

DIGITALE GOVERNANCE – EIN DISKUSSIONSPAPIER

Dr. Michael Stemmer



IMPRESSUM

Autor:

Dr. Michael Stemmer

Gestaltung:

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

1. Auflage Juni 2016

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons
Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz.
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 Autoren sowie des Herausgebers.

VORWORT

Die unendliche Mannigfaltigkeit des Seins zu verstehen, hat bereits Generationen von System-, Sozial- und Geisteswissenschaftlern in Atem gehalten. Wie ungleich schwerer ist es da, diese Komplexität auch noch gestalten zu wollen. Im Individualverkehr, wo es zumindestens meistens funktioniert, zeichnen sich aber keineswegs nur staatliche Regeln dafür verantwortlich. Hier entscheidet jede Autofahrerin und jeder Radfahrer ständig, wie sie oder er auf Verkehrslage, Straßenverkehrsordnung, Umweltbedingungen und vieles mehr reagiert. Ohne gesetzliche Vorgaben und öffentliche Infrastruktur würde das zwar nur schwer funktionieren, aber wenn sich jede und jeder immer genau an alle Regeln hielte, bräche der Verkehr schlichtweg zusammen.

In der Digitalisierung reden wir über intelligente Vernetzung, autonomes Fahren oder No-Government. Alles herausragende Leuchttürme, die wir analysieren, motivieren und pilotieren. Diese Leuchttürme erstrahlen einzeln in den durch Gewaltenteilung, Ressortprinzip und Föderalismus abgezielten Feldern. Drei IT-Bundesminister, CIOs auf allen Ebenen, auf Bundesebene der IT-Rat, auf Bundes- und Länderebene der IT-Planungsrat, nationale Strategien, Länderstrategien und kommunale Strategien setzen sich mit unterschiedlichsten Aspekten auseinander; aber wo bleibt die übergreifende und umfassende Governance des Digitalen – also eine strategisch-politische Gestaltung der Verwaltung und des öffentlichen Sektors, aber auch für die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt.

Die Herausforderungen potenzieren sich durch die digitale Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Hierbei gilt es, die gestaltende Rolle des Staates zu untersuchen und dabei Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen. Mit dem vorliegenden Diskussionspapier wollen wir eine als offenes Gestaltungsparadigma verstandene, digitale Governance der öffentlichen Hand definieren und erläutern, ihre Verantwortungsbereiche und Instrumente identifizieren, ihren Status Quo analysieren, strategische Optionen verdeutlichen und uns durch Fragen auf die Suche nach den dringend benötigten Antworten machen.

Wir freuen uns über Ihre Anregungen und eine muntere Diskussion!

Jens Fromm



Leiter Kompetenzzentrum Öffentliche IT

DANKSAGUNG

Wir danken den folgenden Personen, die uns in der Vorbereitung dieses Diskussionspapiers für ausführliche Gespräche zur Verfügung gestanden haben: MinDirig Peter Batt (IT-Direktor, Bundesministerium des Innern), Thomas Birk (Mitglied des Abgeordnetenhauses Berlin, Bündnis 90/Die Grünen), Dr. Ludwig Bohrer (Referent, Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin), Patrick von Braunmühl (Geschäftsführer, Selbstregulierung Informationswirtschaft e.V.), Dr. Jörg Caumanns (Abteilungsleiter Vernetzte Sicherheit, Fraunhofer FOKUS), Marco

Junk (Geschäftsführer, Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.), Manfred Pasutti (Referatsleiter E-Government und IuK, Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin) und MinR Erwin Schwärzer (Referatsleiter IT I 1, Bundesministerium des Innern).

Dieses Dokument gibt ausschließlich die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise den Standpunkt der Gesprächspartner.

DAS KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE IT ERFORSCHT
PRAXISRELEVANTE KONZEPTE UND ENTWICKELT
ANWENDUNGEN FÜR DIE BEREICHSÜBERGREIFENDE
ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ÖFFENTLICHER VERWALTUNG,
ZIVILGESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Thesen	5
2.	Was ist Digitale Governance?	6
2.1	Steuerungsparadigmen	6
2.2	Verantwortungsbereiche	8
2.3	Instrumente	10
2.4	Strategie	11
2.5	Politik	11
3.	Wie sieht die heutige Praxis aus?	13
3.1	Öffentliche Verwaltung	13
3.2	Staatliche Daseinsvorsorge	14
3.3	Gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung	15
3.4	Digitale Gesellschaft	16
3.5	Zusammenfassende Bewertung	17
4.	Welche strategischen Optionen gibt es?	19
4.1	Opt-out – Aussteigen und analog bleiben	19
4.2	Nulloption – den Anschluss verlieren und absteigen	19
4.3	IT Governance – am Ball bleiben und mitlaufen	19
4.4	Digitale Governance – sich der Herausforderung stellen	19
4.5	Digital Leadership – die Digitalisierung meistern	20
5.	Welche Fragen stellen sich?	21

1. THESEN

Digitalisierung ist politisch

Die digitale Revolution ist mit der neolithischen und der industriellen Revolution vergleichbar. Mit der Digitalisierung entsteht eine neue Qualität von Information, Kommunikation, Automatisierung und Vernetzung, die fundamental neue Möglichkeiten eröffnet, erhebliche Produktivitätssprünge erlaubt und gravierende wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwälzungen auslöst. Auf der normativen Ebene werden bestehende Wertevorstellungen, Grundkonsense und akzeptierte Prinzipien in Frage gestellt (z.B. Datensparsamkeit). Es werden neue Handlungsräume eröffnet, für die handlungsbestimmende Werte und Normen angepasst, übertragen oder erst noch entwickelt werden müssen (z.B. Soziale Netzwerke). Die gesellschaftliche (Neu-)Aushandlung von Werten und Prinzipien im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist keine technische oder administrative, sondern eine politische Aufgabe.

IT wird systembestimmend

Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts ist Informationstechnik im Wesentlichen als Unterstützungsfunktion wahrgenommen worden. In Unternehmen und Behörden wurden zunächst DV-Leiter benannt und später IT-Manager eingesetzt, deren Aufgabe es war und vielfach noch ist, diese Teilfunktion so zu steuern, dass Geschäfts- und Verwaltungsprozesse optimal unterstützt werden. Erst in jüngerer Zeit wird deutlich, dass sich IT mittlerweile zur führenden, die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen am stärksten beeinflussenden Schlüsseltechnologie entwickelt hat. In vielen Bereichen ist IT inzwischen nicht mehr nur nicht wegzudenken, also systemrelevant, sondern bereits systembestimmend.

Digitale Transformation braucht Gestaltung und Führung

Mit dem Wandel von der systemunterstützenden hin zur systembestimmenden Rolle von IT wandert der Fokus der IT-Steuerung vom operativen und taktischen »Wie« und »Womit« mehr und mehr hin zum strategischen und normativen »Was« und »Wozu«. In Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung müssen Zwecke und Ziele digitalisierter Strukturen und Prozesse diskutiert, verhandelt und festgelegt, sowie Konzepte und Maßnahmen zur Umsetzung derselben ausgearbeitet und durchgeführt werden. Hierfür bedarf es einer strategischen Gestaltung und Führung der Digitalisierung, die mehr ist als Verwaltung und Management von IT. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund des disruptiven Charakters der Digitalisierung. Strukturen und

Prozesse werden nicht mehr nur mit Hilfe von IT verbessert und evolutionär weiterentwickelt, sondern immer häufiger auch zerstört und grundsätzlich neu geschaffen.

Die Digitale Verwaltung lässt auf sich warten

Aktuelle Studien zeigen, dass die öffentliche Hand mit den bereits seit Längerem unter dem Stichwort »E-Government« laufenden Anstrengungen zur Digitalisierung große Schwierigkeiten hat. Zugehörige Strukturen und Prozesse sind komplex, voller Hürden und langwierig. Übergreifende Verantwortlichkeiten sind schwer zu etablieren. Überkommene Regeln, immer komplexer werdende administrative und juristische Anforderungen und der Aufwand für die Aufrechterhaltung der bestehenden, teils technologisch veralteten Systeme der öffentlichen Verwaltung legen den Akteuren nicht nur Fesseln an, sondern überdies auch noch Steine in den Weg.

IT-Steuerung und digitale Agenden greifen zu kurz

Die bestehenden Ansätze und Maßnahmen zur IT-Steuerung, die das Ziel haben, den IT-Einsatz in der öffentlichen Verwaltung übergreifend, systematisch und strategisch zu gestalten und zu führen, sind richtig und notwendig. Noch greifen diese Ansätze aber kaum. Und selbst wenn sie eines Tages greifen, greifen sie im Angesicht der digitalen Revolution zu kurz. Denn die öffentliche Hand trägt nicht nur Verantwortung für die öffentliche Verwaltung selbst, sondern auch für die Wirtschaft und für die Gesellschaft insgesamt. Eine reine IT-Steuerung wird der notwendigen Gestaltung und Führung der Digitalisierung all dieser Bereiche nicht gerecht. Weiterreichende Ansätze, wie IT-Gipfel, Digitale Agenden und Digitalstrategien, sind zwar Schritte in die richtige Richtung, aber auch sie reichen in ihrer gegenwärtigen Ausprägung noch nicht aus, um der Bedeutung der Digitalisierung wirklich gerecht zu werden.

Es fehlt eine übergreifende Digitale Governance

Eine übergreifende Gestaltung und Führung der Digitalisierung durch die öffentliche Hand ist bislang nicht erkennbar. Einzelne Ansätze und Bestandteile sind zwar vorhanden, zu einer »Digitalen Governance« fehlen aber vor allem Strategie, Systematik, Koordination, der hierfür notwendige gemeinsame Wille und die politische Priorität und letztlich auch die erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen.

2. WAS IST DIGITALE GOVERNANCE?

Der Begriff einer »Digitalen Governance« bedarf einer näheren Bestimmung. Hierfür betrachten wir in diesem Abschnitt zunächst verschiedene Steuerungsparadigmen, definieren hierauf aufbauend den Begriff der Digitalen Governance, untersuchen anschließend, welche Verantwortungsbereiche berücksichtigt werden müssen und welche Instrumente zur Verfügung stehen und gehen schließlich auf strategische und politische Aspekte ein.

2.1 STEUERUNGSPARADIGMEN

Wir betrachten im Folgenden Steuerungsparadigmen der öffentlichen Hand, Steuerungsparadigmen der Informationstechnologie und die Zusammen- und Fortführung dieser Steuerungsparadigmen zu einer Digitalen Governance der öffentlichen Hand.

Staatliche Steuerung

Der öffentlichen Hand, verkörpert durch Politik und Verwaltung, kommt seit jeher nicht nur eine Dienstleistungs-, sondern auch eine Gestaltungs- und Steuerungsfunktion zu. Die zugehörigen Paradigmen und Mechanismen unterscheiden sich abhängig von der Gesellschaftsform des jeweiligen Staates erheblich. Demokratie, Oligarchie, Autokratie und Diktatur oder Markt- und Planwirtschaft beruhen jeweils auf unterschiedlichen, teils konträren Grundwerten und -normen in Hinblick auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenleben. Dies kommt in der Art der Steuerung des jeweiligen Staates auch materiell zum Ausdruck.

Die verschiedenen Steuerungsparadigmen, -modelle und -mechanismen von, in und zwischen Staaten, Gesellschaften und Wirtschaftssystemen und -räumen sind zentrale Forschungsgegenstände der Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Es gibt hier vielfältige Fragestellungen, Problemfelder, Theorien und Schulen, auf die wir an dieser Stelle nicht umfassend eingehen können. Wir wollen mit der Steuerungstheorie und der Governance-Forschung jedoch zwei ausgewählte Forschungsrichtungen betrachten, die hinsichtlich des Umgangs des Staates mit Steuerungsfragen unterschiedliche Paradigmen und ihre zeitliche Entwicklung repräsentieren.

Die im ausgehenden 20. Jahrhundert insbesondere in den Politikwissenschaften modern gewordene Steuerungstheorie geht von einer intensionalen (z. B. demokratisch legitimierten) Steuerung durch einen Staat aus. Die Entscheidungsprozesse sind hier hierarchisch und werden in staatlicher Souveränität mittels Gesetzgebung umgesetzt. Es gibt eine zeitlich klare Trennung zwischen der Festlegung und der Umsetzung von Regeln (Top-down-Ansatz). Diese Steuerung kann auch als »harte« Steuerung verstanden werden, bei der Wirksamkeit darauf basiert, dass die Verletzung der gesetzten Regeln sanktioniert wird.

Seit Anfang des 21. Jahrhundert gewinnt die Governance-Forschung an Gewicht. Diese grenzt sich gegenüber der Steuerungstheorie dadurch ab, dass sie nicht von hierarchischen staatlichen (Top-down-)Entscheidungsstrukturen und »harten« Regeln ausgeht, sondern von netzwerkartigen, teils emergenten Prozessen (Bottom-up) und »weichen« Regeln. Diese sind insbesondere bei supra- und transnationalen Steuerungsproblemen, wie z. B. auf europäischer Ebene bzw. hinsichtlich des Klimawandels, zu beobachten. Die Regeln sind häufig »weich«, da Verstöße oft nicht oder nur unzureichend sanktioniert werden können. Der Governance-Begriff wird hier mit neueren Steuerungsformen assoziiert, die sich im klassischen Modell der Steuerungstheorie nicht abbilden lassen. Hierzu zählen u. a. partizipative Ansätze zwischen Staat und Bürger, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, wie z. B. Open Government und Public Private Partnerships.

In den Sozial- und Politikwissenschaften wird vielfach eine zeitliche Entwicklungslinie von Planung über Steuerung hin zu Governance konstatiert. Mit zunehmender Komplexität von Gesellschaften und Staaten und ihren Beziehungen untereinander werden auch die Steuerungsprobleme komplexer, sodass die klassische Top-down-Planung oder -Steuerung (»wir beschließen ein Gesetz«) nicht mehr ausreicht. Governance ergänzt also klassische Steuerungsansätze dort, wo diese aufgrund der Problemkomplexität nicht greifen, durch moderne Ansätze. In der Kritik der Governance-Forschung wird allerdings auch festgestellt, dass der Nachweis der Effektivität moderner Steuerungsinstrumente und -strategien aus Forschungssicht noch aussteht. Im Gegenteil ist in vielen komplexen Problemfeldern, z. B. bei transnationalen Vereinbarungen zum Klimaschutz oder der supranationalen Steuerung der Flüchtlingskrise in Europa, eine ungesicherte Wirksamkeit moderner, »weicher« Steuerungsansätze zu beobachten.

DER ÖFFENTLICHEN HAND KOMMT NICHT NUR
EINE DIENSTLEISTUNGS-, SONDERN AUCH EINE
GESTALTUNGS- UND STEUERUNGSFUNKTION ZU.

Die in den Politik- und Sozialwissenschaften bzgl. Steuerung und Governance vorgenommene Abgrenzung ist aus unserer Sicht zwar instruktiv, um die verschiedenen staatlichen Steuerungsparadigmen und ihre Entwicklung zu verstehen, führt aber auf begrifflicher Ebene vielfach zu Missverständnissen. Wir wollen daher Governance im Folgenden als umfassendes Konzept verstehen, das sowohl die modernen als auch die klassischen Steuerungsinstrumente und -mechanismen beinhaltet. Governance ist in diesem Sinne also eine Erweiterung klassischer Steuerung und nicht Gegenkonzept. Eine richtig verstandene »gute« Governance wendet abhängig von der jeweiligen Problemstellung das jeweils am besten passende Steuerungsinstrument an, sei es klassisch oder modern. Die staatlichen Steuerungsparadigmen (einschließlich über- und zwischenstaatlicher Fragestellungen) haben sich aus dieser Perspektive also von der Planung über die, die Planung enthaltende klassische Steuerung hin zur, die klassische Steuerung enthaltende Governance entlang der wachsenden Problemkomplexität ständig entwickelt und erweitert. Governance ist in diesem Sinne also eine Form der Steuerung, die klassische und moderne Ansätze verbindet.

IT-Steuerung

Informationstechnik ist – wie Technik generell – kein Selbstzweck, sondern dient in den Systemen und Organisationen, in denen sie eingesetzt wird, der Realisierung technischer oder fachlicher Funktionen, die den Systemen und Organisationen wiederum bestimmte Fähigkeiten verleihen. Damit dies möglichst effektiv und effizient gelingt, Chancen genutzt und Risiken begrenzt werden können, ist eine Steuerung erforderlich. Unter IT-Steuerung lässt sich in diesem Sinne unabhängig vom zugrunde liegenden Paradigma generell die Planung, Lenkung, Überprüfung und Anpassung der in einem System oder einer Organisation eingesetzten Informationstechnik verstehen.

Ähnlich wie die Paradigmen staatlicher Steuerung, so unterliegen auch die Paradigmen der IT-Steuerung einer Entwicklung. Einhergehend mit der kontinuierlichen Bedeutungszunahme

von IT lässt sich die folgende zeitliche Entwicklung verschiedener IT-Steuerungsparadigmen feststellen.

Zunächst bestand die Steuerung von IT hauptsächlich in IT-Administration. Hierunter verstehen wir eine IT-Steuerung, die reaktiv auf Anforderung hin tätig wird, um für fachliche Aufgabenstellungen passende IT-Lösungen zu (be-)schaffen, bereitzustellen und zu betreiben. Das Paradigma der IT-Administration reflektiert vor allem die aufgabenunterstützende Rolle von IT (Verwaltung der IT).

Mit wachsender Bedeutung von IT wurde dann deutlich, dass ein rein administrativer Ansatz zur IT-Steuerung zu kurz greift und stattdessen ein systematisches IT-Management erforderlich ist. Hierunter verstehen wir eine IT-Steuerung, die über eine reine Verwaltung der IT hinaus proaktiv Anforderungen an die und Möglichkeiten für die IT-Unterstützung eines Systems oder einer Organisation ermittelt, sowie IT-Lösungen für fachliche Aufgabenstellungen systematisch plant, umsetzt, beobachtet und optimiert. IT-Management konzentriert sich auf das »Wie« und »Womit« und reflektiert die systemunterstützende Rolle von IT (Leitung der IT).

Seit etwa der Jahrtausendwende wurde dann immer deutlicher erkennbar, dass selbst ein Management der IT ihrer gewonnenen Bedeutung nicht mehr gerecht wird und hierüber hinaus eine IT Governance notwendig ist. Hierunter verstehen wir eine Form der IT-Steuerung, die über Verwaltung und Leitung der IT hinaus die gesamte IT-Funktion eines Systems oder einer Organisation strategisch führt und gestaltet, um die Ziele des unterstützten Systems oder der unterstützten Organisation zu optimieren. IT Governance reflektiert das »Was« und »Wozu« und adressiert die systemrelevante Rolle von IT (Führung der IT).

Digitale Governance

An der skizzierten Historie staatlicher und IT-bezogener Steuerungsparadigmen lässt sich für beide Bereiche eine Entwicklung von traditionellen, planenden und verwaltenden Paradigmen

Abb. 1: Verantwortungs-
bereiche einer Digitalen Governance der öffentlichen Hand



über umfassendere Steuerungs- und Management-Ansätze hin zu modernen, gestaltenden und führenden Governance-Paradigmen ablesen. Da zugleich durch die digitale Revolution – analog zur industriellen Revolution – Gesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Staat in eine digitale Gesellschaft, digitale Wirtschaft, digitale Verwaltung und letztlich einen digitalen Staat transformiert werden, wird zudem der Überlappungsbereich zwischen staatlicher Steuerung auf der einen und IT-Steuerung auf der anderen Seite immer größer.

IT ist für den digitalen Staat nicht mehr nur systemunterstützend und systemrelevant, sondern ein systembestimmender Faktor. Für die Bewältigung der Herausforderungen der digitalen Gesellschaft, der digitalen Wirtschaft und der digitalen Verwaltung ist es erforderlich, staatliche Governance und IT Governance zu einer ganzheitlichen Digitalen Governance zusammenzuführen. Aufbauend auf die beschriebenen staatlichen Steuerungsparadigmen und in Weiterentwicklung der IT-Steuerungsparadigmen definieren wir daher das Konzept der Digitalen Governance¹ wie folgt:

Unter Digitaler Governance verstehen wir die übergreifende Gestaltung und Führung der digitalen Transformation eines Systems (oder einer Organisation) und des resultierenden Systems (bzw. der resultierenden Organisation).

Digitale Governance reflektiert die systembestimmende Rolle von IT und geht über eine reine IT-Steuerung hinaus. Ihr Gegenstand ist nicht primär die Technik, sondern das umgebende Sys-

¹ Leider gibt es bislang keinen befriedigenden deutschen Begriff für »Governance«. Bestehende Vorschläge wie »Lenkungsform«, »Steuerung«, »Regierungsform«, »Regieren«, »Regiment« treffen unserer Ansicht nach nicht hinreichend die Bedeutung des – zudem unscharf verwendeten – Begriffs »Governance«, sodass wir uns zur Beibehaltung der englischen Bezeichnung entschieden haben.

tem (bzw. die umgebende Organisation), das mit Hilfe von IT digital transformiert wird. Bezogen auf die öffentliche Hand besteht der Steuerungsgegenstand einer Digitalen Governance in der digitalen Transformation der Gesamtgesellschaft einschließlich ihrer Teil- und Subsysteme, wie Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik und in der Digitalen Gesellschaft (Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik) als Resultat dieses Prozesses.

Analog zum Zweck einer IT Governance, der darin besteht, die Schaffung von Unternehmenswerten durch IT zu maximieren und gleichzeitig IT-Risiken zu minimieren², ist es der Zweck einer Digitalen Governance der öffentlichen Hand, den Wertbeitrag digitaler Technologien und digitalisierter Strukturen und Prozesse für die Gesellschaft und ihre Teil- und Subsysteme zu maximieren und gleichzeitig die mit der digitalen Transformation verbundenen Risiken zu minimieren.

Wesentliche Erfolgsfaktoren hierfür sind eine politische Priorisierung, eine Bündelung übergreifender Verantwortlichkeiten, eine Steuerung und Koordination über Organisations- und Ressortgrenzen hinweg und eine umfassende Einbeziehung der Bürger, Entscheider und Interessengruppen.

2.2 VERANTWORTUNGS- BEREICHE

Der Staat ist durch die digitale Revolution in fast all seinen Bereichen und Facetten gefordert. Zur Strukturierung der Verantwortung der öffentlichen Hand im Rahmen einer Digitalen Governance schlagen wir daher das in Abb.1 dargestellte Schema vor. Wie Sie der Grafik entnehmen können, stellt die öffentliche Verwaltung den Kernbereich der Verantwortung der

² Quelle: IT-Governance für Geschäftsführer und Vorstände, zweite Ausgabe, S. 11, IT-Governance-Institut. http://www.isaca.org/restricted/documents/boardbriefing_german.pdf (zuletzt abgerufen am 20.06.2016)

öffentlichen Hand dar. Hierüber hinaus besteht eine besondere Verantwortung im Rahmen der staatlichen Daseinsvorsorge, insbesondere für kritische Infrastrukturen. Auch für die Digitalisierung der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung, insbesondere der Wirtschaft, kommt dem Staat eine wichtige Verantwortung zu. Staatliche Daseinsvorsorge und gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung lassen sich zudem in Sektoren unterteilen, u. a. in die beispielhaft aufgeführten Sektoren Wissenschaft, Bildung, Industrie, Gesundheitswesen, Sozialer Sektor und Medien. Last but not least trägt die öffentliche Hand auch Verantwortung für die Digitalisierung der Gesellschaft insgesamt.

Öffentliche Verwaltung

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung betreibt und nutzt der Staat für die Unterstützung seiner Aufgaben bereits seit Längerem umfangreiche IT-Systeme. Die Bedeutung von IT ist von einem Hilfsmittel für Verwaltungsaufgaben bis zu komplexen E-Government-Lösungen im Laufe der Zeit deutlich gewachsen. Begriffe wie Digitale Verwaltung oder Verwaltung 4.0 zeigen allerdings, dass diese Entwicklung bei Weitem noch nicht abgeschlossen ist. Im Vergleich zur Privatwirtschaft befindet sich die öffentliche Verwaltung in vielen Bereichen sogar eher noch am Beginn ihrer digitalen Transformation.

Staatliche Daseinsvorsorge

Neben der Verantwortung für die IT innerhalb der öffentlichen Verwaltung trägt die öffentliche Hand auch eine darüber hinausgehende Verantwortung im Rahmen der Daseinsvorsorge. Ein Beispiel hierfür ist die IT kritischer Infrastrukturen. Gemäß IT-Sicherheitsgesetz sind

»Kritische Infrastrukturen ... Einrichtungen, Anlagen oder Teile davon, die 1. den Sektoren Energie, Informationstechnik und Telekommunikation, Transport und Verkehr, Gesundheit, Wasser, Ernährung sowie Finanz- und Versicherungswesen angehören und 2. von hoher Bedeutung für das Funktionieren des Gemeinwesens sind, weil durch ihren Ausfall oder ihre Beein-

trächtigung erhebliche Versorgungsengpässe oder Gefährdungen für die öffentliche Sicherheit eintreten würden.³«

Aus der Daseinsvorsorge ergibt sich eine besondere Verantwortlichkeit des Staates, die im Rahmen einer Digitalen Governance der öffentlichen Hand durch geeignete Maßnahmen angemessen berücksichtigt werden muss.

Gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung

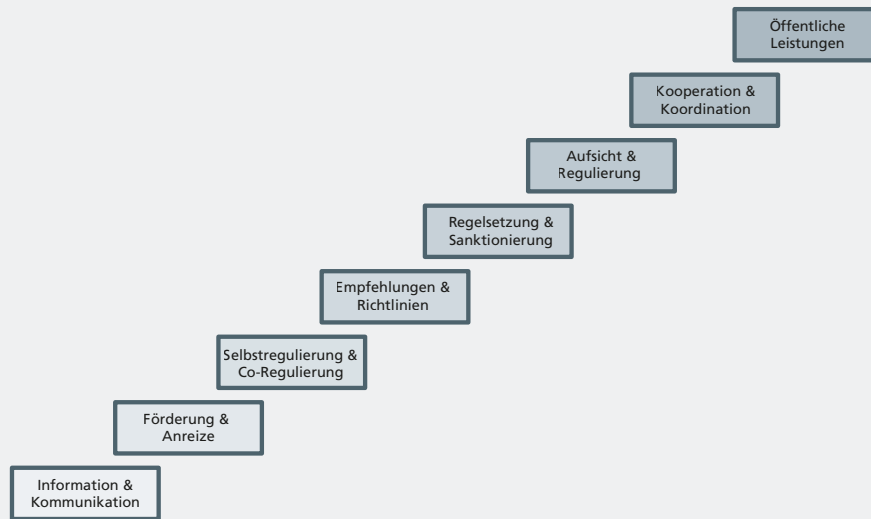
Die Digitalisierung reicht weit über den öffentlichen Bereich und kritische Infrastrukturen hinaus in privatwirtschaftliche und private Räume hinein. Zur weiteren Unterscheidung betrachten wir als nächst umfassenderen Verantwortungsbereich den Bereich der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung. Dieser umfasst neben der öffentlichen Verwaltung und der staatlichen Daseinsvorsorge Wissenschaft, Bildung, Industrie, Gesundheitswesen, Sozialen Sektor, Medien und alle weiteren Bereiche der Wirtschaft und anderer privater, z. B. ehrenamtlicher oder zivilgesellschaftlicher Wertschöpfung. In Abgrenzung hierzu umfasst der Verantwortungsbereich der staatlichen Daseinsvorsorge zwar ebenfalls die öffentliche Verwaltung, reicht in die weiteren Sektoren der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung jedoch nur hinein, ohne sie vollständig zu umfassen.

Digitale Gesellschaft

Die Digitalisierung führt nicht nur zu einer erheblichen Umgestaltung der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfungsprozesse, sondern auch zur Transformation der Gesellschaft insgesamt. Die zugehörigen Prozesse sind dabei in höchstem Maße interdependent. Teils ist die Digitalisierung in der Gesellschaft bereits weiter fortgeschritten als in Wirtschaft und Verwaltung, wie z. B. die Nutzung von Social Media zeigt. Die digitale Revolution wirft letztlich auch die Frage auf, wie wir mit den neuen

³ Quelle: Gesetz zur Erhöhung der Sicherheit informationstechnischer Systeme (IT-Sicherheitsgesetz) vom 17. Juli 2015. §2, Absatz 10, Satz 1. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 31, ausgegeben zu Bonn am 24. Juli 2015. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzestexte/it-sicherheitsgesetz.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.05.2016)

Abb. 2: Instrumente zur Umsetzung einer Digitalen Governance



Möglichkeiten und Fähigkeiten in Zukunft leben und uns als Gesellschaft organisieren wollen.

Auch in diesem Bereich ist eine Digitale Governance unabdingbar. Während die Rolle der öffentlichen Hand bzgl. der digitalen Transformation der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung in einer sozialen Marktwirtschaft in weiten Bereichen eine begleitende ist, kommt der Politik in einer freiheitlich-demokratisch verfassten digitalen Gesellschaft auch eine gestaltende Rolle zu. Aus gesellschaftspolitischer Sicht ergibt sich für die öffentliche Hand also die Aufgabe, die Möglichkeiten und Auswirkungen der Veränderungen zu verstehen und zu bewerten, Zielvorstellungen zu entwickeln, Prioritäten zu setzen und geeignete Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen.

2.3 INSTRUMENTE

Die Auslegung der konkreten Maßnahmen und die Wahl der passenden Instrumente im Rahmen einer Digitalen Governance muss auf die jeweiligen Gegenstände, die zu berücksichtigenden Umstände und die gestellten Ziele und Anforderungen zugeschnitten sein. Hierzu verfügt die öffentliche Hand über ein breites Spektrum von Handlungsmöglichkeiten, wie Abb. 2 zeigt:

Information & Kommunikation

Auf der untersten Stufe nimmt der Staat lediglich eine informierende, moderierende und kommunizierende Rolle ein. Er stellt z.B. Informationsmaterial bereit, informiert auf Veranstaltungen, organisiert und moderiert Veranstaltungen oder richtet Kompetenzzentren ein. Auch nutzt er umgekehrt die Kommunikation mit Bürgern, Entscheidern und Interessengruppen sowie externe Expertise, um sich zu informieren. Die öffentliche Hand hilft so, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern und kann Impulse im öffentlichen Interesse setzen.

Förderung & Anreize

Auf der nächsten Stufe fördert der Staat Entwicklungen im öffentlichen Interesse. Hierzu zählen die einschlägigen Forschungsprogramme auf EU-, Bundes- und Landesebene ebenso wie wirtschafts-, sozial- oder gesellschaftspolitische Fördermaßnahmen oder andere Anreizformen, wie z. B. das »Nudging«. Hierdurch werden Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse aktiv unterstützt. Die konkrete Ausgestaltung der geförderten Maßnahmen ist aber weiterhin den jeweiligen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren überlassen.

Selbstregulierung & Co-Regulierung

Information, Moderation und Förderung reicht nicht immer aus, um die Gewährleistung öffentlicher Interessen angemessen sicherstellen zu können. Bevor der Staat selbst Regeln setzt, kann er aber zunächst Rahmenbedingungen für eine Selbstregulierung schaffen (Co-Regulierung). Der Vertrag der Bundesrepublik Deutschland mit dem Deutschen Institut für Normung e. V. (DIN-Vertrag) ist ein gutes Beispiel hierfür. In Sachen Normung organisiert das DIN die Erarbeitung von Standards durch die jeweiligen Interessensparteien in offenen Prozessen und nach festgelegten Regeln. Staatlicherseits werden die hierbei entstehenden Standards durch den DIN-Vertrag als nationale Normen legitimiert. Die Anwendung der Normen ist grundsätzlich freiwillig, kann aber durch Verträge, Gesetze und Verordnungen, die die Einhaltung konkreter Normen fordern, auch verbindlich gemacht werden.

Empfehlungen & Richtlinien

Auf der nächsten Stufe legt der Staat in eigener Verantwortung Richtlinien fest, ohne sie allerdings verbindlich einzufordern. Standards des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), z. B. die IT-Grundschutz-Standards 100-1 bis 100-4, die Empfehlungscharakter besitzen, sind ein Beispiel hierfür. Richtlinien können helfen, Ziele auf freiwilliger Basis umzusetzen.

Regelsetzung & Sanktionierung

Wie in anderen Bereichen staatlicher Verantwortung reicht auch hinsichtlich der Digitalisierung das Prinzip der Freiwilligkeit nicht immer und überall aus. Eine staatliche Regelsetzung erfolgt im Wesentlichen über Gesetze und Verordnungen. Hierbei werden verbindliche Regeln festgelegt und ihre Nicht-Einhaltung wird mit Sanktionen belegt. Ein aktuelles Beispiel ist das IT-Sicherheitsgesetz, das u. a. von bestimmten Betreibern von IT-Systemen Meldungen über Sicherheitsvorfälle verbindlich einfordert. Auch spielen Haftungsregelungen eine wichtige Rolle.

Aufsicht & Regulierung

Über eine reine (reaktive) Sanktionierung von Regeln hinaus ist es in bestimmten Bereichen erforderlich, vonseiten der öffentlichen Hand auch (proaktiv) eine Aufsicht auszuüben und regulierend in das Verhalten und die Entscheidungen der relevanten Akteure einzugreifen. Als Beispiel kann hier die Bundesnetzagentur genannt werden, die u. a. aus wettbewerbspolitischer Sicht Zugang und Entgelte von Telekommunikationsnetzen reguliert und über die Zuteilung von Frequenzbereichen entscheidet.

Kooperation & Koordination

Während die öffentliche Hand auf den vorangegangenen Stufen im Wesentlichen Rahmenbedingungen schafft, können es öffentliche Interessen erforderlich machen, auch die Verfügbarkeit bestimmter Leistungen zu gewährleisten. Dies kann die öffentliche Hand tun, indem sie die Leistungserbringung organisiert und koordiniert oder mit z. B. privatwirtschaftlichen Akteuren kooperiert, ohne die betreffende Leistung unmittelbar selbst zu erbringen. Ein Beispiel ist das Maut-System »Toll Collect«, das im staatlichen Auftrag von einem Industrie-Konsortium errichtet und bislang auch betrieben wird.

Öffentliche Leistungen

Bei weiteren öffentlichen Aufgaben, insbesondere mit hoheitlichem Charakter, erbringt der Staat auch unmittelbar selbst Leis-

tungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Hier sind zum Beispiel IT-Sicherheitszertifizierungen oder polizeiliche Aufgaben zur Abwehr von Cybercrime zu nennen.

2.4 STRATEGIE

Die beschriebenen Instrumente bilden den Werkzeugkasten, mit dem sich eine Digitale Governance der öffentlichen Hand in den einzelnen Verantwortungsbereichen operativ umsetzen lässt. Ein wesentliches Element einer guten Governance besteht darin, ihre Einzelmaßnahmen in den Kontext einer übergreifenden Strategie zu stellen und aufeinander abzustimmen. Hierzu sind zusätzlich strategische Ziele zu formulieren, Kriterien für das Erreichen dieser Ziele zu definieren und die Zielerreichung zu kontrollieren. Im Falle der Digitalen Governance bedeutet dies die Entwicklung einer übergreifenden Digitalstrategie. Diese kann sich wiederum in Teilstrategien, z. B. für jeden der identifizierten Verantwortungsbereiche, gliedern.

2.5 POLITIK

Die Ziele einer Digitalstrategie im Rahmen einer Digitalen Governance und die mit ihr verbundenen Maßnahmen müssen sich an den Werten, Normen und Zwecken der Digitalisierung ausrichten. Diese in geeigneten Diskursen, Diskussionen und Debatten zu entwickeln ist die vornehmliche politische Aufgabe. Digitalpolitik ist dabei mehr als Netzpolitik – sie umfasst die gesamte Breite der Digitalen Transformation, z. B. auch wirtschaftspolitische Aspekte, während Netzpolitik eher auf ein engeres Themenspektrum, wie z. B. Datenschutz, Digitalkultur, Netzneutralität, Überwachung und Urheberrecht⁴, fokussiert ist.

⁴ Siehe z. B.: <https://netzpolitik.org> (zuletzt abgerufen am 18.05.2016)



ZONE

**Gehweg-
schäden**

3. WIE SIEHT DIE HEUTIGE PRAXIS AUS?

Wie im vorangehenden Abschnitt motiviert, kommt der Politik und der Verwaltung der gesamtgesellschaftliche Auftrag zu, mit einer Digitalen Governance die digitale Transformation steuernd und regelnd zu begleiten, Rahmenbedingungen zu setzen, gewünschte Entwicklungen zu fördern, Fehlentwicklungen zu verhindern oder zu stoppen und notwendige öffentliche Infrastrukturen und Leistungen zu organisieren und bereitzustellen. Im Folgenden wird der aktuelle Status quo der Wahrnehmung dieses Auftrags in den einzelnen Verantwortungsbereichen grob beleuchtet und anschließend zusammenfassend bewertet.

3.1 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Die bisherige IT-Steuerung der öffentlichen Verwaltung ist auf nationaler Ebene durch Gewaltenteilung, Ressortprinzip und Föderalismus vorherrschend dezentral geprägt. Der Bund, die Länder, die Kommunen und die verschiedenen Ressorts haben mit den Zuständigkeiten für ihre Ministerien und Behörden auch jeweils eigene IT-Verantwortlichkeiten geschaffen. Zur übergreifenden Koordinierung sind zusätzliche Gremien und Institutionen eingerichtet worden.

Auf Bundesebene ist zunächst der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (BfIT) zu nennen. Dieser ist Staatssekretär im Bundesministerium des Innern und wird auch als Bundes-CIO bezeichnet. Er ist zuständig für strategische Fragen des IT-Einsatzes in der Bundesverwaltung und zentraler Ansprechpartner für die Länder und die Wirtschaft bei der Zusammenarbeit mit der Bundesregierung in IT-Fragen. Seine wichtigste Aufgabe ist es, die ressortübergreifende IT-Koordinierung zu einer ressortübergreifenden IT-Steuerung auszubauen.

Zudem ist der IT-Rat zu nennen, der vom Bundes-CIO geleitet wird und sich aus den für IT zuständigen beamteten Staatssekretärinnen und Staatssekretären aller Bundesministerien sowie den für IT zuständigen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern von Bundeskanzleramt, der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien und des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung zusammensetzt. Er befasst sich vornehmlich mit IT-Fragen auf politisch-strategischer Ebene.

Der IT-Rat wird durch die ständige Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts unterstützt. Sie erstellt Beschlussvorlagen, setzt die Beschlüsse des IT-Rats operativ um und behandelt alle Fragen des operativen Betriebs der Bundes-IT.

Begleitet wird der IT-Rat darüber hinaus von der IT-Steuerungsgruppe des Bundes, dessen Sprecher und Vorsitzender ebenfalls der Bundes-CIO ist. Neben dem Bundes-CIO gehören ihr der Haushaltsstaatssekretär des Bundesministeriums der Finanzen, der Leiter der Zentralabteilung des Bundeskanzleramtes und der für Informations- und Kommunikationstechnik verantwortliche Staatssekretär des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie an. Ihre Aufgabe liegt insbesondere in einer stärkeren Verzahnung zwischen politischer und haushaltsmäßiger IT-Steuerung.

Weitere Institutionen und Instrumente auf Bundesebene umfassen den jährlichen IT-Gipfel, den nationalen Cyber-Sicherheitsrat und die Mitwirkung in europäischen und internationalen Gremien.

Zur föderalen IT-Koordinierung existiert zudem der IT-Planungsrat und ihm nachgeordnet die Koordinierungsstelle für IT-Standards (KoSIT). Als Instrumente werden u.a. die Nationale E-Government-Strategie (NEGS), die Steuerungs- und Koordinierungsprojekte und die Standardisierungsagenda des IT-Planungsrats sowie gemeinsame IT-Dienstleistungszentren genutzt. In den Ländern und auf kommunaler Ebene bestehen weitere Strukturen und Instrumente.

Die einzelnen Ressorts und Gebietskörperschaften steuern ihre jeweilige IT weitestgehend selbst. Die eingerichteten übergreifenden Koordinierungsmechanismen, wie IT-Rat und IT-Planungsrat, befinden sich noch im Aufbau und müssen sich in der Praxis erst noch etablieren. Es ist allerdings erkennbar, dass sich aufgrund der vielfältigen Verantwortlichkeiten die übergreifenden Entscheidungsprozesse trotz dieser übergreifenden Koordinierungsstrukturen und -mechanismen bislang weiterhin komplex und langwierig gestalten.

Vor diesem Hintergrund ist es Inhalt der Initiative Föderale IT-Kooperation (FITKO), die Zusammenarbeit zu verbessern und hierfür notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen. Nach einer Entscheidung des IT-Planungsrats vom März 2016 soll unter dem Namen FITKO zukünftig eine eigenständige Einrichtung geschaffen werden, in der die bestehenden personellen



und finanziellen Ressourcen zur föderalen IT-Steuerung und -Koordinierung gebündelt werden. Der IT-Planungsrat soll weiterhin politisch-strategisch agieren, wird aber künftig durch FITKO auch operativ unterstützt.

Der Fokus der IT-Steuerung in der öffentlichen Verwaltung auf nationaler Ebene liegt derzeit auf der Konsolidierung, der Verwaltung und dem Management von IT. Fachlich steht die Unterstützung konkreter Verwaltungsaufgaben durch IT und die Durchführung von Modernisierungsprojekten durch E-Government-Prozesse im Mittelpunkt. Allerdings zeigen mehrere Studien der jüngeren Zeit, z. B. die NKR-Studie⁵ und die EFI-Studie⁶, dass hier – vorsichtig ausgedrückt – wichtige Potenziale noch brachliegen und die öffentliche Verwaltung in Deutschland in der Gefahr steht, den Anschluss an die Digitalisierung zu verlieren. Der politische und strategische Blick auf die Digitalisierung in ihrer Bedeutung für die öffentliche Verwaltung insgesamt ist im Sinne einer übergreifenden Digitalen Governance noch nicht zu erkennen, auch wenn über die Notwendigkeit hierzu auf Fachebene weitgehend Einigkeit herrscht.

3.2 STAATLICHE DASEINSVORSORGE

Der Begriff der staatlichen Daseinsvorsorge umschreibt gemäß Wikipedia⁷:

⁵ Quelle: Jens Fromm, Christian Welzel et. al.: Bürokratieabbau durch Digitalisierung – Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung. Gutachten für den Nationalen Normenkontrollrat. Kompetenzzentrum Öffentliche IT. Fraunhofer FOKUS. Berlin, November 2015. <http://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Gutachten-E-Government-Dokumentation/> (zuletzt abgerufen am 19.05.2016)

⁶ Quelle: Michael Bahrke, Hanno Kempermann, Katharina Schmitt: eGovernment in Deutschland – Bedeutung und Potenzial für das deutsche Innovationssystem. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH. EFI-Studien zum deutschen Innovationssystem 14-2016. Berlin, 2016. http://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2016/StuDIS_14_2016.pdf (zuletzt abgerufen am 19.05.2016)

⁷ Quelle: Wikipedia: Daseinsvorsorge. <https://de.wikipedia.org/wiki/Daseinsvorsorge> (zuletzt abgerufen am 19.05.2016)

»... die staatliche Aufgabe zur Bereitstellung der für ein menschliches Dasein als notwendig erachteten Güter und Leistungen – die so genannte Grundversorgung. Dazu zählt als Teil der Leistungsverwaltung die Bereitstellung von öffentlichen Einrichtungen für die Allgemeinheit, also Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser-, und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Krankenhäuser, Friedhöfe, Bäder usw. (Infrastruktur).«

Große Teile dieser öffentlichen Leistungen werden heute nicht mehr unmittelbar vom Staat erbracht, sondern sind privatisiert. Dennoch bleibt die Gewährleistungsverantwortung für diese Leistungen weiterhin bei der öffentlichen Hand.

In Bezug auf IT sind insbesondere die sogenannten Kritischen Infrastrukturen von Bedeutung. Hierzu existiert seit 2009 die nationale Strategie zum Schutz kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie). Hinsichtlich der IT innerhalb dieser Infrastrukturen besteht seit 2015 zudem das IT-Sicherheitsgesetz, das die Betreiber kritischer Infrastrukturen u. a. zur Einhaltung bestimmter IT-Standards und zur Meldung von IT-Sicherheitsvorfällen verpflichtet. Als Institution ist insbesondere das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) von Relevanz, das u. a. IT-Sicherheitsstandards definiert.

Gemäß der »Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz«⁸ umfassen kritische Infrastrukturen insbesondere die folgenden Sektoren und Bereiche:

- Energie: Elektrizität, Gas, Kraftstoff und Heizöl
- Wasser: Trinkwasser, Abwasser
- Ernährung: Lebensmittel
- Informationstechnik und Telekommunikation: Sprach- und Datenübertragung, Datenspeicherung und -verarbeitung

⁸ Quelle: Bundesministerium des Innern: Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz (BSI-Kritisverordnung – BSI-KritisV), siehe <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/05/kritis-vo-tritt-in-kraft.html?nn=3314802> (zuletzt abgerufen am 19.05.2016)

Mit einer für Anfang 2017 geplanten Änderungsverordnung sollen zudem im Sinne des BSI-Gesetzes kritische Infrastrukturen in folgenden weiteren Bereichen näher definiert werden:⁹

- Transport und Verkehr
- Gesundheit
- Finanz- und Versicherungswesen

In einer älteren Sektoren- und Brancheneinteilung des Bundesministeriums des Innern bzgl. kritischer Infrastrukturen sind hierüber hinaus auch die folgenden Bereiche genannt:

- Staat und Verwaltung: Regierung und Verwaltung, Parlament, Justizeinrichtungen, Notfall-/ Rettungswesen einschließlich Katastrophenschutz
- Medien und Kultur: Rundfunk (Fernsehen und Radio), gedruckte und elektronische Presse, Kulturgut, symbolträchtige Bauwerke

Aus Sicht der Digitalisierung wird von der öffentlichen Hand im Bereich staatlicher Daseinsvorsorge bislang vor allem die sicherheitspolitische Perspektive adressiert.

3.3 GESAMTGESELLSCHAFTLICHE WERTSCHÖPFUNG

Aus wirtschaftspolitischer Sicht bietet die Digitalisierung deutschen und europäischen Unternehmen erhebliche Chancen, stellt sie aber auch gleichzeitig vor fundamentale Herausforderungen. Digitale Geschäftsmodelle sind häufig disruptiv, d. h. sie verbessern in diesen Fällen nicht die bestehenden Geschäftsmodelle, sondern ersetzen sie. Musikindustrie, Verlage und Medienwirtschaft erleben diese Transformation bereits, Hotels

und Taxigewerbe spüren den qualitativ neuartigen Wettbewerb durch HRS, AirBnb und Uber. Selbst die Industrie als Rückgrat der deutschen Wirtschaft, die der Digitalisierung lange zögernd gegenüberstand, bereitet sich unter dem Begriff Industrie 4.0 mittlerweile auf die durch die Digitalisierung getriebene vierte industrielle Revolution vor. Hinzu kommt eine lebendige Start-up-Szene, die die neuen Chancen zur Gründung nutzt. Während Deutschland bislang mit traditionellen Branchen (Anlagen- und Maschinenbau, Automobil- und Chemieindustrie) international sehr erfolgreich ist, liegen die globalen Zentren der IT-Industrie, von Ausnahmen wie SAP einmal abgesehen, im asiatischen (Hardware) und amerikanischen Raum (Software). Das seismische Zentrum disruptiver Geschäftsmodelle liegt im Silicon Valley. Da Deutschland und Europa nicht die Treiber der Digitalisierung sind, sind sie umso mehr auf eine erfolgreiche digitale Transformation ihrer bestehenden Wirtschaft und Industrie angewiesen.

Die digitale Transformation der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung wird in Deutschland von der Politik derzeit als Querschnittsaufgabe wahrgenommen. Jede föderale Ebene und jedes Ressort entwickelt eigene Vorstellungen, eigene Strategien und eigene Maßnahmen. Eine Herausforderung des mit der Digitalisierung verbundenen Themenbereichs als eigenständiges Ressort ist auf den verschiedenen föderalen Ebenen allerdings bislang die Ausnahme.

Auf europäischer Ebene spielt die digitale Transformation in mehreren Generaldirektionen eine Rolle. Zu nennen sind hier insbesondere die Generaldirektionen »Informatik« (DIGIT) und »Kommunikationsnetze, Inhalte und Technologien« (DG CONNECT). Für die Themen »Digitaler Binnenmarkt« und »Digitale Wirtschaft und Gesellschaft« ist zudem jeweils ein EU-Kommissar direkt zuständig.

Es bestehen zwar seit 2010 auf EU-Ebene und seit 2014 auch auf nationaler Ebene digitale Agenden der EU-Kommission bzw. der Bundesregierung mit einer weiterreichenden Perspek-

⁹ Quelle: Bundesministerium des Innern: Sektoren- und Brancheneinteilung Kritische Infrastrukturen. <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Sicherheit/BevoelkerungKrisen/Sektoreneinteilung.pdf> (veröffentlicht am 22.08.2011, zuletzt abgerufen am 19.05.2016)

tive. Zudem ist das Thema Digitale Agenda mittlerweile durch einen Ausschuss im deutschen Bundestag als ständiges parlamentarische Gremium verankert. Die Verantwortung für die Digitale Agenda der Bundesregierung ist aber z. B. auf alle Ressorts verteilt, die Bundesministerien für Wirtschaft und Energie (BMWi), des Innern (BMI) und für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) nehmen lediglich eine (gemeinsame) Federführung wahr.

Aus forschungspolitischer Sicht ist die Bedeutung der Digitalisierung sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene seit Langem durch die öffentliche Hand erkannt und adressiert. Es existieren seit mehreren Jahrzehnten umfangreiche Forschungsprogramme und Forschungsinstitutionen im Kontext von Informations- und Kommunikationstechnologie und Digitalisierung. Das Spektrum reicht von Grundlagenforschung über anwendungsorientierte Forschung und Technologietransfer bis hin zu marktvorbereitenden Aktivitäten.

Ein wesentliches Schlüsselement digitaler Transformation liegt zudem in der Normung und Standardisierung. Mindestanforderungen an Interoperabilität, Sicherheit und Qualität digitaler Produkte, Prozesse und Leistungen erfordern Standards ebenso, wie eine schnelle Marktdurchdringung innovativer Technologien. Zudem wird der globale Wettlauf digitaler Technologien nicht zuletzt auch durch Normen und Standards entschieden. Dies zeigt sich z. B. im Themenbereich Industrie 4.0, wo derzeit versucht wird, entsprechende Standards unter Federführung der deutschen Industrie zu entwickeln und international zu etablieren.

Im Allgemeinen sind die heutigen Strukturen und Prozesse der öffentlichen Hand im Hinblick auf die digitale Transformation der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung dem Bedeutungszuwachs der digitalen Technologien allerdings nur unzurei-

chend gewachsen. Das aktuelle EFI-Gutachten¹⁰ stellt beispielsweise fest:

»Deutschland hat bisher weder in der klassischen IKT-Branche noch in den neuen, internetbasierten Bereichen der digitalen Wirtschaft besondere Stärken aufbauen können. Die Politik in Deutschland hat es versäumt, gute Rahmenbedingungen für neue Geschäftsmodelle zu schaffen, sondern eher auf etablierte Strukturen und Modelle gesetzt.«

Verteilte Zuständigkeiten, eine fehlende Systematik und eine unzureichende Koordinierung und Lenkung verhindern derzeit trotz vielfältiger Einzelmaßnahmen eine effektive und politisch-strategisch ausgerichtete Begleitung der Digitalisierung durch die öffentliche Hand. Auch wenn es Vorschläge für strategische Ziele und Maßnahmen gibt, wie z. B. die »Digitale Strategie 2025«¹¹ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, so existiert bislang keine umfassende digitale Transformationsstrategie für Deutschland als Wirtschaftsstandort.

3.4 DIGITALE GESELLSCHAFT

Gesamtgesellschaftliche Aspekte der Digitalisierung mit Themen wie NSA-Skandal, Vorratsdatenspeicherung, Netzneutralität oder Cybercrime werden unter dem Begriff »Netzpolitik« bereits seit längerer Zeit breit diskutiert und prägen den politischen Diskurs zur Digitalisierung bislang maßgeblich mit. Auch wenn diese netzpolitischen Diskussionen ein Teil der mit der Digitalisierung verbundenen Fragestellungen abdecken und ihre Akteure spezifische Eigenarten und Besonderheiten aufweisen, so ist der gesellschaftspolitische Diskurs zur Digitalisierung in seinen Strukturen, Prozessen und Riten doch grundsätz-

¹⁰ Quelle: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit 2016. https://www.bmbf.de/files/EFI_Gutachten_2016.pdf (zuletzt abgerufen am 20.05.2016)

¹¹ Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Digitale Strategie 2025. Berlin, März 2016. <http://www.de.digital> (zuletzt abgerufen am 19.05.2016)



lich mit Diskursen in anderen Politikbereichen vergleichbar. Tagespolitik und Skandalisierung gehören ebenso zum Geschäft wie Aktionismus, Aufregung und Streit.

Für die Klärung der durch die Digitalisierung neu entstehenden gesellschaftlichen Grundsatzfragen, z. B. wie wir zukünftig mit unseren Daten umgehen oder wie geistige Eigentumsrechte in einer offenen Informations- und Wissensgesellschaft gestaltet sein sollen, taugt die bisherige tagespolitisch geführte Debatte jedoch nur bedingt. Aufgabe einer Digitalen Governance ist hier die Systematisierung sowie die Bereitstellung der adäquaten Strukturen und Formate für gesellschaftliche Grundsatzfragen.

Andererseits werden auf Fachebene innerhalb von und zwischen Ministerien und ihren nachgeordneten Behörden und im Fachdialog zwischen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Grundsatzfragen mit normativem und strategischem Blick behandelt. Die digitalen Agenden von EU-Kommission und Bundesregierung sind Beispiele hierfür, werden in ihrer jetzigen Ausprägung der digitalen Herausforderung jedoch nicht gerecht. So fehlt u. a. die Vernetzung mit maßgeblichen Akteuren. Der IT-Planungsrat, als wesentlicher Akteur einer gesamtstaatlichen IT Governance, ist beispielsweise nicht in die digitalen Agenden eingebunden.

3.5 ZUSAMMENFASSENDER BEWERTUNG

Auch wenn die umfassende Bedeutung der Digitalen Revolution auf Fachebene bereits für viele Akteure und Entscheider deutlich sichtbar ist, so kommt diese im Handeln von Politik und Verwaltung jedoch bislang nur unzureichend zum Ausdruck: Digitalisierung ist in Politik und Verwaltung keine Chefsache. IT, als Grundlage der digitalen Transformation, ist in politischen und administrativen Institutionen häufig Stiefkind und wird nur als Hilfsmittel wahrgenommen.

Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft sind hier bereits deutlich weiter. Dass die digitale Revolution schon in ihrem gesamten Ausmaß erkannt und verstanden ist, darf jedoch auch in diesen Bereichen noch bezweifelt werden.

Mit Ausnahme des Themas Netzpolitik taugt IT zudem bislang im politischen Geschäft nicht, um sich positiv zu profilieren, sondern trägt im Gegenteil das Risiko, mit gescheiterten Vorhaben und unzulänglichen Lösungen in Verbindung gebracht zu werden. Dies erklärt den derzeitigen geringen politischen Stellenwert von IT und Digitalisierung zwar nicht völlig, aber sicherlich zu einem gewissen Teil.

Letztlich werden die personellen und materiellen Ressourcen für IT und für Fragen der Digitalisierung in vielen Bereichen der öffentlichen Hand der heutigen und zukünftigen Bedeutung der Digitalisierung schlicht nicht gerecht.



Gustav-Adolf-Str

Pistoriusst



4. WELCHE STRATEGISCHEN OPTIONEN GIBT ES?

Bevor es daran geht, die Ziele und Maßnahmen einer Digitalen Governance festzulegen, ist es hilfreich, sich zunächst zu verdeutlichen, welche strategischen Optionen die öffentliche Hand im Hinblick auf die digitale Revolution grundsätzlich hat. Wir sehen folgende Möglichkeiten:

4.1 OPT-OUT – AUSSTEIGEN UND ANALOG BLEIBEN

Der ein oder andere mag schon einmal mit der Vorstellung gespielt haben, aus der Digitalisierung auszusteigen. Wir denken jedoch, dass dies nur eine theoretische Option ist. Auch wenn es in Teilbereichen Gegenbewegungen zur Digitalisierung gibt, wie z. B. das Wiederaufleben der Vinyl-Schallplatte in jüngerer Zeit, dürfte die Opt-out-Option vermutlich in näherer Zukunft nicht mehrheitsfähig werden. Wir wollen diese Option daher hier nicht weiter betrachten.

4.2 NULLOPTIOIN – DEN ANSCHLUSS VERLIEREN UND ABSTEIGEN

Die Nulloption besteht darin, wie gewohnt weiterzumachen. Einzelmaßnahmen werden umgesetzt, hier und da erfolgt eine Konsolidierung, Systematisierung oder Modernisierung einzelner Teilbereiche, es werden Förderprogramme an aktuelle Themen und Trends angepasst und weitergeführt und die netzpolitische Diskussion wird vorrangig tagespolitisch geführt. IT wird verwaltet und teils gemanagt, IT Governance bleibt in ihren Ansätzen stecken, von Digitaler Governance kann keine Rede sein.

Konsequenz dieser Option ist, wie aktuelle Studien belegen, dass die öffentliche Verwaltung den Anschluss verliert, die Wirtschaft durch disruptive Geschäftsmodelle in ihrer Existenz bedroht wird und Lösungen zu wesentlichen gesellschaftlichen Fragen der Digitalisierung zu spät kommen oder ausbleiben. Letztlich führt dies dazu, dass Deutschland seine Position in der globalisierten und digitalisierten Welt massiv gefährdet und auch nach innen vor dem Hintergrund von Problemen, wie z. B. dem demografischen Wandel, wichtige Potenziale verschenkt oder in neue Probleme hineinläuft.

4.3 IT GOVERNANCE – AM BALL BLEIBEN UND MITLAUFEN

Bisherige und aktuelle Anstrengungen laufen seit geraumer Zeit auf den Versuch hinaus, eine IT Governance der öffentlichen Hand zu etablieren. Diese zielt in erster Linie auf die öffentliche Verwaltung selbst und sekundär auf die staatliche Daseinsvorsorge ab. Hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung und der digitalen Gesellschaft greift aber selbst eine professionelle IT Governance, die wenn überhaupt bislang nur in Ansätzen zu erkennen ist, noch zu kurz.

Die Herausforderungen für die Umsetzung dieser Option sind vor dem Hintergrund der überkommenen Strukturen der öffentlichen Verwaltung bereits erheblich. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, wie schwer sich die öffentliche Verwaltung mit dem Aufbau einer professionellen, übergreifenden IT Governance tut, wie langwierig und zäh die zugehörigen Prozesse sind und wie überschaubar die bisherigen Ergebnisse. Um diese Situation zu ändern ist eine substantielle Anstrengung erforderlich – ansonsten bleibt es bei der Nulloption.

Die Effekte einer professionellen, übergreifenden IT Governance bestehen in dem Gewinnen von Souveränität und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich IT. Kosten werden gesenkt, IT-Lösungen besser und flexibler, mehr IT-Projekte erreichen ihr Ziel und halten ihren Zeit- und Kostenrahmen ein. So entsteht Spielraum, um den Nutzen der neuen technischen Möglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung zu realisieren und die Risiken systematisch zu begrenzen.

4.4 DIGITALE GOVERNANCE – SICH DER HERAUSFORDERUNG STELLEN

Um der digitalen Revolution in vollem Umfang gerecht zu werden, ist allerdings mehr als eine IT Governance nötig. Die bestehenden digitalen Agenden auf EU- und nationaler Ebene sind Schritte in die richtige Richtung, reichen aber ebenfalls nicht aus.

DEUTSCHLAND SPIELT IM

HINBLICK AUF DIE DIGITALISIERUNG

DERZEIT BESTENFALLS IM

INTERNATIONALEN MITTELFELD.

Die Herausforderung besteht darin, vonseiten der öffentlichen Hand nicht nur auf die Digitalisierung zu reagieren, sondern diese proaktiv und strategisch mitzugestalten und zu führen. Hierzu muss das Thema eine Priorität in der politischen Agenda bekommen, die es bislang nicht hat, es müssen Verantwortlichkeiten gebündelt und kompetent und sichtbar wahrgenommen werden. Zudem müssen agile und effektive Entscheidungsprozesse und geeignete Institutionen und Ressourcen für die Umsetzung geschaffen werden, die der Problemstellung angemessen sind. Ferner gilt es alle relevanten Akteure und Interessengruppen über Organisations- und Ressortgrenzen hinweg umfassend einzubinden.

Eine systematische Digitale Governance erlaubt es, die digitale Transformation von Verwaltung, staatlicher Daseinsvorsorge, gesamtgesellschaftlicher Wertschöpfung und letztlich der Gesellschaft insgesamt aktiv zu gestalten und diesen Prozess entsprechend der freiheitlich-demokratischen Verfasstheit unseres Staates zu führen. Hiermit wird es möglich, den Nutzen der Digitalisierung aus einer Gesamtperspektive heraus gezielt zu realisieren und die mit der Digitalisierung verbundenen Gefahren und Risiken zu begrenzen und zu steuern.

4.5 DIGITAL LEADERSHIP – DIE DIGITALISIERUNG MEISTERN

Deutschland spielt, wenn man aktuellen Studien Glauben schenkt, im Hinblick auf die Digitalisierung derzeit bestenfalls im internationalen Mittelfeld. Eine Digitale Governance ist die Grundvoraussetzung, um diese Position im globalen Wettbewerb halten und ausbauen zu können. Um den Anschluss an die Spitze zu gewinnen ist jedoch mehr erforderlich.

Eine digitale Führungsrolle lässt sich ohne ambitionierte Ziele und eine stringente Strategie zur Erreichung dieser Ziele nur schwerlich gewinnen. Es braucht eine Vision für ein digital transformiertes Deutschland (und Europa) in einer digital ver-

netzten Welt, Ziele, die über heutige Benchmarks hinausreichen, Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele, die ausreichend dimensioniert und ausgestattet sind und eine Digitale Governance, die die strategische Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Anpassung effektiv steuert. Eine solche Digitalstrategie, die ihren Namen verdient, bedarf zudem einer begleitenden Digitalpolitik, die die Werte, Normen, Konsense, Kompromisse und Entscheidungen liefert, an denen sich die Ziele und Maßnahmen der Strategie orientieren.

Im Dreiklang von Digitalpolitik, Digitalstrategie und Digitaler Governance besteht die Chance, die Digitalisierung zu meistern und den Anschluss an die globale digitale Elite zu finden. Die im internationalen Vergleich starke gesellschaftliche, wissenschaftlich-technische, wirtschaftlich-industrielle und soziale Position Deutschlands bringt hierfür hervorragende Voraussetzungen mit. Die digitale Revolution mischt derzeit die Karten neu, sodass sich hierfür neue Chancen eröffnen, aber eben auch das Risiko, die bisherigen Positionen wieder zu verspielen.

5. WELCHE FRAGEN STELLEN SICH?

Zum Abschluss dieses Diskussionspapiers wollen wir aus unserer Sicht und ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige zentrale Fragen aufwerfen, die sich jenseits der Nulloption stellen, und erste mögliche (Teil-)Antworten aufzeigen. Wir freuen uns auf eine hoffentlich lebhaft und ergiebige Diskussion, weitere Fragen und hilfreiche Antworten.

Wann erkennt die öffentliche Hand die volle Bedeutung der Digitalisierung?

Die Paradigmen der IT-Administration und des IT-Managements herrschen noch in weiten Teilen der öffentlichen Hand vor. Der Wandel von einer systemunterstützenden zu einer systemrelevanten und systembestimmenden Rolle von IT und die sich hieraus ergebenden Anforderungen an Gestaltung und Führung der digitalen Transformation müssen erst noch in der Breite von den verantwortlichen Akteuren verstanden und verinnerlicht werden. Zu viele öffentliche Entscheider verstehen IT immer noch als reines Hilfsmittel zur Unterstützung bisheriger Strukturen und Prozesse und haben die Rolle der IT als maßgeblicher Treiber für grundsätzlich neue, teils disruptive Strukturen und Prozesse noch nicht voll erkannt. Entscheidend für die Wirksamkeit einer übergreifenden Digitalen Governance auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene ist es letztendlich, mit welcher Priorität die verantwortlichen politischen Akteure das Thema treiben.

Wie gelingt strategisches Handeln trotz politischer Rituale?

Digitalisierung ist politisch und daher Gegenstand heterogener Interessen und demokratischer Willensbildungs- und Aushandlungsprozesse. Die Herausforderung für eine Digitale Governance besteht darin, trotz unterschiedlicher Werte- und Zielvorstellungen verschiedener Kräfte in Gesellschaft, Wirtschaft und auf verschiedenen politischen Ebenen dennoch zu übergreifenden, kohärenten und nachhaltigen Zielen, Maßnahmen und Strategien hinsichtlich digitaler Themen zu gelangen, die sich – im Idealfall – nicht widersprechen, sondern ergänzen und gegenseitig stärken.

Wie lassen sich übergreifende Verantwortlichkeiten schaffen?

Die Verantwortlichkeiten der öffentlichen Hand hinsichtlich IT und Digitalisierung sind einerseits sehr komplex und andererseits aufgrund von Föderalismus, Gewaltenteilung und Ressortprinzip verfassungsrechtlich gewollt verteilt. Für eine übergrei-

fende Governance »aus einem Guß« stellt dies eine weitere Herausforderung dar. Eine föderierte Form der Governance, die trotz verteilter Entscheidungskompetenzen und -prozesse durch Kooperation, Koordination und Lenkung dennoch eine übergreifende und kohärente Wirkung entfaltet, benötigt eine besondere Anstrengung und einen gemeinsamen Willen der Beteiligten.

Vielfach wird überdies trotz verteilter Strukturen dennoch eine zentrale Bündelung von Verantwortung unabdingbar sein, um die notwendige Wirksamkeit entfalten zu können. In immer mehr Unternehmen ist beispielsweise zumindest IT oder bereits Digitalisierung Vorstandsressort. Um der digitalen Revolution vonseiten der öffentlichen Hand gerecht zu werden, ist zu überlegen, ob Digitalisierung nicht auch in diesem Sektor Chefsache sein muss. Hierbei besteht die Herausforderung darin, übergreifende Verantwortlichkeiten zu etablieren und auf den obersten Ebenen zu verankern, aber zugleich die verfassungsmäßig verteilten Zuständigkeiten auf den föderalen Ebenen und in den Ressorts zu berücksichtigen.

Wie lässt sich ein Digital Mainstreaming etablieren?

IT ist die dominierende Querschnittstechnologie unserer Zeit. Sie spielt mittlerweile nicht nur in alle Bereiche von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung hinein, sondern bewirkt die digitale Transformation derselben. Digitalisierung sollte daher als integraler Aspekt bei allen Diskussionen, Entscheidungen und Vorhaben von Politik und Verwaltung auf der Agenda stehen und berücksichtigt werden.

Wie lassen sich Entscheidungsprozesse agiler gestalten?

Heterogene Interessen, politische Willensbildungs- und Aushandlungsprozesse und komplexe und verteilte Verantwortlichkeiten führen zusammen mit administrativen Hürden und fehlenden Ressourcen in vielen Fällen zu langwierigen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen. Traditionelle Zeitskalen von Politik und Verwaltung werden der immensen technologischen und auch wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dynamik der Digitalisierung allerdings schon seit Längerem nicht mehr gerecht. Auch die Tendenz »alte Zöpfe« aus der analogen in die digitale Welt mitzunehmen befördert die Digitalisierung nicht gerade. Eine besondere Herausforderung ist es, sehr viel stärker als bisher den Willen der beteiligten Akteure zu gemeinsamen übergreifenden Entscheidungen, Maßnahmen und Lösungen zu schaffen und überlieferte bürokratische Lösungsmuster, die



in der analogen Welt vielleicht eine Berechtigung hatten, vor dem Hintergrund der neuen digitalen Freiheitsgrade grundsätzlich in Frage zu stellen.

Die öffentliche Hand verfügt bereits über viele Strukturen und Prozesse zur Verwaltung, zum Management und in ersten Ansätzen auch zur Governance von IT. Diese Strukturen und Prozesse sind allerdings sehr komplex, heterogen und in der Praxis öffentlicher Verwaltung oftmals schwerfällig. Es bietet sich daher an, diese aus sachlicher Sicht jenseits der politischen Debatte übergreifend zu systematisieren, zu vereinheitlichen, wo sinnvoll und möglich, und zu vereinfachen, zu straffen und agiler zu gestalten. Hierzu ist allerdings ein gemeinsamer Wille der Akteure auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Bereichen staatlicher Verantwortung Voraussetzung – leider keine Selbstverständlichkeit.

Wer sollte in die Entscheidungsstrukturen eingebunden werden?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer guten Governance liegt darin, neben klaren Verantwortlichkeiten und effektiven Entscheidungsstrukturen auch für eine umfassende Einbindung aller relevanten Akteure und Interessensparteien zu sorgen.

Woher kommen die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen?

Die Digitalisierung erfordert für ihre Bewältigung qualitativ und quantitativ neue Kompetenzen, die in der öffentlichen Verwaltung und in der Politik noch unzureichend ausgeprägt sind. Für eine Digitale Governance sind dies nicht in erster Linie technische Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern insbesondere interdisziplinäre Kompetenzen, die technische, soziale, politische, kulturelle, wirtschaftliche und organisatorische Aspekte ganzheitlich miteinander verbinden.

Sowohl die Kompetenzen von Entscheidungsträgern hinsichtlich IT und Digitalisierung als auch die organisationalen Kompetenzen in Form entsprechender Einrichtungen und Stellen sollten auf- und ausgebaut bzw. gestärkt werden. Insbesondere benötigen die Entscheidungsträger und -gremien der Digitalen Governance einen angemessenen operativen Unterbau, um wirksam werden zu können.

Es sollte zudem systematisch analysiert werden, welche personellen und materiellen Ressourcen für eine Digitale Governance auf den jeweiligen Handlungsebenen benötigt werden. Hierbei sollte auch untersucht werden, inwieweit sich bestehende Ressourcen im Sinne einer Governance besser allozieren und nutzen lassen.

Wo sollte sich die öffentliche Hand besser raushalten?

Letztlich ist ständig zu hinterfragen, wo der Staat selbst aktiv werden muss und wo es ausreicht, wenn er informiert, fördert oder Rahmenbedingungen schafft. Es sollte daher für jede mit der Digitalisierung verknüpfte Fragestellung sorgfältig analysiert und bewertet werden, welche Instrumente sinnvoll und angemessen sind, bzw. ob überhaupt Handlungsbedarf des Staates besteht oder evtl. sogar kontraproduktiv wäre.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
des Innern

KONTAKT

Dr. Michael Stemmer
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)
Tel.: +49 30 3463-7173
Fax: +49 30 3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de

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

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de

