnung daher in der Regel erst erfüllt, wenn die OZG-Leistungen den Reifegrad 4 erreicht haben. Da jedoch die OZG-Umsetzung an

relevanten Stellen noch nicht abgeschlossen ist, wird auch die SDG-VO-Umsetzung verlangsamt. Darüber hinaus gehen mit der SDG-VO zusätzliche Qualitätsanforderungen an die digitalen Verwaltungsleistungen einher, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen, zum Beispiel die Erhebung von Nutzenden-Feedback (BMI 2023c)³.

Registermodernisierung: Für viele Dienstleistungen sind bestimmte Nachweise erforderlich, zum Beispiel eine Geburtsurkunde oder eine Meldebestätigung. Da derzeit jedoch eine einheitliche digitale Schnittstelle zu den Daten anderer Behörden fehlt, können Behörden nicht untereinander auf verfügbare Daten zugreifen, wodurch die Nachweise einzeln und analog immer wieder eingereicht werden müssen. Mit der Registermodernisierung soll in Deutschland nun das Once-Only-Prinzip umgesetzt und so die Grundlage für eine medienbruchfreie Abwicklung von Verwaltungsdienstleistungen gelegt werden. Hierzu wird das Nationale Once-Only-Technical-System (NOOTS) für den innerstaatlichen Nachweisaustausch entwickelt, das Register und Online-Services über eine fachübergreifende Infrastruktur verbindet. Die SDG-VO stellt die zusätzliche Anforderung, dass dieser Nachweisaustausch im Rahmen der SDG-VO-relevanten Verfahren auch grenzüberschreitend ermöglicht werden muss. In diesem Kontext soll das NOOTS an das europäische Once-Only-Technical-System (EU-OOTS) angebunden werden. Dazu soll eine Intermediäre Plattform als Verbindung zwischen dem NOOTS und dem EU-OOTS dienen und damit den Übergang zwischen nationaler und EU-Technik bilden (Bundesverwaltungsamt 2024). Aktuell befindet sich das NOOTS allerdings noch in der Entwicklung. Um die SDG-VO-Anschlussverpflichtung zu erfüllen, werden zunächst die SDG-VO-relevanten NOOTS-Komponenten bereitgestellt.

³ Laut SDG-VO muss es Nutzer:innen ermöglicht werden, Feedback zu den online verfügbaren Leistungen abzugeben. Zu diesem Zweck wurde die Nationale Feedbackkomponente entwickelt, die von sämtlichen Akteur:innen genutzt werden kann.

Grenzüberschreitende Umsetzung des Once-Only-Prinzips: Im Auftrag des Bundesministeriums des Innern und für Heimat entwickelt das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen eine Intermediäre Plattform für die grenzüberschreitende Umsetzung des Once-Only-Prinzips. Diese Plattform wurde im Januar 2023 für die grenzüberschreitende Gewerbeanmeldung mit den Niederlanden und Österreich erfolgreich getestet (BMI 2023b).

Im Mai 2024 wurde die Plattform in einem weiteren Verwaltungsbereich eingesetzt, als Nordrhein-Westfalen zusammen mit Hamburg am Beispiel des Online-Dienstes »Kinderleicht zum Kindergeld« den grenzüberschreitenden Austausch von Geburtsnachweisen mit mehreren EU-Mitgliedstaaten (Österreich, Belgien, Spanien, Slowenien, Litauen, Lettland, Italien und Polen) testete. Dabei wurden Nachweise aus diesen Ländern abgerufen oder an diese übermittelt (BMI 2024a).

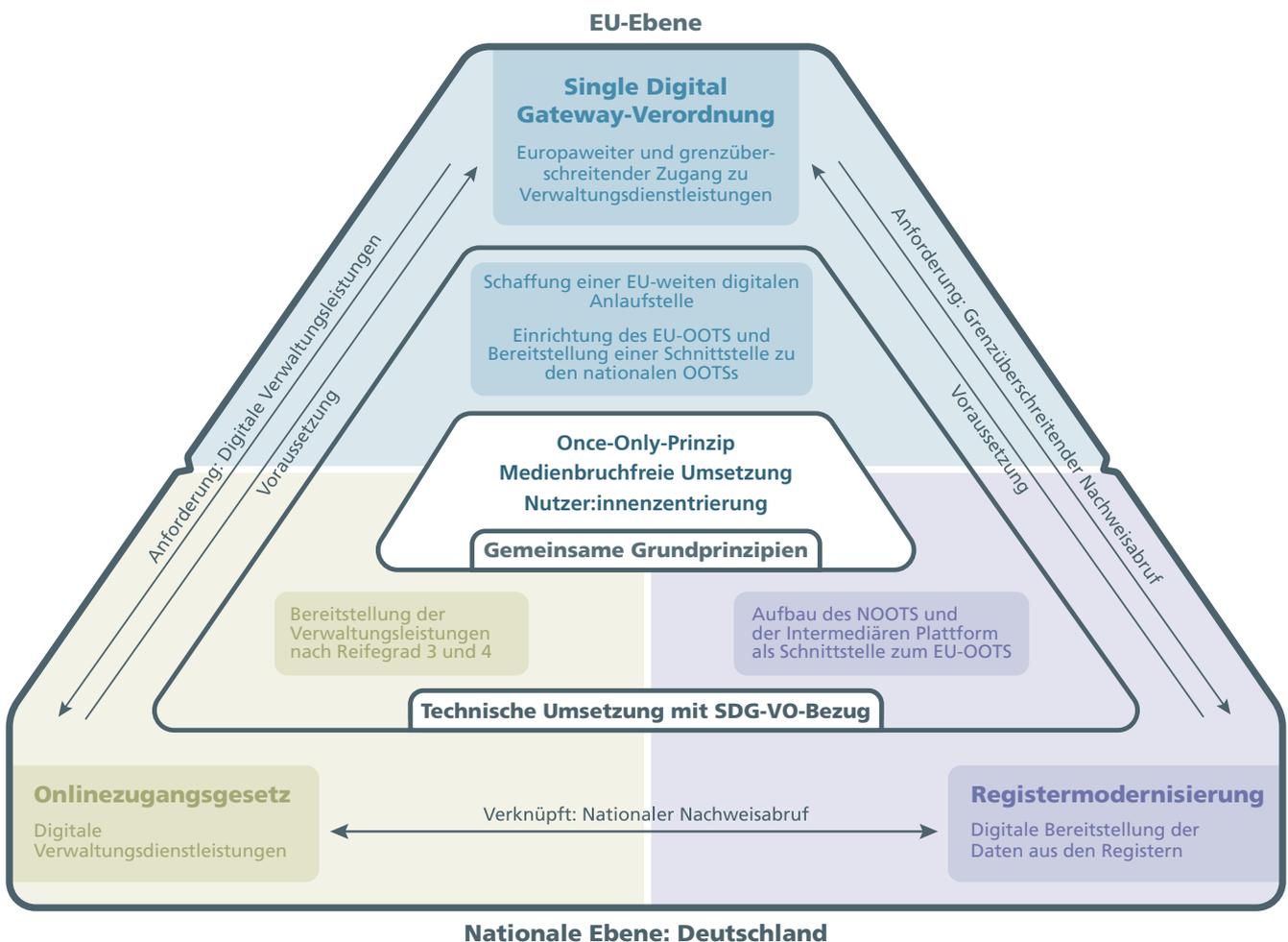


Abbildung 1: Rechtliche und technische Zusammenhänge zwischen SDG-VO, OZG und RegMo



3. Umsetzung der SDG-VO in den EU-Mitgliedstaaten – ein Vergleich

Die Umsetzung der SDG-VO sollte im Dezember 2023 abgeschlossen sein. Schon lange vorher zeichnete sich ab, dass die Mitgliedstaaten mehr Zeit benötigen würden, um sämtliche Anforderungen der Verordnung zu erfüllen. Die Gründe dafür sind vielfältig. In einigen Ländern erschweren nationale Gegebenheiten die Umsetzung, wie etwa ein stark ausgeprägter Föderalismus, fehlende Gelder oder auch Defizite bei der nationalen Gesetzgebung, die bestimmte Akteur:innen zur Umsetzung verpflichten müsste. Gleichzeitig wurden bei der Ausgestaltung der SDG-VO die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und vielfältigen Herangehensweisen an die Verwaltungsdigitalisierung in den EU-Mitgliedstaaten teilweise nicht ausreichend berücksichtigt. Hinzu kommen Verzögerungen aufseiten der EU: So wurde beispielsweise die Durchführungsverordnung (EU) 2022/1463, welche die Spezifikationen des technischen Systems für den grenzüberschreitenden Nachweisaustausch festlegt, erst im Jahr 2022 und somit zwei Jahre nach Inkrafttreten der SDG-VO veröffentlicht. Auch die Schnittstelle für das Andocken der nationalen OOTS an das EU-OOTS ist bisher nicht fertiggestellt. Insgesamt waren und sind die Umsetzer:innen somit für die zeitnahe SDG-VO-Erfüllung mit multiplen Herausforderungen konfrontiert.

Um ein umfassenderes Bild der verschiedenen Herangehensweisen und Herausforderungen bei der SDG-VO-Umsetzung zu gewinnen, wurden im Sommer 2023 ergänzend zu Fachliteraturrecherchen Interviews mit zwölf Umsetzer:innen verschiedener Verwaltungsebenen aus fünf EU-Staaten (Deutschland, Irland, Österreich, Schweden und Spanien) durchgeführt. Der Fokus lag dabei auf dem konkreten Vorgehen, etablierten Arbeitsweisen und zugrunde liegenden organisatorischen Prinzipien, sowie den Erfahrungen mit diesen. Die nachfolgende Vorstellung der Erkenntnisse gibt einen Überblick über die Organisation der Umsetzung und die Arbeitsweisen, bevor im anschließenden Kapitel die identifizierten Herausforderungen beleuchtet werden. Der Fokus liegt dabei stets auf Deutschland, zusätzlich werden exemplarisch weitere Ideen und Impulse aus anderen Ländern ergänzt.

3.1 Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Wie bereits erwähnt, wird die SDG-VO in der Regel nicht als eigenständiges Projekt umgesetzt. Vielmehr wird sie in die Umsetzung anderer Digitalisierungsprojekte integriert, wie in Deutschland beispielsweise im Rahmen von OZG-Umsetzung und RegMo. Auch die Interviewpartner:innen aus anderen Ländern, wie Österreich oder Irland, gaben an, dass in ihrem Land keine spezifischen Umsetzungsstrukturen für die SDG-VO geschaffen wurden. So wird auch in diesen Ländern die Umsetzung als zusätzliche Aufgabe betrachtet, die vor allem innerhalb bestehender Strukturen erfüllt wird. Dementsprechend gibt es sowohl dort als auch in Deutschland keine spezifischen SDG-VO-Ressourcen, die für die Umsetzung verwendet werden können. Daher müssen bereits vorhandene und für andere Digitalisierungsprojekte eingesetzte Ressourcen, inklusive Personal, für die SDG-VO-Umsetzung genutzt werden. Die einzige spezifisch für die SDG-VO erforderliche Position, die zwingend besetzt werden muss, ist die oder der Nationale SDG-Koordinator:in.

Eine Ausnahme bildet Schweden. Dort wurde innerhalb der DIGG (Myndigheten för digital Förvaltning), der schwedischen Agentur für Verwaltungsdigitalisierung, eine spezifische SDG-VO-Abteilung geschaffen. Diese verfügt über ein eigenes Budget, sowie 25-30 Mitarbeiter:innen für die Umsetzung. Allerdings hat sie keine Befugnisse, die Gemeinden zur Umsetzung zu verpflichten und ist in der Folge abhängig davon, inwieweit diese ihre Dienste und Informationen für die Erfüllung der SDG-VO zur Verfügung stellen.

Eine Betrachtung der konkreten Aufgabenverteilung bei der praktischen Umsetzung der SDG-VO zeigt, dass in allen hier untersuchten Staaten sämtliche Verwaltungsebenen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – von der Umsetzung betroffen sind und entsprechend eingebunden werden müssen. Die Verantwortlichkeitsstrukturen variieren dabei von Staat zu

Staat. Eine Gemeinsamkeit ist jedoch, dass die Interviewten in der Regel nicht ausschließlich SDG-VO-bezogene Aufgaben übernehmen, sondern noch mit anderen (verwandten) Themen und Verantwortlichkeiten betraut sind.

Richtet man den Blick nach Deutschland, sind die Verantwortungsstrukturen folgendermaßen aufgebaut: Der nationale SDG-Koordinator übernimmt die übergeordnete Leitung der Umsetzung der SDG-VO. Er erfüllt die in der SDG-VO geforderten Aufgaben und ist zudem für die Festlegung der SDG-VO-relevanten Leistungen verantwortlich. Darüber hinaus gibt es in Deutschland zusätzliche SDG-Koordinator:innen auf Landesebene. Zwischen diesen und dem nationalen SDG-Koordinator findet ein vierteljährlicher Austausch im Rahmen des SDG-Netzwerktreffens statt (BMI 2023d). Zudem setzen auch die einzelnen Bundesressorts SDG-Verantwortliche ein. Diese zusätzlichen Koordinator:innen und Verantwortlichen dienen laut Aussage der Interviewten zuallererst der Kommunikation zwischen den einzelnen Akteur:innen und als Netzwerk zur Verteilung von Informationen.

Die konkrete technische Realisierung der digitalen Verwaltungsleistungen in Deutschland liegt wiederum bei verschiedenen Instanzen auf den einzelnen Verwaltungsebenen. Dabei richtet sich die Aufgabenverteilung maßgeblich nach der bereits bestehenden Zuständigkeitsstruktur: Fachbereiche und Verwaltungsebenen, die bereits für analoge Dienste zuständig waren, übernehmen grundsätzlich auch die Verantwortung für die Umsetzung der SDG-VO. Die Stellen, die für die entsprechenden OZG-Leistungen verantwortlich sind, bearbeiten die Anforderungen aus der SDG-Verordnung mit. Da viele der betroffenen Verwaltungsleistungen in Anhang I und II auch auf der kommunalen Ebene umgesetzt werden müssen (BMI 2024c), sind auch die Kommunen von der Umsetzung der SDG-VO maßgeblich betroffen. Da die Länder und Kommunen jedoch selbstständig für die Umsetzung der sie betreffenden Punkte aus der Verordnung zuständig sind, variieren die Rahmenbedingungen und Strategien sowie die einbezogenen Umsetzungsakteur:innen erheblich innerhalb der sowie auch zwischen den bundesdeutschen Ländern.

3.2 Monitoring

Eine der Kernaufgaben der nationalen SDG-Koordinator:innen ist die Überwachung und Dokumentation der gesamten Umsetzung. Wie sie diese Aufgabe konkret erfüllen, ist ihnen, bzw. den EU-Staaten, selbst überlassen. Im Zuge der Interviews konnte festgestellt werden, dass nur selten gezielte Monitoringstrukturen etabliert wurden. So findet in Österreich beispielsweise ausschließlich ein informeller Austausch zu Themen rund um die SDG-VO statt. Auch nach Auskunft der Expert:innen aus Irland, Schweden und Spanien gibt es dort keine konkreten

SDG-VO-Monitoringstrukturen. Insgesamt gab ein Großteil der Interviewten aus den verschiedenen Mitgliedstaaten an, dass außerhalb der Berichtspflicht gegenüber der EU keine zusätzlichen innerstaatlichen Berichtspflichten bestünden. Detaillierterer Austausch zu aktuellen Projekten, die die SDG-VO betreffen, fände eher im Zuge bestehender Austauschformate zu SDG-VO-verwandten Themen statt. Daher sind die SDG-Verantwortlichen oft darauf angewiesen, relevante Informationen über informelle Gespräche zu erhalten. Eine Ausnahme bildet in diesem Fall Deutschland. Hier wurden im Verlauf der Umsetzung grundlegende Monitoringstrukturen etabliert.

Die aktuellen Entwicklungsstände der SDG-VO-Umsetzung in Deutschland werden in zwei SDG-Dashboards nachgehalten. Das nicht-öffentlich zugängliche SDG1-Dashboard ist dabei für den nationalen SDG-Koordinator sowie die SDG-Koordinator:innen auf Landesebene vorgesehen. Dieses Dashboard ähnelt in seiner Struktur dem »Dashboard Digitale Verwaltung« und dient vor allem dazu, den aktuellen Erfüllungsgrad der bereitgestellten Informationen zu erfassen, sowie der Kommunikation mit den Landeskoordinator:innen. Die Erfüllungsgrade werden dabei verschiedenen Kategorien zugeordnet: »nicht erfüllt«, »minimal erfüllt«, »teilweise erfüllt« und »voll erfüllt«. Die Kriterien der Zuordnung richten sich nach den bereitgestellten Textbausteinen und deren Vorliegen in englischer Sprache.

Zudem existiert ein nicht-öffentlich zugängliches SDG2-Dashboard, das Informationen zum aktuellen Umsetzungsstand der von der SDG-VO betroffenen Verwaltungsleistungen enthält. Dieses zeigt beispielsweise die Gesamtzahl der umzusetzenden SDG-VO-Verfahren, konkrete Zahlen der aktuell umgesetzten Online-Services und den zeitlichen Verlauf des Umsetzungsstandes. Dabei gibt es jedoch nur die Kategorien »Umgesetzt«, »Noch umzusetzen« und »Ohne Monitoring«, noch laufende Umsetzungsprojekte werden dementsprechend nicht erfasst. Auch Rückmeldungen zu konkreten Problemen oder Herausforderungen, die im Zuge der SDG-VO-Erfüllung bei den Umsetzer:innen auftauchen, werden somit nicht systematisch erhoben.

3.3 Zusammenarbeit und Wissenstransfer

Auf europäischer Ebene gibt es für alle EU-Mitgliedstaaten ein rein SDG-VO-bezogenes Austauschformat, die SDG-Koordinierungsgruppe. Die Koordinierungsgruppe setzt sich aus einer/einem Vertreter:in der EU-Kommission und den nationalen SDG-Koordinator:innen zusammen. Diese Gruppe trifft sich ungefähr sechsmal im Jahr und tauscht sich auch zwischen den Treffen aus (Europäische Kommission 2023a). Zu ihren Aufgaben und Zuständigkeiten gehören der Austausch über bewährte Verfahren der Umsetzung und ihre regelmäßige Aktualisierung sowie

die Unterstützung der EU-Kommission bei der Entwicklung gemeinsamer IKT-Lösungen für das EU-OOTS. Für die Abstimmung zwischen Fachpersonen, die auf operativer Ebene in den verschiedenen Mitgliedstaaten eingebunden sind, wurden weitere Kooperationsformate eingerichtet: Um technische sowie organisatorische Aspekte zu klären und gemeinsam Entscheidungen zu treffen, betreut die EU-Kommission sechs Untergruppen, die der Koordinierungsgruppe nachgeordnet sind, aus Vertreter:innen der Mitgliedstaaten bestehen und sich jeweils mit einem Aspekt der EU-OOTS-Umsetzung beschäftigen (vgl. Abbildung 2). Die sechs Untergruppen ermöglichen es den Mitgliedstaaten, sich miteinander auszutauschen und gemeinsame Ideen für die tatsächliche Umsetzung der Verordnung zu entwickeln und somit eine Grundharmonisierung voranzutreiben. Deutschland nimmt an allen sechs Gruppen regelmäßig teil. Laut Aussage einiger Interviewpartner:innen aus den anderen EU-Staaten nehmen Vertreter:innen aus ihren Ländern ebenfalls an Treffen mindestens einer der Gruppen teil.

Innerhalb der einzelnen Mitgliedstaaten bestehen für den Wissensaustausch nur wenige SDG-VO-spezifische Kooperationsformate oder Arbeitsgruppen. So ist das einzige etablierte Austauschformat in Deutschland das zuvor erwähnte

SDG-Netzwerktreffen. Die Interviewten aus anderen EU-Staaten gaben zumeist an, hauptsächlich im Rahmen anderer nationaler (Digitalisierungs-)Projekte über SDG-VO-relevante Themen zu sprechen.

Über die beschriebenen Austauschformate hinaus gibt es wenig strukturierte Zusammenarbeit sowohl in Bezug auf innerstaatliche Kooperationen, zum Beispiel in Form von Nutzungsgemeinschaften, als auch in Bezug auf staatenübergreifende. Ein herausragendes Beispiel für eine vergleichsweise umfassende Kooperation bildet hier Schweden, wo mit anderen nordischen Ländern im Rahmen der »Nordischen Kooperation« daran gearbeitet wird, gemeinsame Standards zu schaffen und bestehende technische Lösungen möglichst staatenübergreifend Open Source anzubieten. Dabei handelt es sich zwar nicht um eine spezifische SDG-VO-bezogene Kooperation, diese hat jedoch auch Einfluss auf die SDG-VO-Umsetzung. SDG-VO-spezifische Arbeitsmodi oder Werkzeuge werden nicht genutzt. Bei der Beschreibung ihres konkreten Vorgehens und ihrer Arbeitsweise erwähnten die Interviewten häufig allgemeine Aspekte wie die Vorteile des agilen Arbeitens und die Nützlichkeit beständiger, interdisziplinärer Teams.

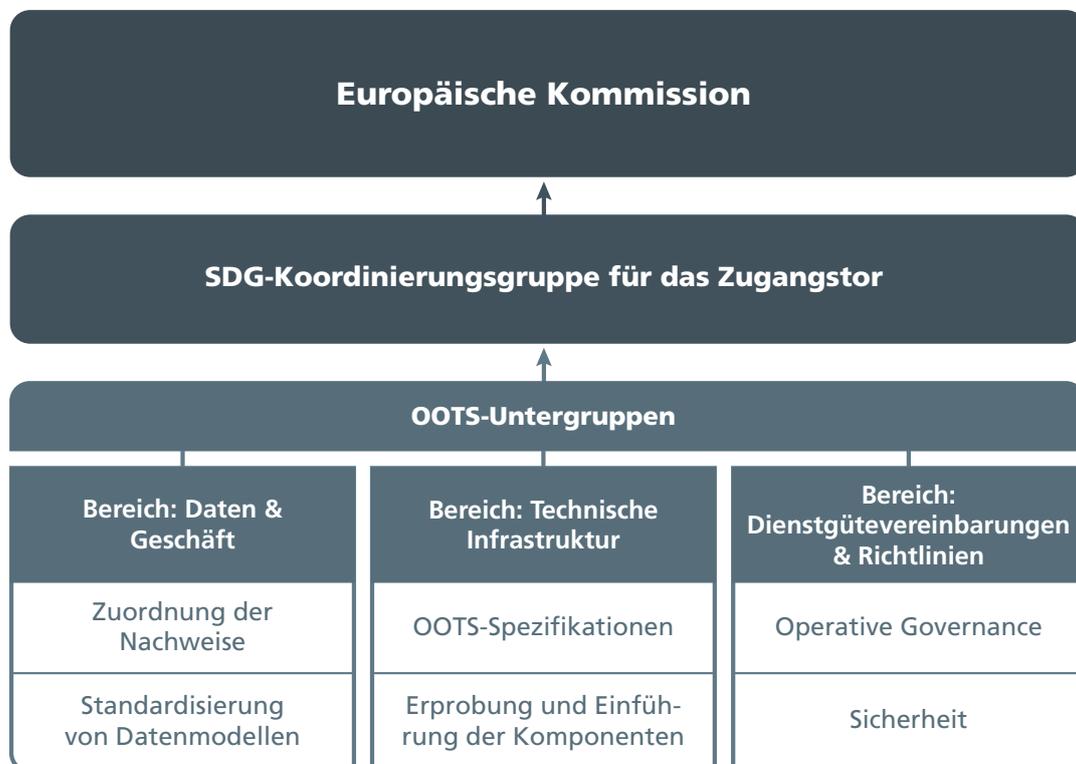


Abbildung 2: Governance der SDG-VO auf EU-Ebene



4. Herausforderungen bei der Umsetzung

Basierend auf den zuvor dargestellten Erkenntnissen über die Organisationsstrukturen sowie die spezifischen Vorgehens- und Arbeitsweisen konnten verschiedene Herausforderungen identifiziert werden, die in mehreren der betrachteten Mitgliedstaaten zu beobachten waren und somit wesentlich für die Umsetzung EU-weiter Digitalisierungsvorhaben zu sein scheinen:

Komplexität erschwert die Steuerung der Umsetzung

Die hohe Diversität und Komplexität der Verwaltungslandschaften übertragen sich auch auf die Umsetzung einer einzelnen Verordnung. So ist die Umsetzung der SDG-VO in allen Staaten eng mit nationalen Initiativen und Großprojekten der Verwaltungsdigitalisierung verknüpft. Diese Komplexität erschwert die gezielte Steuerung der Umsetzung erheblich, da etliche Elemente eng miteinander verflochten sind. Durch die fehlenden finanziellen Mittel kann zudem nicht mit einem Anreizsystem gearbeitet werden. Sowohl die begrenzten Rechenschaftspflichten für die Umsetzer:innen als auch die fehlenden Feedbackmöglichkeiten erschweren es weiter, eine klare Vorstellung davon zu erhalten, wie die Umsetzung der einzelnen Verordnung tatsächlich vorangeht und welche konkreten Probleme bei denjenigen vorliegen, die die Ziele noch nicht erreicht haben. Dadurch fehlen für eine strategische Steuerung des Einzelprojektes detailliertere Daten, um zu identifizieren, wo eingegriffen werden müsste, sowie adäquate Handlungsmöglichkeiten, auf diese Probleme zu reagieren.

Teils uneindeutige Rollen- und Zuständigkeitsverteilung

Eine weitere Herausforderung im Rahmen der SDG-VO-Umsetzung ist die nicht immer eindeutige Rollen- und Zuständigkeitsverteilung. So beschrieben sämtliche Interviewpartner:innen in verschiedenen Kontexten, dass die Zuständigkeiten häufig nicht klar oder nicht eindeutig kommuniziert worden seien. Verantwortungsdiffusion ebenso wie Wissenslücken können die Folge sein. Dies betraf insbesondere die lokalen Verwaltungsebenen der jeweiligen EU-Staaten. Auch bei klar zugewiesenen Verantwortlichkeiten wird die neue Rolle häufig als zusätzliche

Aufgabe für ein bestehendes Team oder eine einzelne Person integriert, weshalb die SDG-VO-Umsetzung nicht selten vor allem als lästiger Mehraufwand wahrgenommen wird.

Schwierigkeiten bei der Integration von Kommunen

Im Kontext der SDG-VO wurden insbesondere der Austausch und die Interaktion auf der Gemeindeebene als herausfordernd wahrgenommen, da in der Regel keine institutionalisierte Kommunikationsbeziehung zwischen dieser und den SDG-Koordinator:innen auf nationaler Ebene besteht. In Deutschland verbietet ohnehin das grundgesetzlich verankerte Durchgriffsverbot dem Bund, Aufgaben an die Kommunen zu übertragen. In Deutschland und Österreich besteht zudem häufig nur ein sporadischer Austausch der Kommunen mit den SDG-Koordinator:innen des jeweiligen (Bundes-)Landes. So werden die Kommunen, obwohl sie ebenfalls von den Anforderungen der SDG-VO betroffen sind, nicht strategisch in die Entwicklungs- und Bereitstellungsketten der Umsetzung integriert, was auch zu einer Verzögerung der Erfüllung der SDG-VO führen kann.

Fehlende Unterstützung

Die Interviewten beschrieben häufig, sich mit vielen Aufgaben alleingelassen zu fühlen oder unzureichend mit Ressourcen und Informationen versorgt zu sein. Dies deutet darauf hin, dass die Einbettung der SDG-VO-Umsetzung in Bestehendes sowie die bisherigen Angebote zur Unterstützung möglicherweise noch nicht weitreichend und adressat:innengerecht genug ausgestaltet sind.

So kritisierten die interviewten Umsetzer:innen wiederholt, dass Informationsmaterial, wie beispielsweise Leitfäden, oft zu abstrakt blieben und konkrete, praxisnahe Hinweise oder Beispiele fehlten. Fehlen Informationen und Hilfsangebote, führt dies in erster Linie dazu, dass die Umsetzung verzögert wird. Eine besondere Herausforderung besteht auch darin, die Verordnung zu interpretieren und die konkreten Anforderungen abzuleiten. So muss zunächst viel Zeit aufgewendet werden, um die

4. Herausforderungen bei der Umsetzung

nötige Expertise aufzubauen und Arbeitsaufträge zu definieren. Dies schürt auch Frustration bei den Umsetzer:innen, da diese nicht immer bereits über das benötigte Know-how verfügen, und verzögert die Prozesse zusätzlich.

Relevanz und Nutzen sind nicht eindeutig kommuniziert

Die zuvor erwähnte Frustration spiegelte sich auch in anderem Zusammenhang bei den Interviewten wider: Ein Großteil der Befragten gab an, nur wenige sinnvolle Use Cases der SDG-VO zu erkennen, und nahm sie daher überwiegend als zusätzliche Belastung wahr. Nur vereinzelt wiesen Befragte auf den Nutzen und positive Effekte der SDG-VO hin: So habe die SDG-VO in Deutschland zur Beschleunigung der Registermodernisierung beigetragen. Der verpflichtende Charakter der SDG-VO habe den unbedingt notwendigen Druck aufgebaut, auch nationale Systeme tatsächlich zu transformieren. Daneben würde die Umsetzung der SDG-VO für grenzüberschreitend agierende Unternehmen eine tatsächliche Erleichterung bedeuten. Übergreifend aber waren diese durchaus positiven Begleiteffekte und der mögliche Nutzen für viele der Befragten nicht sichtbar. Zudem gaben einige der Interviewten auf der Gemeindeebene an, gar nichts über die SDG-VO zu wissen. Dadurch entsteht ein Mangel an Akzeptanz für die Umsetzung der Verordnung. Die Herausforderungen bestehen daher darin, Umsetzer:innen diese Verunsicherung zu nehmen, Missverständnisse auszuräumen, Relevanz zu vermitteln und dadurch Akzeptanz zu schaffen sowie derartig zu unterstützen und zu motivieren, dass die Erfüllung der SDG-VO insgesamt reibungsloser ablaufen kann.

(Internationales) Kooperationspotenzial wird nicht ausgeschöpft

Ein weiterer Aspekt ist das insgesamt begrenzte Wissen über die Umsetzung der SDG-VO in anderen Ländern sowie auf den verschiedenen Verwaltungsebenen im eigenen Staat. Die geringe Zahl an Austausch- und institutionalisierten Kooperationsformaten erschwert es, voneinander zu lernen und bestehende Lösungen effektiv zu nutzen. Dadurch wird viel Potenzial verschenkt, die SDG-VO-Umsetzung effizienter zu gestalten, da vorhandenes Wissen oder erfolgreiche Lösungsansätze nicht systematisch ausgetauscht und geteilt werden. Dies erschwert zudem die Anbahnung von Kooperationen, weil oft unklar ist, mit welchen Partnern eine Zusammenarbeit sinnvoll oder möglich wäre. Die Interviewten betonten häufig die Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten, insbesondere hinsichtlich der technischen Voraussetzungen, politischen Strukturen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Trotz dieser erheblichen Differenzen treten jedoch in den Interviews ähnliche organisationale und innerbehördliche Herausforderungen zutage. Dies deutet darauf hin, dass eine strategische Herausforderung darin liegt, das bestehende »Nichtwissen« abzubauen und den staatenübergreifenden Austausch gezielt zu fördern, um voneinander zu lernen und Synergiemöglichkeiten besser zu nutzen.



5. Handlungsempfehlungen

Das vorherige Kapitel hat einen notwendigerweise schlaglichtartigen Einblick in Herausforderungen und Hürden der SDG-VO-Umsetzung und in mögliche Gründe ihrer Verzögerung gegeben. Zugleich zeigte die Analyse auf, dass rechtliche Rahmenbedingungen, organisationale Strukturen, begrenzte Ressourcen, verzögerte nationale Vorhaben sowie bestehende IT-Strukturen dem Handlungsspielraum für koordinierende und umsetzende Akteur:innen äußerst enge Grenzen setzen. Deutlich wurde auch, dass – bei allen Unterschieden – die fristgerechte Umsetzung der SDG-VO in keinem EU-Mitgliedstaat möglich war. Wie beschrieben, war dies auch zurückzuführen auf Verzögerungen seitens der Europäischen Union und, aus Sicht vieler Interviewpartner:innen, auf eine Verordnung, die möglicherweise nationale Gegebenheiten zu wenig berücksichtigt. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen adressieren daher Faktoren maßgeblich auf organisatorischer Ebene, die im Kontext bestehender Rahmenbedingungen dabei unterstützen können, die Umsetzung künftiger Vorhaben zu erleichtern und die noch weiterlaufende Umsetzung der SDG-VO positiv zu beeinflussen. Sie teilen sich auf in die Handlungsbereiche Unterstützungsstrukturen, Kommunikation, Monitoring sowie internationale Kooperation (siehe Abbildung 3). Sie richten sich dabei hauptsächlich an Umsetzer:innen und Entscheider:innen auf den verschiedenen Verwaltungsebenen, besonders in Bund und Ländern.

5.1 Zielgruppenorientierte Unterstützungsstrukturen aufbauen und integrieren

Die Interpretation von EU-Verordnungen und die Übersetzung der Anforderungen für die Umsetzung in Deutschland waren und sind hochkomplex. Der Bund steht in diesem Kontext vor der Herausforderung, seinen Rechenschaftspflichten gegenüber der EU nachzukommen und zugleich die Länder beim Vortreiben der Umsetzung zu unterstützen. Die Länder wiederum stehen – neben der Bearbeitung von Verwaltungsleistungen

in eigener Zuständigkeit – vor der Aufgabe, die Kommunen zu begleiten und zu entlasten. Die Auswertungen der SDG-VO-Umsetzung in den vorangegangenen Kapiteln haben aufgezeigt, wie notwendig diese Unterstützung ist. Gleichzeitig wurde deutlich, wie herausfordernd es für alle Beteiligten sein kann, die relevanten Akteur:innen einzubeziehen, umfassend zu informieren und zu befähigen. Um möglichen Verzögerungen und Missverständnissen frühzeitig entgegenzuwirken und zu vermeiden, dass sich die Umsetzenden allein gelassen fühlen, kann es hilfreich sein, die Themen Informationsmanagement, Wissensvermittlung und Partizipation möglichst von Beginn an zusammen zu denken und strategisch zu verknüpfen. Konkret bieten sich die folgenden Maßnahmen an:



Nutzer:innenorientierte Informationsmaterialien frühzeitig entwickeln:

Von zentraler Bedeutung ist es, Informationsangebote zum Vorhaben gezielt auf die verschiedenen Verwaltungsebenen, innerbehördlichen Ebenen und die Dienstleister von Behörden zuzuschneiden. Denn während das Bewusstsein für die Notwendigkeit adressat:innengerechter Informationsmaterialien auf allen Ebenen vorhanden ist, fehlt dieses Material in der Praxis noch zu häufig oder kommt erst spät bei den Betroffenen an. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die verantwortlichen Akteur:innen – in Deutschland vor allem Bund und Länder – ihre Informationsangebote noch gezielter auf die spezifischen Bedürfnisse und Aufgabenbereiche der jeweiligen Umsetzer:innen abstimmen. Dazu sollte das Informationsmaterial mit Blick auf Abstraktionsgrad, Detailtiefe und Informationsdichte so passgenau wie möglich auf den spezifischen Kontext zugeschnitten sein. Daneben darf die Wirksamkeit verschiedener Vermittlungsformen nicht unterschätzt werden. So können unterschiedliche Vermittlungsformate und -medien noch umfassender genutzt werden, um eine tatsächlich flexible und zielgerichtete Vermittlung der Inhalte zu gewährleisten: von rechtssicheren Interpretationshilfen über praxisbezogene Leitfäden und Checklisten bis hin zu detaillierten Handbüchern oder Erklärvideos. Begleitende Lehr- und Informationsseminare,

Trainings, Schulungen und Massive Open Online Courses (MOOCs) ermöglichen es zusätzlich, ganz gezielt auf die lokalen Bedarfe und Fragestellungen einzugehen. So wurden beispielsweise die Digitallotsen in Baden-Württemberg im Rahmen eines Online-Seminars der kommunalen Landesverbände konkret zur SDG-VO geschult (Kommunale Landesverbände Baden-Württemberg 2023). Das Seminar umfasste eine Einordnung aus europäischer Sicht ebenso wie Informationen zu den konkreten Aufgaben für die Kommunen. Vorhabensspezifische Qualifizierungsmaßnahmen können darüber hinaus in die vielen bestehenden Angebote zur digitalen Qualifizierung von Verwaltungsmitarbeiter:innen, wie beispielsweise Akademien und Kompetenznetzwerke auf Länderebene, einbezogen werden.



Informationsangebote zugänglicher machen und zielgerichtete Verteilungsstrategien entwickeln:

Zugleich müssen die relevanten Informationen auch bei den betroffenen Akteur:innen ankommen. Das schließt die einfache Zugänglichkeit, Auffindbarkeit und Bereitstellung von Informationen ebenso ein wie ihre zielgruppengerechte Verteilung. Es gilt, die entsprechenden Informations- und Schulungsangebote noch stärker in bestehende Strukturen zu integrieren und gezielt mit etablierten Beratungsangeboten im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung zu verknüpfen. Eine zentrale Aufgabe liegt darin, die Informationen sinnvoll und gezielt online zu platzieren, bestenfalls auf bereits bekannten Plattformen und Informationswebsites. Sollen beispielsweise Kommunen erreicht werden, eignen sich dafür Online-Portale der Länder, die Kommunen bei der Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung im Allgemeinen oder des OZG im Speziellen unterstützen sollen. Dabei kommt es vor allem auf eine sorgfältige und gut strukturierte Bereitstellung und Verknüpfung von relevanten Informationen an: Dies reicht von der Verortung des Projektes im Kontext anderer Digitalisierungsvorhaben über weiterführende Links zu nützlichen Hilfestellungen bis hin zur regelmäßigen Prüfung der Aktualität der Informationen. Darüber hinaus profitieren alle involvierten Akteur:innen von einem zentralen Informationsknotenpunkt und der möglichst raschen Zusammenführung maßgeblicher Informationen auf übergreifenden und, wenn möglich, frei zugänglichen Portalen. In Deutschland hat auf Bundesebene eine Zusammenführung und frei zugängliche Bereitstellung von relevanten Informationen zur SDG-VO mittlerweile stattgefunden, beispielsweise über die OZG-Informationsplattform (zum Beispiel Informationen zu Leistungen mit SDG-VO-Relevanz und Ansprechpartner:innen), den OZG-Leitfaden (zum Beispiel Informationen zur Governance und Umsetzungssteuerung) sowie über das Bundesportal des Bundesministeriums des Innern und für Heimat.

Zugleich können etablierte Veranstaltungsformate und Konferenzen, beispielsweise die Fachministerkonferenzen, dafür genutzt werden, vorhandenes Informationsmaterial weitläufiger zu streuen. Entscheidend ist vor allem, Informationsangebote

und -material über diverse Kanäle zu verteilen und möglichst viele Stakeholder von Anfang an einzubeziehen. Damit einher gehen die frühzeitige Ansprache und die explizite Einbeziehung dieser Akteur:innen – von Gremien über Verbände bis hin zu bestehenden Netzwerken und Verbänden. Mit Blick auf den Wissenstransfer in die Kommunen lassen sich beispielsweise die Landesverbände und kommunalen Spitzenverbände noch gezielter ansprechen und kommunikativ einbinden. Sie stehen ohnehin mit den Kommunen im Austausch, verfügen über etablierte Kommunikationskanäle und -formate, kennen mögliche Bedarfe und wissen, wie zielgerichtete Unterstützungsangebote bestenfalls zugeschnitten sein sollten.



Kontakt- und Beratungsstellen für Kommunen etablieren und kommunale Akteur:innen aktiv ansprechen:

Eng damit verknüpft ist die Frage, wie fallbezogene Beratung so angeboten werden kann, dass sie möglichst viele Akteur:innen erreicht. Dies gilt ganz besonders für die Kommunen, die im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung und durch die damit zusammenhängenden nationalen Maßnahmen ohnehin außerordentlich gefordert sind. Das geht einher mit dem vielfach belegten Bedarf nach externer Unterstützung durch Beratung und Netzwerkmöglichkeiten (Hornbostel et al. 2022). Gerade viele kleinere Kommunen sehen sich durch die rechtlichen Anforderungen nationaler Vorhaben bereits erheblich belastet und bedürfen zusätzlicher Unterstützung (Hornbostel et al. 2022). Ein mehrgleisiger Ansatz ist darum zentral und kann dabei unterstützen, ein Vorhaben gezielt in die Kommunen hineinzutragen. Zum einen bedarf es – insbesondere auf Länderebene – institutionalisierter Ansprechpartner:innen, die einfach und schnell für Unterstützung suchende Akteur:innen erreichbar sind. Zum anderen sind Strategien erforderlich, die Informationen und Unterstützungsangebote proaktiv an Beteiligte weitertragen, ohne dass diese gezielt danach suchen.

Ein:e in Detailfragen versierte:r Ansprechpartner:in kann Beratungsleistungen für fachliche Anliegen anbieten, bei Priorisierungen unterstützen und aufzeigen, welche konkreten Anforderungen zu welchem Zeitpunkt entstehen. Auch dabei kommt es besonders auf die Integration in bestehende kommunale Beratungsstrukturen an, um durch etablierte Formate einen möglichst niedrigschwiligen Zugang zur Unterstützung zu ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist die Koordinierungsstelle OZG-Kommunal in Hessen, die sich aus vier Vertreter:innen der hessischen kommunalen Spitzenverbände sowie einer/einem Vertreter:in der Hessischen Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung zusammensetzt. Die Koordinierungsstelle dient der Abstimmung zu Fragen der Kommunendigitalisierung im Allgemeinen und ist gleichzeitig Ansprechstelle für Kommunen zu Fragestellungen rund um die OZG-Umsetzung. In diesem Kontext befasst sie sich auch mit der SDG-VO-Umsetzung. Institutionalisierte Ansprechstellen dieser Art bieten zugleich die

Möglichkeit, strukturiert Feedback aus den Kommunen einzuholen und diese aktiv in den weiteren Auf- und Ausbau der Unterstützungsleistungen einzubeziehen. Sie schaffen einen wichtigen Kanal, um konkrete Beratungsbedarfe zu identifizieren und die eigenen Angebote iterativ so anpassen zu können, dass sie tatsächlich auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Die Einbeziehung kommunaler (Spitzen-)Verbände in eine solche Beratungsstruktur macht es zusätzlich möglich, Stimmungsbilder aus den Kommunen einzuholen, Einblicke in die Umsetzung vor Ort zu erhalten und weitere Kommunikationswege zu eröffnen. Davon können insbesondere der Bund und die Länder profitieren, wenn sonst nur wenige andere Möglichkeiten zum Austausch bestehen.

Daneben spielen analoge und persönliche Unterstützungsstrukturen für den unmittelbaren Austausch vor Ort eine bedeutende Rolle, da sie eine aktive Ansprache der Beteiligten erlauben. Viele Länder setzen zum Beispiel zunehmend darauf, Ansprechpersonen aus den Kommunen über spezielle Qualifizierungsprogramme zu Digitalisierungsexpert:innen weiterzubilden und gezielt als Multiplikator:innen einzusetzen. Beispiele dafür sind die Kommunalen Digitallotsen in Baden-Württemberg ebenso wie die Digital-Lotsen und die Digital-Navigatoren in Sachsen. Ansätze dieser Art bieten großes Potenzial, die Anforderungen eines spezifischen Vorhabens durch gezielte Schulungen der Lotsen aktiv in die Breite zu tragen. Als Expert:innen in ihren jeweiligen Kommunen können sie dazu beitragen, beispielsweise eine Verordnung und ihre Anforderungen in den Kommunen bekannt zu machen, Transparenz zu schaffen und Sorgen abzubauen. Mittlerweile verfügt darüber hinaus ein Drittel aller Kommunen über eine »zentrale Stelle für Digitalisierungsvorhaben« (Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital. 2022). Auch darüber eröffnen sich neue Räume für eine aktivere Einbindung der Kommunen.

Daneben spielt auch die Förderung der Vernetzung von Kommunen für den (informellen) Wissenstransfer eine wichtige Rolle und kann die Umsetzung treiben. Während die Notwendigkeit von interkommunaler Vernetzung im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung ein viel besprochenes Thema ist (Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital. 2022), kommt sie teils weiterhin zu kurz, wie sich im Rahmen der SDG-VO-Umsetzung zeigte. Über Konferenzen und kurzzeitige Austauschformate hinaus bedarf es daher intensiverer Anstrengungen mit dem Ziel, die interkommunale Zusammenarbeit zum jeweiligen Vorhaben voranzutreiben und gegebenenfalls zu koordinieren.

5.2 Kommunikation nutzenorientiert und dialogzentriert gestalten

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Verordnung wie der SDG-VO spielt die Motivation der umsetzenden Akteur:innen

eine entscheidende Rolle. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Realisierung eines Vorhabens beispielsweise aufgrund diffuser Verantwortungsstrukturen oder begrenzter finanzieller Mittel stark vom Engagement aller involvierten Stakeholder abhängt. Umso wichtiger ist es daher, den Wert, die Relevanz sowie das langfristige Ziel klar und überzeugend zu vermitteln. Im Kontext der SDG-VO-Umsetzung beispielsweise zeigte sich, dass die potenziellen Mehrwerte oder Erfolge der Verordnung für viele Akteur:innen nicht oder kaum sichtbar waren. Die Interviews verdeutlichten, dass die Umsetzung eines europäisch oder international ausgerichteten Vorhabens die Gefahr birgt, dauerhaft als lästige Mehraufgabe und Zusatzbelastung empfunden zu werden, der eine vergleichsweise geringe Priorität eingeräumt wird. Diesen Problemen und den daraus resultierenden Effekten kann eine früh initiierte Kommunikations- und Dialogstrategie durch die steuernden Akteur:innen entgegenwirken. Im Rahmen dessen können die Umsetzung des Vorhabens nutzenorientiert beleuchtet, Komplexität reduziert und zugleich Transparenz und Vertrauen geschaffen werden. Konkret bieten sich die folgenden Maßnahmen an:



Nutzen und Potenziale offensiv kommunizieren:

Insbesondere bei hochkomplexen Vorhaben, die einer Überführung in nationale Strukturen und umfassender Übersetzungs- und Unterstützungsleistungen bedürfen, kann die Kommunikation der eigentlichen Relevanz des Projektes aus dem Blick geraten. Diese Kommunikation ist umso wichtiger, je weniger greifbar das Projekt und seine Effekte für die vielen umsetzenden Akteur:innen sind. Für eine erfolgreiche Implementierung kann es daher hilfreich sein, wenn koordinierende Akteur:innen die Potenziale der Umsetzung frühzeitig und gezielt in einer gut vorbereiteten Kommunikationsstrategie vermitteln. Dazu sollten die kurzfristigen Vorteile und der langfristige Nutzen des Projektes so konkret wie möglich und nah an den alltäglichen Herausforderungen der Umsetzenden aufgezeigt werden. Gerade bei Vorhaben im EU-Kontext lohnt beispielsweise die Entwicklung und Kommunikation von spezifischeren, detaillierten Use Cases, die sich auf nachvollziehbare Szenarien, Fallbeispiele und Situationen beziehen. Sie können dabei unterstützen, umsetzenden Akteur:innen die positiven Auswirkungen und den tatsächlichen Nutzen einer Verordnung aufzuzeigen. Zugleich darf auch die Wirksamkeit der Kommunikation positiver Begleit- und Sekundäreffekte nicht unterschätzt werden: So hat die SDG-VO aus Sicht einiger Expert:innen positiv auf den Fortschritt der Registermodernisierung in Deutschland gewirkt – ein Begleiteffekt, der von vielen umsetzenden Akteur:innen kaum wahrgenommen wird.

Schlussendlich zielt eine wirkungsvolle Kommunikation von Digitalisierungsvorhaben immer auch darauf ab, Synergien mit anderen Projekten aufzuzeigen, Komplexität zu reduzieren und die Aufgabenverteilung klar zu artikulieren. Dabei ist es zentral, klar zu vermitteln, welche Aspekte des Projektes für die



jeweilige Zielgruppe tatsächlich relevant sind (und welche nicht) und welche Anforderungen ohnehin im Rahmen anderer Vorhaben umgesetzt werden. Diese Zusammenhänge kommunikativ deutlich zu machen, kann Akzeptanz gerade für diejenigen Projekte fördern, deren direkte Effekte auf manchen Ebenen auch mittelfristig kaum sichtbar werden. Eine Kommunikationsstrategie oder auch -kampagne kann zudem vertrauensbildend wirken und Akzeptanz für ein Vorhaben fördern, wenn sie explizit dialogorientiert konzipiert ist. Dazu zählt, die Umsetzungsfortschritte und Herausforderungen transparent zu vermitteln und die umsetzenden Akteur:innen und Intermediäre regelmäßig über aktuelle Entwicklungen nicht nur zu unterrichten, sondern zugleich Informationen über Anliegen und Bedenken der betroffenen Akteur:innen einzuholen.



Good Practices online auffindbar machen und verknüpfen:

Die Umsetzbarkeit von Projekten lässt sich wirksam vor allem über gelungene Praxisbeispiele kommunizieren. Auch wenn die Bedeutung der Kommunikation von Good Practices offensichtlich und allgemein anerkannt ist, sind diese für umsetzende Akteur:innen oft nicht sichtbar genug. Um dem etwas entgegenzusetzen, kann darauf hingewirkt werden, Good Practices für Interessierte leichter auffindbar zu machen – über das Ausstellen auf Konferenzen oder in Studien hinaus. Dafür muss keine eigene Infrastruktur geschaffen werden. Gelungene Umsetzungsbeispiele und -ansätze können in bereits bestehende digitale Übersichtsangebote und Kataloge eingebunden werden. Im Kontext von Kommunen ließen sich Umsetzungsbeispiele etwa in teils schon existierende Good-Practice-Datenbanken, digitale Atlasse oder Navigatoren für kommunale Digitalisierungsprojekte integrieren. Zugleich bedarf eine solche Integration sorgfältiger und detaillierter Ausarbeitung und Pflege – von der entsprechenden Verschlagwortung bis hin zur einzelnen Projektbeschreibung. Hilfreich kann bei europaweiten bzw. grenzüberschreitenden Vorhaben darüber hinaus eine (einfach gehaltene) Verknüpfung bzw. eine Referenz zu entsprechenden Plattformen und Datenbanken in anderen EU-Staaten sein. Auch ein schlichter Verweis kann als Türöffner dienen, der den Umsetzenden mögliche Parallelen und hilfreiche Ansätze aufzeigen kann, wo diese möglicherweise gar nicht vermutet werden.

5.3 Steuerung vereinfachen durch mehr Transparenz und datenbasierte Entscheidungsfindung

Die Steuerung eines umfassenden und mehrdimensionalen EU-Projektes ist ausgesprochen herausfordernd. Wie bereits thematisiert wurde, ist die alleinige Steuerung der Umsetzung aufgrund der symbiotischen Verbindungen mit anderen Digitalisierungsprojekten, wie im Falle der SDG-VO mit den Projekten

RegMo und OZG-Umsetzung, kaum möglich. Zugleich fehlt es an spezifischen Durchgriffs- und Lenkungsmechanismen, wodurch eine gezielte Steuerung ebenfalls gehemmt wird.

Übergreifend zeigt sich anhand der SDG-VO-Umsetzung, dass geringe Rechenschaftspflichten, fehlende (finanzielle) Anreizmechanismen, mangelnde Kenntnisse über den Umsetzungsstand, fehlende Sanktionsmöglichkeiten und schwierige Rahmenbedingungen die Umsetzung des Projektes deutlich erschweren. Um trotz solcher Umstände die Möglichkeit der Steuerung zu wahren, bedarf es einer soliden Datenbasis, um Entscheidungen evidenzbasiert treffen zu können und den Entscheider:innen ein strategisches Vorgehen zu ermöglichen. Dafür bietet sich die folgende Maßnahme an:



Monitoringstrukturen verbessern:

Ein systematisches und detaillierteres Monitoring kann die Grundlage dafür schaffen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen. Um eine möglichst belastbare Datengrundlage zu erzeugen, muss das Monitoring entsprechend konzipiert sein. Dazu werden vor allem möglichst viele geeignete und ausreichend detaillierte Daten benötigt. Um diese zu erhalten, müssen nach Möglichkeit alle umsetzenden Instanzen einbezogen werden. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass das Monitoring möglichst für sämtliche umsetzenden Stellen verpflichtend ist. Im Falle der SDG-VO-Umsetzung liegen das übergreifende Monitoring sowie die Pflicht zur Berichterstattung gegenüber der Europäischen Union zunächst beim Bund. Allerdings könnten die Monitoringstrukturen auch auf Landesebene zum Teil noch ausgebaut werden. Dies würde ein systematischeres Reporting an die SDG-Koordination auf Bundesebene ermöglichen, während gleichzeitig erfolgreiche Umsetzungsbeispiele oder spannende Vorhaben, beispielsweise auf kommunaler Ebene, tatsächlich strukturiert erfasst werden könnten. Zusammenfassend bedeutet das vor allem, dass Möglichkeiten gefunden werden müssen, möglichst alle umsetzenden Stellen in die Rechenschaftspflicht zu nehmen und die Monitoringstrukturen über die entsprechenden Verwaltungsebenen hinweg zu etablieren. Ein Beispiel dafür findet sich in Hessen. Dort wird beim Monitoring auf Landesebene beispielsweise auf die im Anhang II der SDG-VO festgelegten Verfahren fokussiert, wozu die damit zusammenhängenden Anforderungen in Anforderungspakete zusammengefasst wurden. Zu jedem der fokussierten Verfahren senden nun die Fachministerien, die im Austausch mit den Kommunen stehen, quartalsweise Feedback zum Umsetzungsstand an die SDG-Koordination – verbunden mit konkreten Informationen dazu, wie seitens der koordinierenden Stellen unterstützt werden kann.

Neben einer umfangreicheren Rechenschaftspflicht ist auch der Detailgrad des Monitorings wichtig. So kann eine bessere Genauigkeit der Daten erreicht werden, wenn beim Umsetzungsstatus nicht nur zwischen wenigen Kategorien

unterschieden wird, sondern feingliedrigere Entwicklungsstufen erfasst werden. Diese können im Vorfeld genau definiert werden und geben am Ende ein differenzierteres Bild darüber, an welcher Stelle die umsetzenden Instanzen derzeit stehen. Dies kann auch als Anhaltspunkt dafür dienen, welche spezifischen Maßnahmen sinnvoll sein können, um die Umsetzung an dieser Stelle zu unterstützen. Zudem könnte dies mit einer Feedbackkomponente für Umsetzer:innen ergänzt werden, mit der sie konkrete Rückmeldung zu ihren Problemen geben können.

Ein weiterer zentraler Schritt für eine bessere Steuerung kann zudem die detaillierte Veröffentlichung der Monitoringergebnisse sein – im Falle der SDG-VO-Umsetzung die öffentliche Einsehbarkeit der SDG-Dashboards. Der Zugang zu dieser Übersicht würde nicht nur Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit schaffen, sondern auch eine bessere Vergleichbarkeit der umsetzenden Stellen und die Ableitung von Good Practices ermöglichen. Zudem würde eine Veröffentlichung der Monitoringergebnisse allen beteiligten Stakeholdern ebenso wie Wissenschaftler:innen ermöglichen, Stellschrauben und Barrieren für die Umsetzung auszumachen und frühzeitig an ihrer Lösung zu arbeiten.

5.4 Internationaler Kooperation höhere Priorität einräumen

Bei der Umsetzung eines grenzüberschreitenden Digitalisierungsprojektes wie der SDG-VO ist die Zusammenarbeit der EU-Mitgliedstaaten unabdingbar. Allerdings wird die Kooperation mit EU-Partner:innen häufig als zusätzliche oder teils verzichtbare Aufgabe betrachtet, die nicht konsequent verfolgt wird. Wie im vorigen Kapitel erläutert, gibt es unterschiedliche Gründe hierfür. Staaten verfügen teilweise nur über geringe Ressourcen und Kapazitäten für ein weiteres EU-Vorhaben, auch weil die Koordinator:innen auf nationaler Ebene meist nicht ausschließlich an der Umsetzung arbeiten und bereits ausgelastet sind. Zudem müssen die Umsetzer:innen erheblichen Kommunikationsaufwand betreiben, um eine Verordnung, die auf EU-Ebene entschieden wurde, auf den anderen Verwaltungsebenen bekannt zu machen, Wissen zu vermitteln und Akzeptanz dafür zu schaffen. Im Fall der SDG-VO wird diese Arbeit auch dadurch behindert, dass die Anwendungsfälle und der tatsächliche Mehrwert, der durch die Verordnung entsteht, nicht immer klar sind.

Eine weitere Hürde liegt darin, dass die nationalen Umsetzer:innen häufig nur wenig über die Voraussetzungen und den Umsetzungsstand in anderen EU-Staaten wissen. Dieses Wissen und bereits gemachte Erfahrungen werden oft nicht geteilt, und wenn doch, steht zumeist die technische Umsetzung im Vordergrund. Ein Austausch über Arbeitsweisen, Kommunikationsmethoden, Informationsbereitstellung oder auch Fragen

der Qualifizierung findet kaum statt. Infolgedessen entsteht in vielen Mitgliedstaaten der Eindruck, dass die Unterschiede deutlich stärker ins Gewicht fallen als die Gemeinsamkeiten. Dies zeigte sich auch anhand der Umsetzung der SDG-VO. So wurden die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der EU-Staaten als Hürde für ein gemeinsames Verständnis der SDG-VO beschrieben. Daher bleibt viel Potenzial ungenutzt, voneinander zu lernen oder auch – trotz eventuell unterschiedlicher Rahmenbedingungen – gemeinsame Lösungen zu entwickeln und so eine Grundharmonisierung der EU voranzutreiben.

Angesichts dieser Tatsachen sollte die internationale Kooperation als zentraler Bestandteil des Umsetzungsprozesses eines grenzüberschreitenden Digitalisierungsprojektes wie der SDG-VO begriffen werden. Langfristig würden so auch künftige EU-Digitalisierungsvorhaben und die Umsetzung von Verordnungen erleichtert werden, da Kooperationspartner:innen und Kommunikationsformate schon vorhanden und die Staaten insgesamt besser miteinander harmonisiert wären. Um dies zu erreichen, bieten sich folgende Maßnahmen an:



Durch strategischen Austausch mit Partner:innen von bestehendem Wissen profitieren:

Die EU-Mitgliedstaaten sind trotz ihrer Unterschiede auch mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, wenn es um die Umsetzung eines EU-Projektes wie der SDG-VO geht. Betrachtet man dieses Beispiel, waren und sind mangelnde Ressourcen und Kommunikation sowie die Schaffung von Verständnis und Akzeptanz für die SDG-VO innerhalb des jeweiligen EU-Staates nach wie vor problematisch. In diesem Kontext kann es hilfreich sein, den strategischen Austausch mit anderen EU-Staaten und -Regionen gezielt zu suchen, um Erfahrungswerte und Lösungen regelmäßig auszutauschen. Dies ist vor allem zu Beginn des Projektes wichtig, bleibt jedoch auch in späteren Phasen relevant, etwa um Unterstützung beim Umgang mit zwischenzeitlich auftretenden konkreten Herausforderungen zu erhalten.

Für die Auswahl strategischer Partner:innen können verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, wie etwa ähnliche staatliche Strukturen oder geografische Nähe. Diese Aspekte wurden auch von Interviewpartner:innen im Zusammenhang mit der SDG-VO-Umsetzung hervorgehoben. So können ähnliche staatliche Strukturen (wie beispielsweise eine zentrale oder dezentrale Staatsorganisation) aufgrund teils vergleichbarer Voraussetzungen die Übertragbarkeit von Lösungsansätzen und Herangehensweisen auf das eigene Land erleichtern. Ein Beispiel dafür bilden Akteur:innen aus Schweden und den Niederlanden, die aufgrund vergleichbarer staatlicher Strukturen in den Austausch getreten sind, um ihre Erfahrungen bei der Anbindung kommunaler Verfahren an das EU-OOTS zu teilen. Daneben kann bereits geografische Nähe, beispielsweise aufgrund kürzerer Wege oder ohnehin bestehender, intensiverer Kontakte, den nachhaltigen Austausch erleichtern – dies zeigte

sich beispielsweise bei Nordrhein-Westfalen und den Niederlanden oder Deutschland und Österreich.

Fachveranstaltungen innerhalb von Deutschland sowie in anderen EU-Staaten bieten darüber hinaus eine gute Gelegenheit, strategische Kontakte zu knüpfen, die anschließend gezielt weiterverfolgt werden sollten. Zwar werden Anstrengungen unternommen, um solche Kontakte strategisch zu vertiefen und Veranstaltungen aktiv für die Vernetzung und den Austausch zu gemeinsamen Digitalisierungsvorhaben auf EU-Ebene zu nutzen. Dennoch wäre es sinnvoll, diese Bemühungen noch deutlich zu intensivieren. Dabei sollte der Blick nicht nur auf deutsche Fachveranstaltungen gerichtet werden, sondern auch auf vergleichbare Konferenzen und Treffen in anderen EU-Staaten.

Die Umsetzungsarbeit mit Partner:innen teilen und Pilotprojekte gemeinsam durchführen:

Eine bessere Aufteilung der Umsetzungsarbeit auf mehrere Partner:innen kann dabei unterstützen, vorhandene Ressourcen effizienter zu nutzen. Voraussetzung dafür sind strategische Zusammenarbeit und Planung, in deren Rahmen gemeinsame Bedarfe identifiziert werden. Auf dieser Basis können Pilotprojekte, gemeinsame Entwicklungskooperationen oder Nutzungsgemeinschaften aufgebaut werden. Dies wird in Deutschland bereits teilweise umgesetzt – insbesondere von einigen Bundesländern, die gut vernetzt und bei der Umsetzung nationaler Digitalprojekte besonders fortgeschritten sind. Dennoch können Kooperationen dieser Art noch flächendeckender angestrebt werden. Zudem gilt es besonders für zukünftige Projekte, eine Aufteilung der Umsetzungsarbeit mit EU-Partner:innen möglichst von Beginn an zu planen und noch intensiver bei der Strategieentwicklung sowie der eigenen Umsetzungsarbeit zu berücksichtigen. Ein Beispiel im Kontext der SDG-VO stellt die »Nordische Kooperation« dar, in deren Rahmen sich die skandinavischen und baltischen Staaten einmal im Monat zu rechtlichen sowie technischen Aspekten der SDG-VO austauschen und Lösungen auf Basis von Open Source teilen. In einem von 2021 bis 2023 laufenden Projekt, das durch den Nordischen Ministerrat gefördert wurde, bewerteten und testeten Dänemark, Estland, Finnland, Lettland, Litauen, Norwegen und Schweden beispielsweise die vorgeschlagene OOTS-Architektur für die SDG-VO-Umsetzung, um gemeinsame effektive und kostengünstige Lösungen für den Nachweisaustausch zu identifizieren. Ein gezielter Fokus auf die Entwicklung und das Teilen von Lösungen auf Basis von Open Source kann dazu beitragen, dass Lösungen nicht mehrfach entwickelt werden müssen und auch Staaten außerhalb bestehender Kooperationsformate von diesen profitieren können.

Zudem bilden Pilotprojekte einen wichtigen Schritt zur Umsetzung grenzüberschreitender Digitalisierungsvorhaben, indem

echte Anwendungsfälle getestet und die technischen Systeme der EU-Staaten miteinander in Einklang gebracht werden. So werden beispielsweise im Rahmen von Pilotprojekten zur Realisierung des Once-Only-Prinzips Anbindungen an das EU-OOTS und weitere Use Cases mit anderen EU-Staaten erprobt. Auch hier dient das bereits erwähnte trilaterale Pilotprojekt von Deutschland, Österreich und den Niederlanden, in dem die grenzüberschreitende Gewerbeanmeldung erfolgreich pilotiert wurde (vgl. S. 11), als Musterbeispiel. Weitere Umsetzungsakteur:innen könnten von den Erfahrungen dieses Projektes lernen, um darauf aufbauend selbstständig Pilotprojekte mit Partner:innen zu initiieren oder sich bestehenden Projekten anzuschließen. So können funktionierende Lösungen schneller geteilt werden, was die Umsetzung langfristig erleichtert.



EU-Formate intensiver nutzen und auch auf die nationale Umsetzungsarbeit übertragen:

EU-Formate wie Arbeitsgruppen zur Umsetzung einer Verordnung leisten einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines EU-weiten Digitalisierungsprozesses: Sie bieten ein Forum für den Austausch von Erfahrungen und Praktiken zur Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen unter Wahrung des Subsidiaritätsprinzips und der Vielfalt der EU-Mitgliedstaaten. Darüber hinaus können sie Maßnahmen entwickeln und empfehlen, die darauf abzielen, die Umsetzung der in der Verordnung festgelegten Anforderungen zu erleichtern. Angesichts dieser Koordinierungs- und Unterstützungsrolle ist es wichtig, dass alle Mitgliedstaaten vertreten sind, um einen für alle tragfähigen Konsens zu finden und Erfahrungen und Interessen aller einzubringen.

Da die deutschen Umsetzer:innen bereits aktiv an den Arbeitsgruppen auf EU-Ebene teilnehmen, bietet es sich zudem an, die Erfahrungen aus den EU-Fachveranstaltungen und anderen Formaten noch stärker für die eigene Umsetzungsarbeit zu nutzen. Erfolgreiche Austauschformate und Kooperationskonzepte der EU können etwa auch auf nationaler Ebene umgesetzt werden. Formate wie Workshops, Arbeitsgruppen oder innovative Austauschplattformen ermöglichen es zudem, den Fokus über technische Aspekte hinaus auf Governance- und Organisationsfragen auszuweiten. Ein solches EU-Format, das sich etwa im Kontext der SDG-VO-Umsetzung bewährt hat und auch auf nationaler Ebene eingesetzt werden könnte, ist der Projectathon. Im Kontext der SDG-VO handelte es sich dabei um eine dreitägige in Präsenz oder hybrid stattfindende Veranstaltung in Brüssel, bei der die Mitgliedstaaten in einer strukturierten Umgebung Interoperabilitätstests mit möglichst vielen anderen Teilnehmenden durchführten, um ihren nationalen OOTS-Implementierungsstatus zu überprüfen (Europäische Kommission 2022). Die Projectathons ermöglichten somit nicht nur einen Fortschrittsvergleich und Einblicke in den Umsetzungsstand in anderen Ländern, sondern auch die Knüpfung

neuer Partnerschaften. Die aktive Teilnahme deutscher Umsetzer:innen an den bisherigen Projectathons hat die Umsetzung der SDG-VO in Deutschland vorangetrieben. Beispielsweise entstanden aus diesem Format Vorhaben mit Belgien, Portugal und Luxemburg, gemeinsam grenzüberschreitende technische Erprobungen durchzuführen.

Um von diesen Vorteilen zu profitieren, sollte Deutschland daher weiterhin an EU-Formaten wie Projectathons teilnehmen, Ressourcen dafür einplanen und andere Staaten und Partner:innen aktiv motivieren, ebenfalls teilzunehmen. Zudem könnte dieses Konzept auch auf andere nationale und EU-Projekte mit verschiedenen Akteur:innen im IKT-Bereich ausgeweitet werden.

Schließlich sollte bei der Teilnahme an EU-Veranstaltungen und -Treffen mitbedacht werden, Umsetzer:innen auf den unteren Verwaltungsebenen, vor allem in dezentralisierten Ländern wie Deutschland, stärker und expliziter in die Prozesse und Formate auf EU-Ebene – wie die oben angesprochenen Untergruppen – einzubinden. Dies würde kürzere Kommunikationswege zwischen den föderalen Ebenen sowie eine stärkere Berücksichtigung weiterer Herausforderungen außerhalb der Bundesebene ermöglichen. Auf diese Weise könnten nicht nur Lösungen schneller gefunden, sondern auch mehr Akzeptanz für eine Verordnung wie die SDG-VO auf den unteren Verwaltungsebenen geschaffen werden.



Abbildung 3: Übersicht der Handlungsempfehlungen



22

Fahrkarten

22

6. Fazit

Die grenzüberschreitende Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen in der EU ist ein ambitioniertes, aber lohnendes Vorhaben, das langfristig positive Effekte, wie die Stärkung des Binnenmarktes und eine Erleichterung für Unternehmen und Bürger:innen verspricht. Vor diesem Hintergrund markiert die SDG-VO den ersten Schritt in einem weiter andauernden Transformationsprozess, der mit anstehenden Projekten, wie der Persönlichen Digitalen Brieftasche für Bürger:innen, kontinuierlich vorangetrieben wird.

Anhand des Beispiels der SDG-VO-Umsetzung hat dieses White Paper aufgezeigt, dass die Umsetzung des Projektes und die Erfüllung solch einer komplexen EU-Verordnung grundlegende Herausforderungen mit sich bringen. Gerade auf organisatorischer Ebene sowie in Bezug auf Arbeitsweisen sehen sich die Umsetzer:innen mit Problemen im Bereich der Steuerung, Kommunikation und Kooperation konfrontiert, die in ähnlicher Weise in vielen Mitgliedstaaten auftreten. Das liegt unter anderem daran, dass viele Abhängigkeiten und symbiotische Beziehungen mit anderen (Digitalisierungs-)Projekten bestehen und eine erhebliche Anzahl an Akteur:innen an der Umsetzung beteiligt ist.

Generell ist es aufgrund begrenzter Ressourcen, Arbeits- und Fachkräftemangel nicht einfach, grundlegende Strukturen zu verändern. Dennoch kann an bestimmten Stellschrauben gedreht werden, um die Umsetzung solcher Vorhaben zukünftig zu erleichtern und langfristig von den positiven Effekten zu profitieren.

Besonders wichtig ist in diesem Kontext, von Erfahrungswerten der Vergangenheit zu profitieren und bestimmte Schritte früher zu beginnen, wie die Erarbeitung einer gezielten Kommunikationsstrategie, den Aufbau von Unterstützungsstrukturen oder auch die Durchführung eines detailreichen und umfassenden Monitorings. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Verteilung von adressat:innengerechtem Informationsmaterial sowie die Schaffung analoger und aktivierender Unterstützungsstrukturen. Darüber hinaus sollten insbesondere Erfolge,

Mehrwerte und positive Sekundäreffekte offensiv kommuniziert werden. Dies ist sowohl notwendig, um die Motivation der Umsetzer:innen zu fördern, als auch die Nutzer:innen über die neuen Möglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, zu informieren. Zudem sollte auch daran gearbeitet werden, bereits bestehende Netzwerke gezielter zu nutzen und weitere strategische Partnerschaften, auch mit Partner:innen in anderen EU-Mitgliedstaaten, zu knüpfen, die zukünftig ausgebaut werden können.

Für die Nationalstaaten kann es hilfreich sein, die Vorgehensweisen in anderen Staaten noch besser kennenzulernen. Auch wenn der Blick über nationale Grenzen hinaus nicht immer sofort Erfolg versprechend erscheint, zeigen sich bei näherem Hinsehen zahlreiche Gemeinsamkeiten und ähnliche Herausforderungen. Dieses Wissen wäre hilfreich für die Entwicklung zukünftiger Verordnungen sowie für die Umsetzung weiterer grenzüberschreitender Vorhaben. Insgesamt sind eine verstärkte Vernetzung, Zusammenarbeit und ein besseres Verständnis füreinander erstrebenswert, um gemeinsam der Vision einer vernetzten, digitalisierten Verwaltung in Europa näher zu kommen.

Literaturverzeichnis

BMI (Hg.) (2023a): 4.1 Single Digital Gateway (SDG) – die EU-Verordnung. Online verfügbar unter <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/79430717.html>.

BMI (Hg.) (2023b): Erfolgreiche Umsetzung des Once-Only-Prinzips für grenzüberschreitende Gewerbeanmeldung. Online verfügbar unter https://www.digitale-verwaltung.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/DV/DE/2023/12_gewerbeanmeldung.html.

BMI (Hg.) (2023c): OZG-Leitfaden – 12.5 Feedback und Statistik. Online verfügbar unter <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/49316969.html>.

BMI (Hg.) (2023d): Umsetzung der SDG-Verordnung in Deutschland. Eine Orientierungshilfe für Einsteiger. Online verfügbar unter https://ozg.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MF/OZG/Bilder/Themenfeld_Bildung/Dokumente_zur_Mitnutzung/230324_Single_Digital_Gateway_fuer_Einsteiger_V1.1.pdf.

BMI (Hg.) (2024a): Ein weiterer Schritt voran: Deutsches Team testet erfolgreich die Umsetzung des Once-Only-Prinzips für den Geburtsnachweis. Online verfügbar unter https://www.digitale-verwaltung.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/DV/DE/2024/07_once_only_geburtsnachweis.html.

BMI (Hg.) (2024b): Grundsätzliche Anforderungen an die EU-Mitgliedstaaten. Online verfügbar unter <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/info-sdg/sdg-anforderungen/sdg-anforderungen-node.html>.

BMI (2024c): Sachstand zur Umsetzung der Anforderungen aus der SDG-VO. Version 1.0 – Mai 2024. Online verfügbar unter https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2024/Beschluss2024-36_Umsetzungsstand_SDG-Anforderungen_Umsetzungsbericht.pdf.

Bundesverwaltungsamt (Hg.) (2024): Das NOOTS in der Registermodernisierung. Online verfügbar unter https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/Behoerden/Verwaltungsdienstleistungen/Registermodernisierung/Newsletter_07_NOOTS.html.

(EU) 2018/1724: Verordnung (EU) 2018/1724 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 2. Oktober 2018 über die Einrichtung eines einheitlichen digitalen Zugangstors zu Informationen, Verfahren, Hilfs- und Problemlösungsdiensten und zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1024/2012. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1724>.

(EU) 2020/1121: Durchführungsverordnung (EU) 2020/1121 der Kommission vom 29. Juli 2020 über die Erhebung und den Austausch von Nutzerstatistiken und Rückmeldungen der Nutzer zu den Diensten des einheitlichen digitalen Zugangstors gemäß der Verordnung (EU) 2018/1724 des Europäischen Parlaments und des Rates. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R1121>.

(EU) 2022/1463: Durchführungsverordnung (EU) 2022/1463 der Kommission vom 5. August 2022 zur Festlegung technischer und operativer Spezifikationen des technischen Systems für den

grenzüberschreitenden automatisierten Austausch von Nachweisen und zur Anwendung des Grundsatzes der einmaligen Erfassung gemäß der Verordnung (EU) 2018/1724 des Europäischen Parlaments und des Rates. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R1463>.

(EU) 2024/1183: Verordnung (EU) 2024/1183 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. April 2024 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 910/2014 im Hinblick auf die Schaffung des europäischen Rahmens für eine digitale Identität. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>.

Europäische Kommission (Hg.) (2022): Implementers Café #1. Once-Only Technical System Guidance and Projectathon Introduction. Unter Mitarbeit von Nils McGrath, Maarten Daniels, Thomas Fillis. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/download/attachments/597951752/OOTS_Implementers_Cafe_1.pdf.

Europäische Kommission (2023a): The gateway coordination group (X03639). Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?lang=en&do=groupDetail.groupDetail&groupID=3639>.

Europäische Kommission (Hg.) (2023b): Bericht der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat. Erster Bericht über die Umsetzung des einheitlichen digitalen Zugangstors Online verfügbar unter https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/d940f327-3b11-4be8-be51-2cd3e8aba7eb_de?filename=COM_2023_534_F1_REPORT_FROM_COMMISSION_DE_V2_P1_2872149.PDF.

Europäische Kommission (Hg.) (2024): Synergies between Once-Only-Technical System and EUDI Wallet. Interim Report. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/download/attachments/600000000/Synergies-between-OOTS-and-EUDI-Wallet-Interim-report.pdf>.

Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital. (Hg.) (2022): Kommunale Herausforderungen digital meistern. Repräsentative Kommunalstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Online verfügbar unter <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Publikation/stadt-land-digital-kommunale-herausforderungen-digital-meistern.html>.

Hornbostel, Lorenz; Tillak, Désirée; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2022): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2022. Hg. v. Prof. Dr. Volker Wittpahl, Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.iit-berlin.de/publikation/zukunftsradar-digitale-kommune-3/>.

Kommunale Landesverbände Baden-Württemberg (2023): 9. Digi Lunch »Single-Digital-Gateway-Verordnung«. Hg. v. digitalakademie@bw. Online verfügbar unter <https://digitalakademie-bw.de/veranstaltungen/digi-lunch/>.

Kontakt

Sofie Voigt
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)
Tel.: +49 30 3463-7173
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de
X: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-948582-28-9

