

Für eine echte Digitalrendite: Nachhaltige Effizienz statt kurzfristiger Sparlogik



Dieses Projekt wird gefördert durch

**STIFTUNG
MERCATOR**

EXECUTIVE SUMMARY

Die Digitalisierung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung müssen vorankommen, denn sie versprechen Verbesserung und Kosteneinsparungen durch eine effiziente und vernetzte Wertschöpfung. Der Kosten- und Haushaltsdruck ist jedoch gestiegen. Gleichzeitig sorgt der demografische Wandel dafür, dass Stellen schon lange nicht mehr besetzt werden können und Aufgaben liegen bleiben. Um die Verwaltung einigermaßen funktionsfähig zu halten und um auf den steigenden Kosten- und Haushaltsdruck zu reagieren, werden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Durch Workshops und Interviews mit Expert:innen und Praktiker:innen der Verwaltung konnten drei Ansätze identifiziert werden, die den Herausforderungen begegnen sollen.

Der erste Ansatz setzt zu Beginn der Wertschöpfungskette an: Durch die Verkleinerung von Digitalhaushalten oder durch Personalabbau werden Haushaltsmittel erst gar nicht ausgegeben. Geld wird eingespart, aber eine *gute* digitale Transformation der Verwaltung, kann so kaum erfolgen. Bürger:innen und Unternehmen erleben keine nutzenorientierte und effiziente digitale Verwaltung.

Ein zweiter Ansatz setzt stattdessen am Ende der Wertschöpfungskette an: Durch die Einführung von *Künstlicher Intelligenz* oder *Robotic Process Automation* wird eine technische Schicht auf bestehende Abläufe gelegt, die so nicht mehr manuell durchgeführt werden müssen. Auch dieser Ansatz erzielt nur eine kurzlebige Rendite: Er hilft bei akutem Fachkräftemangel dabei, schnell Entlastung zu schaffen und arbeitsfähig zu bleiben, stößt jedoch schnell auf strukturelle und technologische Skalierungsgrenzen.

Die nachhaltigste Rendite bietet stattdessen der dritte Ansatz: Hier wird die Wertschöpfungskette selbst verbessert. Dazu gehören u. a. Bestandssysteme, Zuständigkeiten, Standards, interne Abläufe und auch die Erfahrung der Nutzer:innen mit digitalen Systemen und der Verwaltung. Wenn der Maschinenraum nicht verkleinert (Ansatz 1) oder erweitert (Ansatz 2), sondern aufgeräumt wird, vermeiden wir weitere technische Schulden und erzielen eine echte und nachhaltige Rendite, die die ursprünglichen Investitionen übersteigt und eine Verbesserung für *alle* Betroffenen bedeutet.

Zur Umsetzung des dritten Ansatzes sind strategische und rechtliche Maßnahmen notwendig: Die Renditemessung muss zentraler Bestandteil der Steuerung in der Verwaltungsdigitalisierung und -transformation werden, das Personalrecht braucht eindeutige Anreize für die Einführung effizienterer Abläufe und das Haushaltsrecht muss einer bereichs- und ebenenübergreifenden Kosten-Nutzen- Betrachtung Rechnung tragen.

Dieses Papier ist Teil der Reihe *GovImpact*, einer Kollaboration zwischen NExT e. V. und DigitalService des Bundes, die durch die Stiftung Mercator gefördert wird. Die Inhalte wurden in Workshops, Umfragen und semistrukturierten Interviews erhoben, die beide Kollaborationspartner zum Teil gemeinsam durchgeführt haben.

Wir danken der PD, dem Datenlabor des BMBFSFJ, dem Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt, der Digitalagentur Brandenburg, der Senatskanzlei Hamburg, der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, dem CityLAB Berlin, der byte, dem IT-Referat der Landeshauptstadt München, BayKommun sowie dem Fachbereich „Digitale Verwaltung“ der Stadt Essen für das Teilen ihrer Umsetzungserfahrungen, die in die Erkenntnisse dieses Papiers eingeflossen sind.

HINTERGRUND

Der Kosten- und Haushaltsdruck ist gestiegen. Das spürt die öffentliche Hand in allen Bereichen. Allgemeiner Konsens in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ist, dass die Modernisierung und Digitalisierung des Staates eine Schlüsselfunktion einnehmen, um den Staat wieder leistungsfähiger und effizienter zu machen. Dabei geht es um die Einsparungen vermeidbarer Kosten, aber auch um die Stärkung des Vertrauens von Bürger:innen in Staat und Demokratie.¹ Die Digitalisierung verspricht für beides Besserung: Einsparungen durch Effizienzgewinne und eine einfache und schnelle Bearbeitung der Anliegen von Bürger:innen und Unternehmen durch moderne, schlanke IT-Systeme.

Die Digitalisierung der Verwaltung soll kein Personal ersetzen – sie muss es. Der demografische Wandel, vor dem seit Jahrzehnten gewarnt wird, trifft Deutschland bis 2030 mit voller Wucht. Weil nicht nur die Verwaltung, sondern alle Sektoren betroffen sind, wird sich der Wettbewerb um die besten Köpfe verschärfen. Die Verwaltung rechnet mit ca. einer Million unbesetzter Stellen im Jahr 2030.² Aktuell sind es knapp 600.000.³ Um die dahinterliegenden notwendigen Aufgaben zu erledigen, müssen Prozesse modernisiert und digitalisiert werden.

Seit ihrem Beginn verspricht die digitale Transformation Verbesserung und Kosteneinsparungen durch eine effiziente, technologisierte und automatisierte Wertschöpfung. Zwar erfordert sie zunächst Investitionen und nimmt umfassend Zeit in Anspruch. Mittel- und langfristig kann sie jedoch auch im öffentlichen Sektor durch gut digitalisierte und transformierte Dienstleistungen einen Mehrwert generieren, der diesen Aufwand rechtfertigt. Diesen Mehrwert nennen wir *Digitalrendite*. **Die Digitalrendite kann finanzielle Einsparungen bedeuten, die die ursprünglichen Investitionen übersteigen, aber auch ein besseres Erleben der Verwaltung durch Bürger:innen oder ihr gestärktes Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Staates. Leider löst die Verwaltung die möglichen Renditen bis heute kaum ein.**

1 eGovernment Monitor 2024, Initiative D21

2 Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, PwC, 2022

3 Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2025, dbb

In diesem Papier beleuchten wir kritisch, welche vielversprechenden und irreführenden Ansätze in der Modernisierung und Digitalisierung der Verwaltung verfolgt werden, um Kosten zu sparen und Renditen zu erzielen. Wir beschreiben, welche Auswirkungen die Ansätze auf eine gute und – im umfassenden Sinne – nachhaltige Verbesserung der öffentlichen Verwaltung für Haushalt, Personal, Bürger:innen und Unternehmen haben.

Wir sind davon überzeugt, dass eine echte Digitalrendite erzielt werden kann. Einzelne Verwaltungseinheiten und -projekte in Deutschland gehen bereits erste Schritte. Auf Basis von Interviews, Umfragen und Workshops mit Verwaltungspraktiker:innen konnten wir drei verschiedene Ansätze identifizieren, die wir im Folgenden skizzieren.

BESTEHENDE ANSÄTZE ZUR WERTSCHÖPFUNG

Ansatz 1: Ressourcenkürzungen vor der Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfung in der digitalen Verwaltung ist im Ungleichgewicht. Es scheint, dass viele Ressourcen hineinfließen, aber nur wenige gute Ergebnisse herauskommen. Der Rotstift in der digitalen Transformation wird als Reaktion ganz vorn in der Wertschöpfungskette angesetzt: Es werden pauschal Ausgaben gekürzt. **Kleinere Digitalhaushalte und Personalabbau lösen aber langfristig und per se keine Probleme. Denn der Bedarf an Personal und Digitalisierung ist nicht weg, nur weil er im Haushalt nicht mehr auftaucht.** Im Gegenteil: Die bestehenden Ressourcen müssen eingesetzt werden, um digitale Systeme und Prozesse der Verwaltung so zu verbessern, dass sie den ohnehin bevorstehenden Fachkräftemangel auffangen können.

Selbstverständlich braucht es eine kritische Reflexion über die verwendeten und geplanten Mittel in Digitalhaushalten und den Personalbedarf. Gleichwohl herrscht die allgemeine Erkenntnis, dass Prozesse optimiert werden müssen. Die Expert:innen der Prozesse sind die Verwaltungsmitarbeitenden, die an ihnen tagtäglich arbeiten. Ihnen fehlen jedoch die Kapazitäten, Möglichkeiten und Räume, ihre Ideen für Verbesserungen und damit Effizienzgewinne jeglicher Art einzubringen. Auch, weil die eigentliche Arbeit, die Bearbeitung von Verwaltungsakten, bereits zeitintensiv ist. Eine weitere Verknappung des Personals sorgt für weniger Möglichkeiten, die Inhouse-Expertise für Verbesserungen zu nutzen. Stattdessen werden vermehrt externe Beratungen damit beauftragt, die wiederum höhere Kosten verursachen (s. Beispiel).

Beispiel: Mittel- und Personalkürzungen in den USA

Die aufsehenerregenden Kürzungen im öffentlichen Dienst der USA durch das Department of Government Efficiency haben nicht zu der gewünschten Kostenreduzierung geführt – so viel steht fest. Die eigenen Angaben bleiben mit 61 Milliarden US-Dollar weit hinter der versprochenen Billion zurück.⁴ Schwer zu schätzen und zu messen sind bisher außerdem die Kosten, die durch die Kürzungen langfristig entstehen werden.⁵ Dazu gehören das administrative Chaos durch den Abgang qualifizierter Kräfte (Brain Drain), vermeidbare Kosten durch Fehlsteuerung und Misswirtschaft und der steigende Bedarf an externen Beratern und Auftragnehmern, um entstandene Lücken zu füllen. Aktuelle Schätzungen gehen bereits heute von sechs Prozent höheren Ausgaben aus.⁶

4 Department of Government Efficiency, 01.01.2026: Wall of Receipts;

5 The Guardian, 30.12.2025: We still don't really know what Elon Musk's Doge actually did

6 Dom Ervolina, 28.12.2025: DOGE's Cuts Increased Federal Spending By 6%

Ansatz 2: Technologische Ergänzungen am Ende der Wertschöpfungskette

In der Verwaltung werden bereits heute Behelfslösungen eingesetzt, um den Personalmangel und die Personalüberlastung aufzufangen. *Künstliche Intelligenz* (KI) und *Robotic Process Automation* (RPA) schaffen eine zusätzliche technische Schicht auf bestehenden Systemen und Prozessen – ändern diese also nicht grundlegend. Solche Lösungen sind häufig notwendig, wenn Prozesse noch nicht *end-to-end* (alle Prozessphasen und -schritte, bspw. von Antragsstellung bis Bescheiderhalt) und *front-to-back* (alle Systemschichten, bspw. von Nutzeroberfläche über Register, Schnittstellen, interne Dienste etc.) digitalisiert sind. **Durch die Übernahme manueller Arbeitsschritte führen KI und RPA deswegen zu schnellen Entlastungen in der Verwaltung.** Sie sind quantifizierbar und, z. B. durch kürzere Bearbeitungszeiten, auch für Bürger:innen und Unternehmen spürbar (s. Beispiel). Die Reduzierung von monotoner Arbeit führt auch bei Verwaltungsmitarbeitenden zu höherer Zufriedenheit.

Beispiel: Aktueller Einsatz von KI im Wohngeldantrag

Ein viermonatiger Pilotversuch bei der Bearbeitung von Wohngeldanträgen in der Potsdamer Verwaltung hat gezeigt, dass KI die Bearbeitungszeit von Anträgen deutlich senken kann. Nun soll sie in der Praxis eingesetzt werden. Die KI gleicht intern Daten ab, prüft auf Plausibilität und Vollständigkeit und erstellt in wenigen Minuten einen Statusbericht für die Verwaltungsmitarbeitenden. Die Entscheidung über den Antrag trifft weiterhin ein Mensch. So konnte die Bearbeitungszeit von durchschnittlich 21 auf zwölf Wochen gesenkt werden. Pro Antrag benötigen die Mitarbeitenden jetzt 75 statt 95 Minuten, also 21 Prozent weniger Zeit. Sobald die KI auch eine Schnittstelle zur E-Akte bekommt, also kein manueller Datenübertrag aus dem Antrag in die elektronische Akte erforderlich ist, soll die Ersparnis bis zu 37 Prozent betragen.

Tagesspiegel, 14.10.2025: Schneller durch „Wohni“

Das Beispiel illustriert das Problem: **KI und RPA lösen auf diese Weise langfristig kein Problem, sondern integrieren im Gegenteil schlechte Prozesse und dysfunktionale Legacy-Systeme.** Sie sind meist nur notwendig, weil die bestehenden Prozesse und Daten schlecht strukturiert und nicht standardisiert sind. Damit werden sie zu einer kurzfristigen Symptombehandlung, die auf lange Sicht technische Schulden schafft. Das bedeutet: Sie bilden eine Zwischenlösung, die angepasst, abgeschafft oder neu entwickelt werden muss, sobald die unterliegenden Systeme und Prozesse erneuert werden (müssen), bspw. weil sie technisch nicht mehr tragfähig sind (Interoperabilität, Sicherheit, Souveränität). Noch problematischer: **Die kurzfristigen Entlastungen durch KI und RPA sind inkrementell und ihre Skalierung ist auf vermeidbare manuelle Arbeitsschritte begrenzt.** Vor dem Hintergrund des Personalmangels und der steigenden gesellschaftlichen Erwartungen werden zwanzig bis vierzig Prozent Effizienzgewinne schon bald nicht mehr ausreichen.

Große Tragweite hat außerdem: **Die technischen Zwischenlösungen bedeuten keine Qualitätsverbesserung für Bürger:innen und Unternehmen.** Ihre Erfahrung bleibt geprägt von komplizierter Sprache, veralteten Interfaces, Medienbrüchen, uneinheitlichen Prozessen und unklaren Zuständigkeiten.

Große Tragweite hat außerdem: **Die technischen Zwischenlösungen bedeuten keine Qualitätsverbesserung für Bürger:innen und Unternehmen.** Ihre Erfahrung bleibt geprägt von komplizierter Sprache, veralteten Interfaces, Medienbrüchen, uneinheitlichen Prozessen und unklaren Zuständigkeiten.

Ansatz 3: Verbesserung innerhalb der Wertschöpfungskette

Der Einsatz von KI und RPA wird dann sinnvoll, wenn ihre Effizienzgewinne explizit als Booster genutzt werden, um die Hausaufgaben der System- und Prozessoptimierung zu erledigen. Noch sinnvoller ist es, wenn KI zur Optimierung der Wertschöpfungskette eingesetzt wird (s. Infobox).

Info: Einsatz von KI zur Optimierung der Wertschöpfungskette

KI wird dann effektiv, wenn sie zur Verbesserung der Wertschöpfungskette genutzt wird. Ihr Potenzial wird bisher unterschätzt und nicht ausgeschöpft. KI kann durch die Analyse bestehender Prozesse und Daten effektiv relevante Muster erkennen und auf dieser Grundlage die Standardisierung von Datenstrukturen und die Entwicklung überprüfbarer deterministischer Regeln entscheidend beschleunigen. Ein erkennbares Muster kann bspw. die Erkennung einer Paretoverteilung bei der Bearbeitung von Verwaltungsprozessen sein: Die Mehrheit der Fälle könnte in kurzer Zeit bearbeitet werden, während die wenigen restlichen Fälle aufgrund ihrer Komplexität die Mehrheit der Zeit beanspruchen. Wenn dieses Muster identifiziert und genutzt wird, können Prozesse grundlegend verbessert und Standardfälle regelbasiert und überprüfbar automatisiert werden. So werden Verwaltungsvorgänge entlastet und ein menschlicher Fokus auf kompliziertere Einzelfälle ermöglicht.

Cf. Schmitz et al. (2026) "Don't Surrender Oversight, Move it Upstream." *Forthcoming*

Systeme, Prozesse und Nutzererfahrung in bestehenden Wertschöpfungsketten zu verbessern, ist anspruchsvoll und kurzfristig ressourcenintensiv. Dennoch empfehlen wir genau das als dritten Ansatz: die Verbesserung entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Zuständigkeiten über Bestandssysteme, Standards, interne Abläufe bis hin zur nach innen oder außen gerichteten User Experience. Durch diese Verbesserungen werden auch die fortlaufenden Kosten und Abhängigkeiten vermieden, die entstehen, wenn KI- oder RPA-Lösungen als Pflaster für ineffiziente Bestandssysteme eingekauft werden.

Das aus der Informatik stammende Prinzip „garbage in, garbage out“ gilt auch hier. Konkret bedeutet das: Wenn die grundlegenden Systeme und Prozesse gut sind, ist auch ihr Ergebnis gut. KI und RPA *müssen* keine eingegangenen Anträge überprüfen und Daten übertragen, wenn Leistungen leicht nutzbar sind, Verwaltungsleistungen Daten strukturiert erfassen und vernetzen, Medienbrüche vermieden werden, Zuständigkeiten geklärt und für Bürger:innen verständlich sind, einfache Sprache verwendet wird und Auffindbarkeit und Barrierefreiheit gewährleistet sind. Stattdessen laufen Anspruchsklärung und Datenabgleich während einer Antragstellung. Das schafft die Grundlage für eine proaktive und lebenslagenorientierte Verwaltung.

Drei Beispiele des DigitalService des Bundes, über die öffentlich gesprochen werden darf⁷, verdeutlichen, wie die Verbesserung der Wertschöpfungskette eine nachhaltige und umfangreiche Digitalrendite für verschiedene Akteure erzielt:

- 1. Verwaltung:** Die Klärung von Voraussetzungen und die Gestaltung verständlicher, intuitiver und digitaler Antragsprozesse in den Onlinediensten zur Beratungshilfe der Justiz führen zu weniger unberechtigten und fehlerhaften Anträgen und damit nachhaltig zu schlanken Abläufen in der Verwaltung. Das führt insgesamt zu einer Kostenneutralität nach ca. vier Jahren und anschließender Rendite.⁸
- 2. Wirtschaft:** Die Harmonisierung von Rechtsbegriffen, die Bestimmung klarer Tatbestandsvoraussetzungen und die Festlegung von Datenstandards und Registerschnittstellen haben eine vereinfachte Antragstellung und automatisierte Bearbeitung der Stromsteuerentlastung für Unternehmen ermöglicht. Sie ergibt jährlich 15,4 Millionen Euro eingesparte Bürokratiekosten.⁹
- 3. Bürger:innen:** Die Grundsteuerreform verursachte einen erheblichen Mehraufwand: Innerhalb kürzester Zeit mussten Millionen Grundstücks- und Immobilienbesitzer:innen eine zusätzliche Steuererklärung ausfüllen und abgeben. Die konsequente Nutzerorientierung und der Fokus auf Komplexitätsreduktion und Datensparsamkeit haben innerhalb von sechs Monaten die digitale Grundsteuererklärung in 15–30 Minuten ermöglicht.¹⁰

⁷ Leider ist das öffentliche und transparente Berichten – auch von Erfolgen – bisher nicht selbstverständlich in der Verwaltung. NExT und DigitalService arbeiten auf eine Kulturveränderung hin, die transparentes Berichten ermöglicht.

⁸ digitalservice.bund.de/projekte/digitale-rechtsantragstelle/digitale-rechtsantragstelle-beratungshilfe-kostensparnis.pdf

⁹ digitalservice.bund.de/blog/aktuelles-beispiel-fuer-digitaltaugliche-regelungen-das-stromsteuerrecht

¹⁰ digitalservice.bund.de/projekte/grundsteuererklaerung-fuer-privateigentum

Die drei Ansätze der Wertschöpfung auf einen Blick



NOTWENDIGE ÄNDERUNGEN FÜR EINE ECHTE DIGITALRENDITE

Wir haben bereits zu Beginn deutlich gemacht, dass wir den dritten Ansatz empfehlen. Seine Anwendung erfordert allerdings zentrale Änderungen in der Steuerung von Digitalvorhaben sowie systemische Änderungen im Personal- und Haushaltsrecht, die wir nachfolgend skizzieren.

Messung der Digitalrendite muss zentrales Element der Steuerung werden

Die grundlegende Verbesserung der Wertschöpfungskette im Sinne von Ansatz 3 ist am anspruchsvollsten und erfordert entsprechende Investitionen. Wie oben beschrieben, ergibt sie aber auch die nachhaltigste und umfangreichste Rendite. Bisher wird diese jedoch nicht standardisiert und zuverlässig erfasst. Um die notwendigen Investitionen in Zukunft zu rechtfertigen, muss nachvollziehbar werden, wie die Finanzierung von Verbesserungsmaßnahmen entsprechende Renditen erzielt. Dazu muss ihre Messung zentraler Bestandteil der Steuerung der Verwaltungsdigitalisierung und -transformation werden. Brauchbare Messindikatoren und Werkzeuge bieten bspw. das Servicehandbuch¹¹ und die DIN SPEC 66336¹².

Personalrecht muss Erfolgsmessung belohnen

In der Praxis erleben wir wiederholt, dass Daten vorliegen, die darauf hinweisen, dass die Verbesserung der Wertschöpfungskette Erfüllungsaufwände in der Verwaltung einspart. Die Reaktion darauf ist häufig: Schweigen und Ignorieren. Denn die Daten zeigen zwei Seiten einer Medaille: Sie machen transparent, wie ineffizient die bisherigen Abläufe waren und dass in Zukunft weniger Personalaufwände in der Fachlichkeit benötigt werden. Vor beiden Seiten sorgen sich Beschäftigte und Führungskräfte in Hinblick auf ihre Stellung, Aufstiegsmöglichkeiten und Besoldung. Es herrscht Ungewissheit darüber, inwiefern die Ineffizienzen der Vergangenheit als Fehler angerechnet werden könnten und die Führung eines kleineren Personalbestands in der Zukunft die eigene Stellung und Eingruppierung beeinflussen wird.

Dieser Zustand muss personalrechtlich geklärt und geschärft werden. Die Einführung effizienterer Abläufe benötigt eindeutige Anreize und, wie bereits oft an anderen Stellen besprochen, eine gesunde Fehlertoleranz.

¹¹ servicestandard.gov.de/handbuch

¹² servicestandard.gov.de/din-spec-66336

Haushaltsrecht muss Komplexität der Wirtschaftlichkeit widerspiegeln

Die bestehende segmentierte Haushaltslogik schadet der digitalen Transformation. Während die Kosten der digitalen Transformation an einer Stelle entstehen, ergibt sich der Nutzen bzw. die Einsparung an anderer Stelle. Das ist bspw. der Fall, wenn der Bund den Ländern eine zentrale digitale Infrastruktur zur Verfügung stellt, die Länder ihren Kommunen zentrale Basisdienste bereitstellen oder IT-Referate die Kosten für neue digitale Prozesse tragen, die zuvor manuell in benachbarten Referaten durchgeführt wurden. Das bedeutet: Die Kosten verlagern sich.

Damit der Rotstift nicht an den steigenden Digitaltiteln angesetzt wird, benötigt es eine haushaltsrechtliche Anpassung, die der bereichs- und ebenenübergreifenden Kosten-Nutzen-Betrachtung Rechnung trägt.

FAZIT

Trotz des gestiegenen Kostendrucks müssen wir in der Digitalisierung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung vorankommen. Zwei Ansätze führen zu kurzfristigen finanziellen oder personellen Entlastungen, aber langfristig zu hohen vermeidbaren Kosten: Finanzielle Kürzungen und Personalabbau verlagern und ignorieren das Problem und erzielen per se keine Verbesserung; rein technologische Zusatzlösungen führen nur zu kurzlebigen Einsparungen, für die neue langfristige externe Abhängigkeiten und Kosten entstehen

Die Modernisierung und Verbesserung der verkrusteten Bestandssysteme und Prozesse führt im Gegensatz zu einer kurzfristigen Mehrbelastung von Haushalt und Personal, mittel- und langfristig jedoch zu Renditen, die diese Investitionen übersteigen. Und viel entscheidender: Zu einer wirklich zukunftsfähigen Verwaltung.

Zum Projekt GovImpact

Gemeinsam bringen NExT und der DigitalService des Bundes Umsetzungspraxis aus Projekten des Bundes und das Wissen des NExT Netzwerks zusammen, um Erfolgsfaktoren guter digitaler Verwaltungsleistungen systematisch zu identifizieren. Aus diesen Erkenntnissen werden konkrete Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung abgeleitet und in vertraulichen Gesprächsformaten direkt an relevante Entscheidungsträger:innen vermittelt. Das zweijährige Projekt wird von der Stiftung Mercator gefördert und trägt dazu bei, strukturelle und kulturelle Voraussetzungen für bessere digitale Verwaltungsleistungen zu stärken.

Über NExT

Als parteipolitisch unabhängiges Netzwerk im öffentlichen Dienst bringt NExT Beschäftigte aus Bund, Ländern und Kommunen sowie aus nachgeordneten Behörden, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts zusammen. Ziel von NExT ist es, die digitale Transformation der Verwaltung von innen heraus zu beschleunigen und durch Austausch, Vernetzung und konkrete Projekte aktiv mitzugestalten.

Organisatorische Grundlage des Netzwerks ist der 2018 gegründete, gemeinnützige NExT e. V. Der Verein ermöglicht die überbehördliche und ressortübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk, fördert den Wissensaustausch in fachlichen Communities und macht durch Research die Erfahrungen und Bedarfe von Verwaltungsmitarbeitenden sichtbar. Diese Perspektiven bringt NExT in fachliche und öffentliche Debatten zur Verwaltungsmodernisierung ein. Die Aktivitäten richten sich an Beschäftigte aller Verwaltungsebenen und werden innerhalb des Netzwerks sowie punktuell in Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Zivilgesellschaft umgesetzt.

Über den DigitalService

Als Digitalisierungspartner der Verwaltung hat es sich der DigitalService zur Aufgabe gemacht, die Digitalisierung Deutschlands nachhaltig voranzutreiben. Ziel ist es, dass nutzerzentrierte, digitale Angebote in der öffentlichen Verwaltung Standard sind. Hierfür arbeitet der DigitalService eng mit dem Bund zusammen, um mit interdisziplinären Teams innovative digitale Lösungen zu entwickeln und zu betreiben sowie die dafür erforderlichen Grundlagen aufzubauen. Der DigitalService wurde im Oktober 2020 als bundeseigene GmbH aufgesetzt und befindet sich zu 100 Prozent in Bundeseigentum.

IMPRESSUM

Co-Herausgeber

NExT e. V.

Prinzessinnenstr. 8, 10969 Berlin

info@next-netz.de

www.next-netz.de

Vereinsregisternummer: VR 36904 B

Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg

DigitalService GmbH des Bundes

Prinzessinnenstr. 8, 10969 Berlin

hallo@digitalservice.bund.de

www.digitalservice.bund.de

Handelsregister-Nummer: HRB 212879 B

Registergericht: Berlin Charlottenburg

Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE327075535

Autor:innen

Joshua Pacheco

Ann Cathrin Riedel

Mitwirkende

Magdalena Zadara

Melike Geyik

Stand

Februar 2026

Layout

TAU GmbH

Hinweis zur Nutzung dieser Publikation

Die Publikation ist kostenlos erhältlich und nicht zum Verkauf bestimmt.

Lizenz

Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)