GovImpact
Policy Paper

Die offene Verwaltung: Durchlässigkeit in Rechtsetzung, Organisation und Personal

Digital Service

NExT

Dieses Projekt wird gefördert durch

STIFTUNG MERCATOR

EXECUTIVE SUMMARY

Die deutsche Verwaltungsdigitalisierung hat ein Umsetzungsproblem: Strategische Reformansprüche und die operative Realität entwickeln sich zunehmend auseinander. Praxisferne Gesetze und Strategien erzeugen neue Bürokratie und schwächen das Vertrauen in die staatliche Handlungsfähigkeit. Zentrale Ursache ist eine doppelte Abschottung der Verwaltung:

- **Innere Abschottung:** Hierarchien und Ressortdenken verringern die innere Durchlässigkeit. Praxiserfahrungen aus Kommunen und nachgeordneten Behörden gelangen nicht dahin, wo sie politisch und strategisch gebraucht werden.

- **Äußere Abschottung:** Formalistische Personal- und Laufbahnstrukturen erschweren den Zugang und die langfristige Bindung von Expert:innen mit Digital- und Transformationskompetenzen.

Die Verwaltung muss sich öffnen. Ihr Kernprinzip wird Durchlässigkeit: die Fähigkeit, Praxis- und Digital-Expertise barrierefrei zwischen Rechtsetzung, Vollzug und dem externen Arbeitsmarkt zu bewegen. Drei strategische Hebel zeigen, wie dieser Wandel gelingt:

I. Durchlässige Rechtsetzung: Praxis- und IT-Wissen vor dem Gesetzestext

- **Frühzeitiger Praxiseinbezug:** Legist:innen gehen frühzeitig in den direkten Austausch mit Umsetzungsakteuren, um gemeinsam Umsetzungshürden und Lösungen zu identifizieren.

- **Wirkung & Feedback:** Gesetze definieren nachhaltbare Wirkungsziele bei realistischer Auswertung der Umsetzungskosten. Feedbackschleifen aus den Vollzugsbehörden verbessern die Regelungen iterativ.

II. Durchlässige Organisation: Integrierte Steuerung & flexible Mobilität

- **CDOs als Teil der Hausspitze:** Chief Digital Officers (CDOs) mit umfassender technischer Expertise steuern Digitalisierung direkt auf Leitungsebene und agieren als ressortübergreifende Schnittstelle.

- **Transformations-Teams & Flexi-Hospitationen:** Interdisziplinäre Einheiten verankern Methodenwissen in den Referaten. Kurzzeit-Hospitationen fördern ebenenübergreifenden Austausch und Talententwicklung.

III. Durchlässiges Personalsystem: Personelle Öffnung & strukturierte Integration

- **Strategiepartnerschaft & Kompetenzorientierung:** Zentral- und Fachabteilungen steuern den Kompetenzaufbau gemeinsam, während Anforderungsprofile Umsetzungserfahrung statt der Dienstjahre und formaler Abschlüsse priorisieren.

- **Digitallaufbahn & strukturierte Integration:** Eigenständige Fachkarrieren nach UK-Vorbild ermöglichen Aufstieg ohne Personalverantwortung, während strukturierte On- und Offboarding-Formate Wissen langfristig sichern.

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 semi-strukturierten Interviews erhoben, die beide Kollaborationspartner zum Teil gemeinsam durchgeführt haben. Ein herzlicher Dank gilt den Expert:innen beim Bundesverwaltungsamt (Beratungszentrum des Bundes), dem Ministerium für Bildung Rheinland-Pfalz, dem Bundesamt für Strahlenschutz, dem Bundeskanzleramt, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin sowie Eva Busch-Lütke Westhues (Stadt Mönchengladbach), Lisa Schiemann (Work4Germany Fellow) und weiteren ehemaligen und aktuellen Fellows bei Work4Germany. Ihre wertvollen Umsetzungserfahrungen sind maßgeblich in die Erkenntnisse dieses Papiers eingeflossen.

1. EINLEITUNG

Die deutsche Verwaltungsdigitalisierung scheitert nicht an einem Mangel an Ideen oder Ressourcen, sondern an der Umsetzung. Die Lücke zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität wächst.

Eine zentrale Ursache ist die fehlende Durchlässigkeit des Systems. Denn die Verwaltung schottet sich gleich in doppelter Hinsicht ab und blockiert dadurch ihre eigene Handlungsfähigkeit:

- **Innere Abschottung:** Wegen ausgeprägter Hierarchien und Silostrukturen gelangt notwendiges Umsetzungswissen häufig nicht an die Stellen, an denen es politisch und strategisch gebraucht wird. Besonders gravierend zeigt sich dieses Defizit dort, wo die Grundlagen staatlichen Handelns entstehen: Wenn Rechtsetzung, IT und Vollzugspraxis nicht von Beginn an zusammenwirken, entstehen Vorgaben, die weder digital- noch praxistauglich sind. Sie erhöhen die bürokratische Last in einem System, das ohnehin an seinen Belastungsgrenzen agiert. Das verringert das Vertrauen von Bürger:innen und Unternehmen.[1]

- **Äußere Abschottung:** Externe Expertise aus IT, Wirtschaft und Zivilgesellschaft stößt auf hohe Barrieren. Formalistische, wenig kompetenzorientierte Personalsysteme erschweren Quereinsteiger:innen den Einstieg, während eine mangelnde Integration im Alltag dazu führt, dass Talente die Verwaltung zum Teil nach kurzer Zeit wieder verlassen. Externes IT- und Prozesswissen wird so nicht nachhaltig eingebunden.

1 Tosun, R. & Bruch, S. (2025) Gesetze, die wirken: *Ein Transformationsplan für die ministerielle Gesetzesvorbereitung*, Agora Digitale Transformation, https://agoradigital.de/wp-content/uploads/2025/02/25-02-20_ADT_Studie_Gesetze-die-wirken.pdf.

Verschärft wird dieses Problem durch zwei weitere Faktoren. Einerseits erfordert die wachsende Komplexität staatlicher Aufgaben zunehmend interdisziplinäre Zusammenarbeit und diverse Kompetenzen. Diese können in klassischen Verwaltungsausbildungen kaum abgebildet werden. In den Behörden fehlen oft genau jene Transformationskompetenzen[2] und interdisziplinären Profile, die rechtliche Vorgaben, technologische Machbarkeit und die Realität nachgeordneter Behörden aus der Nutzerperspektive zusammendenken könnten. Andererseits droht durch den demografischen Wandel ein Verlust von implizitem Erfahrungs- und Praxiswissen.[3] Bereits jetzt fehlen dem Staat laut Angaben des dbb 631.000 Stellen, davon etwa 112.000 in den Kommunalverwaltungen.[4] Daher droht eine wachsende Distanz zwischen Strategie, Gesetzgebung und Umsetzung.

Um die Umsetzungslücke zu schließen, muss sich die Verwaltung zu einer offenen Verwaltung entwickeln. Das bedeutet einen Wandel hin zu durchlässigen Strukturen, interdisziplinärer Zusammenarbeit und strategischer Vernetzung. Dieses Policy-Papier zeigt entlang von drei strategischen Hebeln auf, wie diese Transformation gelingen kann: durch Durchlässigkeit in Rechtsetzung, Organisation und Personalsystem.

---

2 Schuppan, T.; Siegemund, A.; Köhl, S.; Löbel, S.; Müller, H.; Theißing, F.; Brüggemeier, M.; Mölders, M. & Heumann, S. (2025) *Lernen aus der Vergangenheit?! Entwicklungslinien der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland der letzten 25 Jahre*, SHI Stein-Hardenberg Institut/Agora Digitale Transformation, https://doi.org/10.5281/zenodo.15638338.

3 BMI (2019) *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen*, Oktober, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2. Im Gegensatz zu explizitem Wissen lässt sich dieses implizite Wissen nicht einfach in Übergabedokumenten festhalten, siehe Hill, S. (2025) *What does knowledge management in public administrations look like in practice?: Development of KM criteria on the basis of case study reviews*, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/7241/file/DP-093.pdf.

4 dbb (2026) Personalmangel im öffentlichen Dienst erreicht neuen Höchststand, 27. August, https://www.dbb.de/artikel/personalmangel-im-oeffentlichen-dienst-erreicht-neuen-hoechststand.html.

2. PROBLEM: WIE INNERE SILOS UND ÄUSSERE BARRIEREN DIE STAATLICHE UMSETZUNGSKAPAZITÄT HEMMEN

Die geringe Durchlässigkeit der Verwaltung ist kein Problem mangelnden Bewusstseins: 78 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden betrachten den bereichsübergreifenden Wissenstransfer als zentralen Erfolgsfaktor für die Transformation.[5] Vielmehr verstärken sich interne und externe Hürden gegenseitig: Fehlt es Entscheidungsträger:innen an technologischer, prozessualer oder legistischer Expertise, führt die Angst vor Fehlern oder Kontrollverlust zum Rückzug in Ressortstrukturen und hierarchische Dienstwege. Diese innere Abschottung verfestigt unflexible Routinen und blockiert genau jene strukturelle Öffnung nach außen, die notwendig wäre, um fehlende Transformations- und Digitalexpertise in die Verwaltung zu holen.

I. Innere Abschottung durch hierarchisierte Silos

Während eine wirksame digitale Transformation durchgängige, behördenübergreifende Prozesse entlang realer Lebenslagen benötigt, ist die Verwaltungspraxis von einer vertikalen Hierarchisierung und horizontalen Fragmentierung geprägt.

Entkopplung von Rechtsetzung, IT und Vollzug

Der Gesetzgebungsprozess zeigt eindrücklich, wie bestehende Routinen zentrale Dimensionen staatlicher Modernisierung – Rechtsetzung, IT-Architektur und Vollzug – voneinander isolieren. Als Verfasser:innen von Gesetzen stehen Verwaltungsmitarbeitende unter enormem Druck: immer komplexere Sachverhalte, politische Vorgaben, kurze Fristen und fehlende Qualifizierungsmaßnahmen. Bestehende Unterstützungsinstrumente reichen nicht aus. Aus Angst vor vorzeitiger politischer Festlegung, Debatten über Kosten oder Einflussnahme werden Praktiker:innen aus der entscheidenden Frühphase der Gesetzgebung, also der Phase vor dem Referentenentwurf, außerdem meist bewusst ferngehalten.

Werden Stakeholder im Rahmen der offiziellen Länder- und Verbändebeteiligung schließlich eingebunden, ist der Entwurf meist schon verfestigt. Das Ergebnis kritisiert der Nationale Normenkontrollrat (NKR) seit Jahren: kaum eine neue Regelung lässt sich auf Anhieb digital umsetzen; oft entstehen praktische Umsetzungshürden.[6]

Ressortprinzip und Silostrukturen

Auch das stark verankerte Ressortprinzip erschwert die interne Durchlässigkeit. Anstatt Wissen als kollektive Ressource zu nutzen, wird Expertise häufig zur horizontalen Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Behörden[7] oder zur Machtsicherung in vertikalen Hierarchien genutzt. Umfragen belegen dieses Problem: 73 % der Befragten sehen die Abgrenzung von Fachabteilungen und 56 % die herrschenden Hierarchien als Hürden für digitale Vorhaben.[8]

---

5 Schnabel, U.; Beinhauer, W.; Hübner, V; Keppler, M. & Wohllaib, S. (2024) *Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor: Unchain the Public Sector*, Fraunhofer IAO, https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/249d19a2-3884-44c3-9829-b34b38e7be7a.

6 NKR (2024) *Gute Gesetze. Digitale Verwaltung. Weniger Bürokratie*, Jahresbericht 2024, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresberichte/2024-jahresbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

7 Schuppan et al. (2025), S. 42f.

8 Schnabel et al. (2024).

Selbst in Häusern, die agile und referatsübergreifende Ansätze erproben, bleibt niedrigschwelliger Austausch oft die Ausnahme, wie Interviewpartner:innen beschreiben. Ressort- und organisationsübergreifende Kooperation beruht oft auf informellen Netzwerken und dem Engagement einzelner Personen.[9] Fällt diese persönliche Komponente weg, ist auch die interne Durchlässigkeit wieder erschwert.

Diese Abschottung verhindert auch die behördenübergreifende Nachnutzung von Prozessen und Lösungen: Statt funktionierende Standards aus anderen Ressorts oder Ländern zu übernehmen, führen fehlende Anreize und mangelnder Wissenstransfer zu teuren Eigenentwicklungen.[10]

Absicherungskultur und reaktive Routinen

Hinzu kommt: Eine Kultur der Risikoaversion hemmt den frühzeitigen Austausch, wie Interviewpartner:innen beschreiben. Aus Angst vor Fehlern scheuen sich Beschäftigte, Arbeitsstände frühzeitig zu teilen. Dieses Defizit verdeutlicht eine NExT-Studie: Während 95 % der Befragten eine offene Kultur des Wissens- und Prozess-Teilens für wichtig halten, erleben nur 11 % diese im Arbeitsalltag.[11]

Gleichzeitig verdrängen reaktive Alltagsroutinen, wie Regeltermine oder das Erstellen von Leitungsvorlagen, die Kapazitäten für strategische Arbeit und Wissenstransfer, wie unterschiedliche Interviewpartner:innen übereinstimmend berichten. Das verhindert langfristiges organisationales Lernen: Eine Studie zur Digitalpolitik der letzten 25 Jahre zeigt, wie die Verwaltung dadurch grundlegende Fehler beim Aufbau von Governance-Modellen und Umsetzungsorganisationen wiederholt.[12]

II. Externe Abschottung durch Personalrecht und -strukturen

Diese innere Abschottung wiegt umso schwerer, da die benötigten Digital- und Transformationskompetenzen im System selbst kaum vorhanden sind. Klassische, juristisch geprägte Verwaltungsausbildungen können die Anforderungen moderner Transformationsvorhaben kaum noch abdecken. Um die Umsetzungslücke zu schließen, müsste sich die Verwaltung gezielt für externe Expertise öffnen. Doch hier stößt das System auf eine zweite Barriere: Personal-, Tarif- und Laufbahnrecht isolieren die Verwaltung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt. Auch im internationalen Vergleich zu Ländern wie Schweden oder den USA ist die deutsche Verwaltung stark abgeschottet.[13] Statt benötigte Expertise nachhaltig in die Verwaltung einzubringen, erzeugt das System hohe Zugangsbarrieren.

Hürden bei der Personalgewinnung und Vergütung

Gerade in Krisenzeiten besitzt der Staat als sicherer Arbeitgeber mit ausgeprägter Gemeinwohlorientierung eine hohe Attraktivität. Doch die Einstiegshürden für Externe sind immens. Denn soziale, personale und technologische Kompetenzen,[14] relevante Berufserfahrung und praxisnahes Wissen werden in den Auswahlverfahren weniger stark berücksichtigt als formale Qualifikationen.[15]

---

9 Amberger, T. & Fuhrmann, S. (2025) Erfolgsfaktor *Community of Practice in der öffentlichen Hand*, NExT, https://next-netz.de/wp-content/uploads/2025/05/NExT_Publikation_Erfolgsfaktor_CoP_2025.pdf, S. 12.

10 Amberger, T. (2026) Nachnutzung in der öffentlichen Verwaltung, NExT, https://next-netz.de/wp-content/uploads/2026/05/260430_NExT_Publikation_Nachnutzung.pdf, S. 48.

11 Amberger, T. (2026).

12 Schuppan et al. (2025).

13 Reichard, C. & Schröter, E. (2021) Civil Service and Public Employment, in: Kuhlmann S., Proeller I., Schimanke D. et al. (Hrsg.) *Public Administration in Germany*. Springer International Publishing, S. 207.

14 Borggräfe, J.; Eckstein, B.; Heumann, S.; Theißing, F. (2024) Digitale Transformation der Bundesministerien, Agora Digitale Transformation, https://agoradigital.de/wp-content/uploads/2024/06/2024-06-26_ADT_Policy_Papier_Digitale_Transformation_der_Regierungsarbeit.pdf, S. 43.

15 Jäkel, J.; de Maizière, T.; Steinbrück, P.; Voßkuhle, A. (2025) Initiative für einen handlungsfähigen Staat: Abschlussbericht, https://www.hertie-school.org/fileadmin/4_Debate/Debate_Photos_Downloads/2024/Initiative_handlungsfaehiger_staat/20250714_Initiative_Staatsreform_Abschlussbericht.pdf, S. 51f.

Da die Stufenzuordnung in TVöD/TV-L meist nach Budget- und Personalverantwortung statt nach Fachexpertise erfolgt, wird eine marktgerechte Vergütung erschwert. Erfahrene IT-Architekt:innen oder Data Scientists, die etwa komplexe Gesetzesvorhaben auf ihre technische Machbarkeit prüfen könnten, erleben deshalb Hürden, für die Verwaltung zu arbeiten.[16]

Erschwert wird die Gewinnung durch die ausgeprägte Zersplitterung des Personalwesens: Schätzungsweise 7.000 Personalabteilungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene agieren weitgehend isoliert voneinander.[17] Was in der freien Wirtschaft als Wettbewerb um Talent funktioniert, wird im öffentlichen Sektor schnell zum Risiko: Wegen des einheitlichen Tarif- und Laufbahnrechts können öffentliche Arbeitgeber kaum über individuelle Marktgehälter oder andere Anreize in Wettbewerb treten. Statt Synergien über gemeinsame Talentpools oder abgestimmte Anforderungsprofile zu nutzen, konkurrieren Behörden um dieselben begrenzten Zielgruppen. Viele Bewerber:innen werden außerdem durch die häufig sehr langen Auswahlverfahren abgeschreckt.

Diese Herausforderung wird durch eine mangelhafte Datengrundlage noch größer: Fragmentierte IT-Systeme liefern oft keine umfassenden Daten zu Altersstrukturen oder anstehenden Pensionierungen. Daher agieren die zentralen Personal- und Haushaltsreferate zum Teil „im Blindflug" (Interviewpartner:in). Personalstrategien entwickeln sich dadurch häufig am realen Bedarf der Fachbereiche vorbei – zum Teil entstehen „gut gemeinte Ideen für die falschen Probleme" (Interviewpartner:in).

Lücke bei der langfristigen Integration von Quereinsteiger:innen

Gelingt es externen Expert:innen, über die formalen Eintrittshürden zu gelangen, scheitert oft die langfristige Integration. Die Aneignung von Prozesslogiken, wie Fachverfahren und komplexen Mitzeichnungs- und Vorlagenroutinen, erfordert eine hohe Einarbeitungsleistung. Diese wird im Alltag selten systematisch begleitet. Bisher mangelt es oft an strukturierten Onboarding-Maßnahmen und Prozessen, um explizites und insbesondere implizites Wissen zu vermitteln. Wegen der langen Einstellungsprozesse sind nachzubesetzende Stellen bei Arbeitsantritt außerdem oft schon lange unbesetzt. Eine direkte Übergabe und Unterstützung durch Vorgänger:innen findet daher nicht statt.

Ohne das implizite Wissen darüber, wie Prozesse informell gesteuert und welche Entscheider:innen auf den Hierarchieebenen eingebunden werden müssen, scheitern Veränderungsimpulse von Quereinsteiger:innen. Die Kombination aus mangelnder Orientierung, fehlender Übergabe und bürokratischen Widerständen führt zu hoher Frühfluktuation. So verliert der Staat externe Fachexpertise oft nach kurzer Zeit wieder.

Das Laufbahnrecht verschärft das Problem: Da Aufstiegsmöglichkeiten an regelmäßige Bereichswechsel gekoppelt sind, werden Anreize für Generalismus statt Spezialisierung gesetzt. Digitalexpertise und Prozesswissen fließen so stetig in fachfremde Referate ab.

---

16 Bernnat, R.; Halsch, V.; Mette, P.; Linder, A.; Stindt, C.; Daub, L.; Schmidtke, H.-C. (2022) *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*, pwc, https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf.

17 PD (2026) *Personalmanagement endlich koordinieren*, PD-Standpunkte, 08. Juni, https://www.pd-g.de/assets/PD-Veroeffentlichungen/2026-06-08_PD-Standpunkt_Personalmanagement.pdf.

Fehlender Kompetenzaufbau und Abhängigkeit von externen Beratungen

Das interne Weiterbildungssystem kann diese Defizite nicht auffangen. Wie eine Studie im Auftrag des IT-Planungsrats zeigt, fehlt es sowohl an klaren Anforderungen an Digitalkompetenzen als auch an der Integration in Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.[18] Zudem berichten Führungspersonen von Ängsten, dass Mitarbeitende durch Weiterbildungen Wünsche nach Veränderung oder Ansprüche auf höherwertigen Stellen entwickeln und abwandern.[19]

Um akute Engpässe und strukturelle Kompetenzdefizite (insb. technisches Wissen) zu überbrücken, greift die Verwaltung häufig auf externe Beratungsfirmen zurück. Kritisch wird diese Praxis, wenn Unterstützung für Daueraufgaben genutzt wird, anstatt sie für den systematischen Aufbau eigener Kompetenzen einzusetzen.[20] Durch den fachlichen Wissensvorsprung (z.B. im IT-Bereich) drohen Verwaltungen, ihre Steuerungskompetenzen zu verlieren und zum Teil Leistungen mit unverhältnismäßigen Aufwänden einzukaufen.[21] Wenn Projekte enden, ohne dass das erarbeitete Transformations- und Prozesswissen in den internen Strukturen verankert wird, entstehen dauerhafte Abhängigkeiten.

Während das geschlossene Personalsystem die Rekrutierung eigener Fachkräfte erschwert, verfestigt der fehlende Kompetenzaufbau interne Silostrukturen. Dem Staat fehlt zunehmend die Fähigkeit, praxistaugliche Gesetzgebung zu entwickeln und die Umsetzungslücke aus eigener Kraft zu überwinden.

---

18 Siegemund, A.; Kriegeskorte, F.; Denker, J. & Kuscher, P. (2026) *eGov-Zert: Anerkennung von Online-Lernen in behördlicher Weiterbildung: Ein Projekt des IT-Planungsrates*, SHI | Stein-Hardenberg Institut – im Auftrag von Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt. https://www.it-planungsrat.de/aktuelles/details/egov-zert-abgeschlossen-studie-liefert-erkenntnisse-zum-aufbau-von-digitalkompetenzen-im-oeffentlichen-dienst, S. 65.

19 Siegemund et al. (2026), S. 42.

20 Schuppan et al. (2025), S. 44.

21 Wölbert, C. (2026) Digitalisierung: Lässt sich der Staat von Beratern ausnehmen?, c't Magazin, 20. Juli, https://www.heise.de/hintergrund/Digitalisierung-Laesst-sich-der-Staat-von-Beratern-ausnehmen-11356765.html.

3. STRATEGISCHE LÖSUNGSANSÄTZE: DREI HEBEL FÜR MEHR DURCHLÄSSIGKEIT

Dass die Verwaltung neue Wege gehen muss, ist auch auf politischer Ebene deutlich geworden: Die föderale Modernisierungsagenda fordert explizit, „Transfermöglichkeiten für wissensbasierte Modernisierung, das Lernen aus Praxis, Innovation und Steuerung aufbereitet, verbreitet und den Erfahrungsaustausch ermöglicht,"[22] dauerhaft zu institutionalisieren. Damit dieser Anspruch nicht nur auf dem Papier gilt oder vom Engagement Einzelner abhängt, braucht es verlässliche Strukturen. Die folgenden drei Hebel zeigen, wie der Wandel zur offenen Verwaltung konkret gelingt:

Hebel 1: Durchlässige Rechtsetzung: Praxis- und IT-Wissen vor dem Gesetzestext

Eine digital- und vollzugstaugliche Gesetzgebung setzt voraus, dass operatives Umsetzungswissen und "neue" Kompetenzen etwa aus IT und Nutzendenforschung zentral und bereits im frühen Stadium eingebunden werden. Dieser Anspruch ist im Koalitionsvertrag[23] und der Modernisierungsagenda Bund[24] verankert und wird mit dem Zentrum für Legistik (ZfL) bereits angegangen. Dennoch sind verstärkende Maßnahmen notwendig.

Praxisbeispiel: Zentrum für Legistik (ZfL)

In Deutschland hat das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) mit dem ZfL die zentrale Anlaufstelle für bessere Rechtsetzung geschaffen. Den Legist:innen werden durch den Zugang zu interdisziplinären Unterstützungsangeboten und Schulungen die erforderlichen Methoden und Kompetenzen für eine zeitgemäße Rechtsetzung vermittelt. Die bestehenden Instrumente, Hilfestellungen und Methoden der besseren Rechtsetzung – darunter auch der Digitalcheck – werden zusammengeführt und weiterentwickelt. Das Angebot entsteht im Auftrag des BMDS und mit Unterstützung durch den DigitalService.

Interdisziplinäre Begleitung wesentlicher Regelungsvorhaben

Bei der Entwicklung wesentlicher Regelungsvorhaben sollten bereits vor dem ersten Referentenentwurf interdisziplinäre Kompetenzen – insbesondere aus den Bereichen IT und Nutzendenforschung – sowie Umsetzungserfahrungen einbezogen werden, um die Anforderungen an die praktische Umsetzung von Regelungsvorhaben umfänglich zu erfassen und so Vollzugskosten in den Kommunen und Ländern nachweislich zu senken.

---

22 Ministerpräsidentenkonferenz / Bundeskanzler (2025) *Die Föderale Modernisierungsagenda. Beschluss der Konferenz des Bundeskanzlers mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder vom 4. Dezember 2025*, https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975228/2397654/c57248be7fa2d61ab6d8b12c0f29f05b/2025-12-04-mpk-staatsmodernisierung-data.pdf?download=1.

23 CDU, CSU, SPD (2025) *Verantwortung für Deutschland: Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD*, 21. Legislaturperiode https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf, S. 58.

24 BMDS (2025) Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung (Bund), Oktober, https://bmds.bund.de/fileadmin/BMDS/Dokumente/Modernisierungsagenda_barrierefrei.pdf.

- **Frühzeitige Prüfung auf Vollzugstauglichkeit:** Wesentliche Gesetzes- und Verordnungsentwürfe greifen frühzeitig auf die Expertise und Methodik des ZfL zurück, um dem Problem- und Lösungsraum ausreichend Zeit einzuräumen und die digitale sowie operative Umsetzungstauglichkeit vor dem offiziellen Referentenentwurf zu sichern. Die Einbindung von Umsetzungsakteuren und anderen relevanten Akteursgruppen wird zum Standard.

- **Ganzheitlicher Lösungsansatz:** Legist:innen analysieren den geplanten Vollzugsprozess in gestärkten und interdisziplinären Teams mit Fachexpert:innen und Umsetzungsbehörden, zum Beispiel Kommunen. In co-kreativen Formaten und mithilfe von Prozessanalysen werden rechtliche Vorgaben, technische Machbarkeit und Nutzendenfreundlichkeit von Beginn an als Einheit gedacht.

- **Kompetenzrahmen:** Moderne Rechtsetzung erfordert einen definierten Kompetenzrahmen, der die benötigten Fähigkeiten transparent macht und als Basis für Personalentwicklung und Weiterbildung dient.

Wirkungsorientierte Gesetzgebung

Die Gesetzgebung muss dem Prinzip „Erst der Inhalt, dann die Paragrafen“[25] folgen, wie im Koalitionsvertrag verankert.

- **Fokus auf intendierte Wirkung:** Vor allem die Politik sollte vermeiden, zu konkrete Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung der Regelungen zu machen und sich stattdessen primär auf Zielvorgaben zur intendierten Wirkung fokussieren.

- **Weiterentwicklung der Gesetzesfolgenabschätzung:** Die Erhebung der Erfüllungskosten wird um eine Aufstellung digitaler und organisatorischer Umsetzungskosten (Schnittstellenentwicklung, Migration von Systemen, Schulungsaufwand) erweitert und ins Verhältnis mit den geschätzten Mehrwerten (u.a. Einsparungen) gesetzt.

- **Qualifizierung des parlamentarischen Raums:** Um das Verständnis für die Herausforderungen moderner Gesetzgebung zu schärfen, werden die Schulungsangebote des ZfL zur digital- und praxistauglichen Rechtsetzung mittelfristig auch Abgeordneten sowie den Fraktionen des Deutschen Bundestages zur Verfügung gestellt. Damit verbindet sich auch der Anspruch einer offenen Verwaltung, bereits in der frühen Entwicklungsphase von Gesetzen Informationen für den politischen Prozess nutzbar zu machen.

Iterativer Lernprozess und Feedbackschleifen

Rechtsetzung muss als iterativer Lernprozess verstanden werden, bei dem Erfahrungen aus der Praxis systematisch in künftige Regelungen und die Entwicklung positiver Zielbilder einfließen.

- **Feedback-Mechanismus:** Die federführenden Ressorts werden angehalten, die im Vollzug gesammelten Erfahrungen strukturiert zu erheben, auszuwerten und in Novellierungen zu berücksichtigen. Im Gegensatz zur bisherigen Evaluationspraxis nach § 44 GGO werden hier systematisch statt nur punktuell die Erfahrungen der Vollzugsbehörden ausgewertet.

---

25 NKR (2019) *Erst der Inhalt, dann die Paragrafen*., Oktober, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Gutachten/2019-erst-der-inhalt-dann-die-paragraphen.pdf?__blob=publicationFile&v=6.

- **Kommunale Anreizsysteme:** Für Kommunen werden konkrete Anreize geschaffen, ihre Vollzugsdaten und Praxiserfahrungen strukturiert zu teilen, etwa durch Guthaben im FIT-Store oder eine Priorisierung bei staatlichen Pilotvorhaben.

Hebel 2: Durchlässige Organisation: Integrierte Steuerung & flexible Mobilität

Bessere Regelungsvorhaben entfalten ihre Wirkung erst, wenn die Verwaltungsorganisation für deren Umsetzung anschlussfähig ist. Bislang verhindern isolierte Ressortlogiken, fehlende Steuerungsmandate und personelle Schranken, dass Innovationswissen frei fließen kann. Der Wandel zur offenen Verwaltung erfordert eine durchsetzungsstarke Steuerung an der Hausspitze, flexible Einheiten für die Transformationsarbeit und die positive Beurteilung von Wechselfähigkeit im Laufbahnrecht.

Digitale Führungsverantwortung an der Hausspitze

Die Digital- und Verwaltungsmodernisierung muss als zentrale Führungsaufgabe direkt auf Leitungsebene verankert werden.

- **Steuerung durch Chief Digital Officers (CDOs):** Nach dem erfolgreichen Vorbild der ukrainischen Staatsmodernisierung werden in allen Ministerien und nachgeordneten Behörden CDOs verankert. Im Gegensatz zu aktuellen Digitalisierungsbeauftragten sind sie direkt an die Hausspitze (Staatssekretär:innen- bzw. Behördenleitungsebene) angebunden, haben Richtlinienkompetenz, sind untereinander eng vernetzt und haben zwingend umfassende technische Expertise. Sie agieren als Schnittstellen- und Steuerungsinstanz zwischen politischer Zielsetzung, den Fachreferaten sowie IT-Dienstleistern und sichern die strategische Kontinuität von Digitalprojekten über politische Wechsel hinweg.

- **Aktive Beteiligung:** CDOs binden Beschäftigte frühzeitig in die Gestaltung digitaler Prozesse ein. Das baut Skepsis gegenüber technologischen Innovationen ab, erhöht die Gestaltungsmacht der Beschäftigten und trägt dazu bei, eine lernende Verwaltungskultur aufzubauen.[26]

Praxisbeispiel: Chief Digital Transformation Officers in der Ukraine

Die Ukraine – 2024 auf Platz 5 im E-Government Development Index der Vereinten Nationen im Bereich Online Services – hat seit 2020 mit der Position des Chief Digital Transformation Officers (CDTO) eine wichtige Steuerungsrolle auf oberster Leitungsebene (Vizeministerebene) geschaffen. Direkt der Hausspitze unterstellt und ressortübergreifend vernetzt, verankern CDTOs Digitalisierung als zentrale Führungsaufgabe. So lassen sich isolierte Lösungen in einzelnen Ressorts reduzieren. Mit dem CDTO Campus wurden außerdem 2025 zentral gesteuerte Weiterbildungsprogramme eingeführt.[27]

---

26 siehe auch Buss, A.; Käck, R.; Matanovic, S. (2025) *Wie gute Zusammenarbeit gelingt: Einblick in die DIN SPEC 66336*, DigitalService Blog, 11. März, https://digitalservice.bund.de/blog/wie-gute-zusammenarbeit-gelingt-einblick-in-die-din-spec-66336

27 CDTO Campus (2025) *How Many Digital Leaders Are There in Ukraine: Digital Leaders in Central Executive Authorities, Regional Military Administrations, and Communities*, 03. Juni, https://www.cdto-campus.com/en/news/how-many-digital-leaders-are-there-in-ukraine-digital-leaders-in-central-executive-authorities-regional-military-administrations-and-communities.

Aufbau von Transformations-Flexi-Teams

Innovationskompetenz muss dort mobilisiert werden, wo der Umsetzungsdruck am höchsten ist. Nach dem Vorbild erfolgreicher Personalpools, wie den Flexi-Teams des BMAS,[28] sowie verwaltungsinterner Transformationseinheiten, wie dem Beratungszentrum des Bundes,[29] oder Digital Lots:innen[30] werden ressort- und behördenübergreifend vernetzte Einheiten aus Transformationsmanager:innen und Agile Coaches gebildet.

- **Einsatz in Transformationsprojekten:** Die interdisziplinären Teams werden auf Zeit in konkrete Digitalisierungsprojekte der Fachressorts entsendet. Sie sichern den Methodentransfer vor Ort, beheben Umsetzungsengpässe ohne externe Vergabe und tragen Best Practices in die gesamte Verwaltung.

- **Strategische Steuerung durch das CDO-Netzwerk:** Die Steuerung und Priorisierung der Einsatzteams erfolgt direkt durch die CDOs der Ressorts. Sie stellen sicher, dass die Teams von der Hausspitze die nötige Unterstützung erhalten und tragen zur methodischen Schärfung der Angebote bei.[31]

- **Vernetzte Arbeitsumgebungen:** Um agile Arbeitsweisen zu fördern und behördeninterne Silos zu durchbrechen, agieren die Teams in neutralen, institutionsunabhängigen Räumlichkeiten. Die AG Personal in der digitalen Verwaltung (AG PersDiV) wird als Expertin in den Aufbauprozess eingebunden.

Niedrigschwellige Flexi-Hospitationen

Hospitationen sind ein niedrigschwelliges Instrument, um eine Durchlässigkeit zwischen strategischem und praxisnahem Wissen herzustellen. Weil dieser Austausch bislang an Bürokratie, Arbeitszeitbindung und unklaren Vergütungsregeln scheitert, braucht es niedrigschwellige, standardisierte Möglichkeiten.

- **Flexi-Hospitationen:** Das informell bereits zum Teil umgesetzte Instrument wird zu einem festen Format. Flexi-Hospitationen (2 bis 8 Wochen) ermöglichen Beschäftigten den temporären Wechsel in andere Organisationen oder föderale Ebenen, etwa aus einem Bundesministerium in eine nachgeordnete Behörde. Um Hürden abzubauen, werden auch einseitige Entsendungen unterstützt, ähnlich wie in Vorbildprogrammen der Berliner Senatsverwaltung.[32]

- **Hospitationen für Talentförderung:** Hospitationsprogramme werden als Instrument der Talententwicklung etabliert und beurteilungsrelevant. Die Entsendung von Leistungsträger:innen erhöht die Mitarbeitendenbindung[33] und verringert den Zusatzaufwand in den empfangenden Referaten.

- **Zentrales Vermittlungsportal:** Ein zentrales Online-Portal führt Angebot und Nachfrage von Interessierten und aufnahmebereiten Stellen behördenübergreifend zusammen. Dies sichert einen Kompetenztransfer, ohne die personelle Kontinuität der entsendenden Behörde zu gefährden.

---

28 BMAS (o. D.) *Moderne Verwaltung*, https://www.bmas.de/DE/Ministerium/Arbeiten-und-Ausbildung-im-BMAS/Arbeiten-im-BMAS/moderne-verwaltung.html

29 BVA (o. D.) *Das Beratungszentrum des Bundes (BZB)*, https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/BZB/bzb_node.html

30 Essinger, M. & Fuhrmann, S. (2025) *Transformationsexpertise skalieren: Potenziale von Digital Lots:innen für die Verwaltung*, NExT, https://next-netz.de/wp-content/uploads/2026/01/NExT_Publikation_Digital_Lotsinnen.pdf.

31 Die Notwendigkeit einer solchen Absicherung ergibt sich etwa aus dem kanadischen Pionierprojekt “Canada’s Free Agents”, das trotz hoher Wirksamkeit letztlich an ungelösten Laufbahnfragen und dem finanziellen Druck auf die Behörden scheiterte.

32 Senatsverwaltung für Inneres und Sport (o. D.) *Hospitationsprogramm Europa*, Berlin https://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/europaeische-union/hospitationsprogramm-europa/.

33 next:public (2022) *Bleibebarometer Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung,* https://nextpublic.de/studie/bleibebarometer-oeffentlicher-dienst/, S. 40.

Praxisbeispiel Work4Germany: Kultur- und Methodentransfer

Das Work4Germany Fellowship bringt seit 2020 Expert:innen für neue Arbeit aus Privat- und Non-Profit-Sektor für sechs Monate in die Bundesverwaltung. Über 130 Einsätze in den obersten Bundesbehörden belegen, wie Fellows gemeinsam mit Verwaltungsteams erfolgreich an konkreten Transformationsaufgaben arbeiten, Teams und Führungskräfte befähigen und so nachhaltigen Kompetenzaufbau im öffentlichen Sektor fördern. Obwohl das Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit auf beiden Seiten groß ist, stehen einer dauerhaften Übernahme der Fellows bislang häufig strukturelle Barrieren im Weg.

Hebel 3: Durchlässiges Personalsystem: Personelle Öffnung & strukturierte Integration

Um das Kompetenzdefizit zu beheben und der Abschottung nach außen nachhaltig entgegenzuwirken, sind reformierte Personalprozesse und eine engere Zusammenarbeit zwischen Fach- und Zentralabteilungen notwendig.

Datengestützte Strategiepartnerschaft und Kompetenzfokus
Zentralabteilungen müssen sich von reinen Verwaltungsinstanzen zu proaktiven Servicepartnern entwickeln. Die Abteilung "Service" des BMDS bringt diesen Wandel bereits im Namen zum Ausdruck. Voraussetzung dafür ist ein gezielter Abbau von Zugangsbarrieren und eine vorausschauende Steuerung der Personalbedarfe. Denn laut der Initiative Handlungsfähiger Staat ließe sich jede dritte offene Stelle durch Quereinsteiger:innen besetzen.[34]

- **Valide Datengrundlage und strategische Bedarfsplanung:** Der Abbau fragmentierter Datenstrukturen mithilfe eines zentralen Personaldatenmanagements ist die Voraussetzung für eine zukunftssichere Steuerung.[35] Erst eine valide Datengrundlage erlaubt es, Altersstrukturen, anstehende Pensionierungswellen und zukünftige Kompetenzbedarfe präzise zu prognostizieren. Auch ist eine engere Kooperation zwischen Z- und Fachabteilungen erforderlich. Durch regelmäßige Strategie-Workshops und gemeinsame Formate verbessert sich die Ressourcenplanung zu einer strategischen Steuerung für bestehende und kommende Transformations- und Digitalisierungsvorhaben.

- **Fokus auf Umsetzungserfahrung:** Einstellungsverfahren müssen sich gerade bei Digitalthemen von der Fixierung auf formale Abschlüsse lösen.[36] Die im Koalitionsvertrag geforderte Berücksichtigung von "behördenübergreifende[r] oder verwaltungsexterne[r] Erfahrungen"[37] fließt verbindlich in Anforderungsprofile für Führungspositionen ein. Die Eignung bemisst sich nicht mehr nach Dienstzeit, sondern an Umsetzungserfahrung, IT-Verständnis und Steuerungskompetenz.

---

34 Jäkel et al. (2025), S. 52.
35 PD (2026), S. 3.
36 Färber, G. (2021) *Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes*, Speyerer Forschungsberichte 300, https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/5388/file/FB-300.pdf.
37 CDU et al. (2025), S. 58.

- **Zielkorridor für Führungskräfte mit externer Expertise:** Statt einer konkreten Quote für Führungskräfte mit externer Expertise[38] erleichtert ein flexibler Zielkorridor von 20 bis 40 Prozent externer Führungskräfte die Diversifizierung der Kompetenzprofile. Das schützt die Bestenauslese und gestaltet den öffentlichen Sektor zukunftsfest.[39]

- **Beschleunigung und Employer Branding:** Die Reduzierung von Mitzeichnungsebenen und die parallele Durchführung einzelner Prozessschritte verkürzen langwierige Auswahlverfahren. Ein klares und transparentes Employer Branding verbindet ein realistisches Erwartungsmanagement mit der Betonung von Jobsicherheit und dem gesellschaftlichen Mehrwert der Arbeit.[40] Sprachlich wie inhaltlich zeitgemäße Stellenausschreibungen sprechen diversere Zielgruppen an.

Durchlässige Karrierewege und eigenständige Digitallaufbahn

Der Staat benötigt durchlässige Karrierepfade, die spezialisierte Fachexpertise genauso belohnen wie klassische Laufbahnen.

- **Durchlässige Karrierewege:** Karrierepfade werden zwischen den föderalen Ebenen sowie im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft geöffnet. Rückkehrgarantien und die Anrechenbarkeit externer Erfahrungen etablieren temporäre Wechsel in den privaten oder akademischen Sektor als Kompetenzgewinn für die Verwaltung.

- **Eigenständige Digitallaufbahn:** Für IT-, Data- und Transformationskräfte werden flexiblere Laufbahnmöglichkeiten geschaffen. Aufstiegsmöglichkeiten, Entwicklungsstufen und Vergütungsstrukturen werden von Dienstzeit und formalen Abschlüssen entkoppelt. Eine Fachkarriere ohne notwendige Personalverantwortung öffnet den öffentlichen Sektor für spezialisierte Digitaltalente.

Praxisbeispiel: Flexible Digitalkarrieren im Vereinigten Königreich

Das britische Digital, Data and Technology-Framework löst Tech-Karrieren aus klassischen Verwaltungslaufbahnen. Über fähigkeitsbasierte Entwicklungsstufen und gezielte Marktzulagen können IT- und Data-Spezialist:innen auch ohne administrative Personalverantwortung in oberste Vergütungsgruppen aufsteigen. Ergänzt wird das Modell durch das "TechTrack"-Programm, das über Umschulungs- und Qualifizierungspfade einen Einstieg in spezialisierte Tech-Rollen ermöglicht.

Strukturierte Integration und Wissenstransfer

Die Personalgewinnung entfaltet nur dann nachhaltige Wirkung, wenn Einstieg und Wissenssicherung ineinandergreifen. Es ist daher von besonderer Bedeutung, externe und bestehende Expertise im Behördenalltag wirksam zu machen.

---

38 Das Querwechsler-Projekt empfiehlt etwa, jede dritte offene Führungsposition für Mitarbeitende aus der Privatwirtschaft zu öffnen. https://querwechsler-netzwerk.de/forderungen/

39 McKinsey & Company (2023) Action, bitte!, Januar, https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20bittemckinsey.pdf.

40 next:public (2025) *Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst*, https://nextpublic.de/studie/nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst/.

- **Verbindliche Instrumente für On- und Offboarding:** Behörden nutzen strukturierte Formate für On- und Offboarding,[41] um Expertise langfristig zu sichern.[42] Während etwa die Stadt Mönchengladbach Quereinsteiger:innen über gezielte Qualifizierungsprogramme integriert, stellt der "Werkzeugkasten Wissenstransfer" des Bundesamtes für Strahlenschutz sicher, dass Prozess- und Erfahrungswissen vor dem Ausscheiden von Mitarbeitenden über Debriefings, Checklisten und digitale Formate systematisch gesichert wird.

- **Innovationswettbewerbe:** Halbjährliche interne Ideen-Pitches integrieren Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden. Für die praxistauglichsten Ansätze werden Umsetzungsressourcen bereitgestellt mit dem Ziel, mindestens eine Initiative pro Jahr umzusetzen. Eine ähnliche Initiative für Startup-Ideen existiert in Frankreich.[43]

- **Anreizstrukturen:** Das aktive Teilen von Fachwissen, Mentoring und die Mitwirkung an Rotations- und Hospitationsprogrammen werden als Leistungskriterium in dienstlichen Beurteilungen verankert. Führungskräfte leben Vernetzung vor und räumen Zeit für Wissensmanagement sowie das Engagement in ressortübergreifenden Austauschräumen ein.

NExT: Communities of Practice und Werkstätten

Das Netzwerk NExT fördert den ebenenübergreifenden Wissenstransfer im öffentlichen Sektor durch Communities of Practice. In interdisziplinären NExTwerkstätten entwickeln Beschäftigte im geschützten Rahmen konkrete Handlungsempfehlungen und Werkzeuge zur Überwindung von Praxisbarrieren.

4. FAZIT: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DURCH DURCHLÄSSIGKEIT

Staatliche Aufgaben werden immer komplexer. Um das erforderliche Wissen in die Verwaltung zu holen und intern zu teilen, braucht es eine konsequente Öffnung. Ein Staat, der Gesetze vom Vollzug her denkt und externe wie interne Expertise vernetzt, sichert nicht nur eigene Handlungsfähigkeit, sondern festigt das Vertrauen von Bürger:innen und Unternehmen.

Für die politische Führung liegt die zentrale Aufgabe der kommenden Jahre in der Priorisierung und Verbindlichkeit. Viele der vorgeschlagenen Bausteine, von durchsetzungsstarken Transformations- und Digital-Netzwerken über datengestützte Feedbackschleifen bis hin zur systematischen Einbeziehung von Praxiserfahrung, lassen sich ohne umfassende Gesetzesänderungen initiieren. Es kommt nun darauf an, diese vielfach bereits informell gelebten Ansätze flächendeckend zu etablieren. Wer Interdisziplinarität, Transparenz und Wissenstransfer im staatlichen Handeln stärkt, schafft die Grundlage für eine zukunftssichere Verwaltung.

---

41 siehe etwa BMI (2019) *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen*, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

42 next:public (2022), S. 20.

43 Beta.gouv (o. D.) *670 State Startups - and counting*, https://beta.gouv.fr/en/.

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

Autorin
Anke Obendiek, PhD

Mitwirkende
Melike Geyik
Ann Cathrin Riedel
Dr. Anna Sinell

Stand
November 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)