



## Top 100 – Die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen für Bürger

Sirko Hunnius, Tino Schuppan, Dirk Stocksmeier

95%

aller Verwaltungsleistungen  
lassen sich in 40  
idealtypische  
Lebenslagen clustern.

50 Mio. h

Weit über 50 Millionen Stunden  
Bürokratieaufwand entsteht für  
Bürger jedes Jahr im Rahmen  
der Top-100-Verwaltungsleis-  
tungen, Wege- und Wartezeiten  
nicht mitgerechnet.

51%

der Städte mit mehr als  
100T Einwohnern bieten  
bereits heute gebündel-  
te Informationen über  
Leistungen der Lebenslage  
Hausbau an.

58%

der Bürger wollen nach  
Lebenslagen gebündelte  
Verwaltungsleistungen aus  
einer Hand (eGovernment  
Monitor 2015)

# INHALT

- 4 Die Digitalisierung der Verwaltung
- 12 Entscheidungsraaster für die Auswahl von Verwaltungsleistungen
- 15 Lebenslagen für E-Government
- 17 Priorisierung und Auswahl von Lebenslagen
- 21 Vertiefte Lebenslagenanalyse
- 28 Empfehlungen für eine einheitliche Online-Umsetzung

## MANAGEMENT SUMMARY

**Z**u Beginn der aktuellen Legislaturperiode haben sich die Koalitionspartner im Jahr 2013 darauf verständigt, die 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen bundesweit einheitlich online anzubieten. Mit der vorliegenden Studie wird ein Vorschlag unterbreitet, welche Leistungen das sind bzw. sein können. Dafür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, das drei relevante Dimensionen enthält: Effektivität, Effizienz und Umsetzbarkeit. Diese wurden mit Kriterien unterlegt und das Vorgehensmodell anschließend auf die deutschen Verwaltungsleistungen angewendet. Für die Auswahl der Verwaltungsleistungen wird von Lebenslagen, die Bürger typischerweise haben, ausgegangen. Hierfür wurden in einem ersten Schritt umfassend Lebenslagen identifiziert. Anschließend wurden die wichtigsten und häufigsten Lebenslagen ausgewählt. Dafür wurden bundesweit verfügbare Datenbanken verwendet. Dabei zeigte

sich, dass die Lebenslagen Geburt, Kinderbetreuung, Berufsausbildung, Studium und Zuwanderung die wichtigsten und häufigsten Lebenslagen sind. Die Lebenslage Zuwanderung wurde damit schon vor der großen Zuwanderungswelle 2015 als relevant identifiziert. Alle Lebenslagen wurden anschließend vertieft analysiert und Kernleistungen der jeweiligen Lebenslagen identifiziert. Darüber hinausgehend wurden lebenslagenübergreifende Querschnittsleistungen und häufig vorkommende Einzelleistungen identifiziert, so dass eine ausgewogene Zusammenstellung von wichtigen und häufigen Leistungen vorgenommen werden konnte. Abschließend werden Wege aufgezeigt, in welchem Ausmaß und wie „bundesweit einheitlich“ Leistungen „online“ umgesetzt werden können. Die konkreten Umsetzungsvarianten und -anforderungen sind in einer getrennten Machbarkeitsstudie aufzuarbeiten.



# 1 DIE DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG

# POTENZIALE FRÜH ERKANNT

**B**ereits mit der Etablierung des Internets hat sich die öffentliche Verwaltung damit beschäftigt, wie sie dessen Potenziale für ihre Kommunikation mit Bürgern und Wirtschaft erschließen kann, aber auch wie sie die Möglichkeiten nutzen kann, ihre Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Früh-

zeitig entstanden innovative Lösungen an der Schnittstelle zu Bürgern und Wirtschaft – mitunter sogar vor vergleichbaren kommerziellen Angeboten. So stellte die öffentliche Hand die erste deutsche Auktion ins Internet und versteigerte ausgesonderte Fahrzeuge der Polizei online. Entsprechend erhielt

diese Anwendung eine große Aufmerksamkeit – auch wenn sie zur damaligen Zeit vielleicht einige amüsierte. Doch vor allem konnte die Verwaltung mit der vergleichsweise kleinen Anwendung erheblich beim Aussonderungsprozess einsparen.

# VIELE VERSUCHE, FLÄCHENDECKENDES E-GOVERNMENT ZU ERREICHEN...

**E**inzelne E-Government-Aktivitäten, meist von einzelnen Behörden und Verwaltungseinheiten innerhalb einer Gebietskörperschaft angestoßen, wurden seit der Jahrtausendwende von übergreifenden Initiativen ergänzt. Deren Ziel war es, E-Government-Lösungen auszuweiten und in die Fläche zu bringen: Die Initiative BundOnline2005 aktivierte die Verantwortlichen in der Bundesver-

waltung, sich mit den Potenzialen des Internets auseinanderzusetzen – sowohl als Technologie zur Kommunikation als auch zur Optimierung der Geschäftsprozesse. Infrastrukturkomponenten, etwa zur Bezahlung oder für das Content Management, wurden entwickelt und technische Standards für Software-Systeme unter dem Akronym SAGA festgelegt. Erstmals wurde auch ein übergreifendes One-Stop-Portal

für Verwaltungsleistungen aufgesetzt ([www.bund.de](http://www.bund.de)), dessen Leistungsumfang jedoch später wieder reduziert wurde. Stattdessen wurde mit weiteren Initiativen wie Media@Komm-Transfer oder Deutschland-Online versucht, auf Landes- und kommunaler Ebene innovative Lösungen einer Gebietskörperschaft auf andere zu übertragen.

# ...DER GEWÜNSCHTE ERFOLG BLIEB AUS

**N**ach einigen Jahren des Versuchs stellt sich die Frage, ob die bisherigen Ansätze ihr Ziel erreicht haben, E-Government in die Fläche zu bringen. Der Blick auf die heutige E-Government-Landkarte in Deutschland führt eher zu dem Schluss, dass sie nicht zum erwarteten Erfolg, im Sinne einer breiten Umsetzung mit weniger Bürokratie für Bürger und Unternehmen, geführt haben. Vielmehr sind diese Lösungen – wie bisher – recht heterogen.

Diese Einschätzung wird durch die zum Teil enttäuschenden Bewertungen Deutschlands im internationalen Benchmarking untermauert, was viel-

fach auch den täglichen Erfahrungen von Bürgern und Unternehmen mit E-Government entspricht.

Die Vermutung, dass diesem Ergebnis gegebenenfalls ein systemisches Problem zugrunde liegt, wird durch Erfahrungen aus weiteren Vorhaben untermauert: So konnte beispielsweise bei der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Deutschland keine „echte“ einheitliche Lösung gefunden werden. Und auch der Versuch, den im Telefonie-Bereich erfolgreichen Dienst 115 multikanalfähig auszubauen, erweist sich als schwierig. Diese Barrieren, die die Umsetzung einheitlicher Lösungen verhindern, konnten bisher

weder durch den IT-Planungsrat noch durch Initiativen zur Standardisierung und zum Schriftformersatz noch durch Großprojekte wie die Einführung des neuen Personalausweises oder De-Mail wesentlich reduziert werden.

Kurz gefasst: Die öffentliche Hand hat bereits viel Aufwand für E-Government betrieben, Zeit, Engagement, Ressourcen und Finanzmittel investiert, allerdings ohne das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Nach wie vor bleibt das Online-Angebot von Verwaltungsleistungen für Bürger und Unternehmen klein, uneinheitlich und unübersichtlich. Entsprechend gering sind Bekanntheit und Nutzerzahlen.

# BUNDESREGIERUNG FOKUSSIERT AUF RELEVANTE VERWALTUNGSLEISTUNGEN UND EINHEITLICHE UMSETZUNG

**N**atürlich darf angesichts dieser Erfahrungen das Ziel eines flächendeckenden E-Government nicht aufgegeben werden. Denn dort, wo E-Government erfolgreich umgesetzt wird, sind Effekte – wie weniger Aufwand, mehr Effektivität – durchaus sichtbar. So konstatierte der Nationale Normenkontrollrat, dass etwa 50 Prozent der Einsparungen von Bürokratiekosten in den Unternehmen durch Anstrengungen im E-Government erreicht wurden und die Unternehmen so mit mehreren Milliarden Euro pro Jahr entlastet werden.

Im Koalitionsvertrag wurde 2013 deshalb zu Recht unterstrichen, dass das „digitale Deutschland“ und „die flächendeckende Digitalisierung der Verwaltung“ die Zielgrößen für eine moderne Verwaltung sind. Um die Versorgung mit E-Government zu verbessern und die entscheidenden Verwaltungsleistungen zukünftig deutschlandweit für jeden Bürger und für jedes Unternehmen verfügbar zu machen, hat sie als Ziel festgehalten, „zumindest die 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen innerhalb der nächsten vier Jahre bundesweit

einheitlich online anzubieten“ (CDU, CSU und SPD 2013).

In den Fachkreisen wurde diese Vereinbarung, E-Government-Lösungen über die Grenzen von Gebietskörperschaften hinweg in die Fläche zu bringen, doch mit einiger Überraschung aufgenommen und seitdem intensiv diskutiert. Auch wenn diese Diskussion einige Zeit in Anspruch genommen hat, so bewerten die meisten Experten diese Vereinbarung als mutigen und richtungsweisenden Beschluss zum richtigen Zeitpunkt.

## DIE VORTEILE EINHEITLICHER LÖSUNGEN LIEGEN AUF DER HAND

**L**etztlich haben die Vorteile und Potenziale, die sich aus diesem Ansatz ergeben können, die Experten überzeugt: Mit der Konzentration auf relevante Verwaltungsleistungen soll der Nutzen für Bürger und für Unternehmen im Mittelpunkt stehen. Werden ihre Bedürfnisse im Kontakt mit der Verwaltung und bei der Gestaltung von Online-Angeboten stärker berücksichtigt, steigen die Nutzerzahlen von E-Government, so die Erwartung. Wichtige Voraussetzungen sind dabei nicht nur ein einheitlicher Zugang, sondern auch die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturkomponenten zur Online-Abwicklung. Das würde auch ein Marketing für Online-Services erleichtern, was die Sichtbarkeit und Bekanntheit erhöht. Bürger und Unternehmen sparen Zeit und Geld, weil sie nicht erst die

zuständige Verwaltung finden und lange Wartezeiten in Kauf nehmen müssen, bis sie ihre Interaktionen mit der Verwaltung abwickeln können. Bundesweit einheitliche Standards für den Datenaustausch zwischen Verwaltung und Unternehmen ermöglichen zudem eine weitere Beschleunigung der Verfahren und Minimierung des Aufwandes. Die Verwaltungs- und Unternehmenssysteme kommunizieren über Machine-to-Machine-Anwendungen, Meldungen und Anträge an die Verwaltung lassen sich automatisch abwickeln.

Zudem profitiert auch die öffentliche Verwaltung von gemeinsamen, einheitlichen Lösungen. Ressourcen und Kompetenzen werden gebündelt; es wird nicht länger parallel und mit doppeltem Aufwand gearbeitet. Anwen-

dungen müssen nicht mehr, wie bisher, individuell für einzelne Verwaltungseinheiten entwickelt werden, sondern können angesichts des einheitlichen Leistungsumfangs und festgelegten Standards mehrfach eingesetzt werden. Eine solche Produktionsform kann zu enormen Kosteneinsparungen auf Seiten der Verwaltung führen und die Umsetzung von E-Government-Lösungen beschleunigen, statt sich von Pilotprojekt zu Pilotprojekt zu „hangeln“. Schließlich besteht die Möglichkeit, dass Digitalisierungsprojekte besser aufeinander abgestimmt werden, was wiederum Kosten spart, und, nicht zu vergessen, politische Steuerungsziele lassen sich besser erfüllen, wodurch die Effektivität gesteigert wird.



## BEGRIFFSBESTIMMUNG: VERWALTUNGSLEISTUNGEN

**F**ormuliertes Ziel in der Koalitionsvereinbarung ist, das Online-Angebot von Verwaltungsleistungen gesamtstaatlich zu verbessern. Die Verwaltungsleistung ist jedoch weder im Verwaltungsrecht noch in der Verwaltungswissenschaft ein feststehender Begriff. Insbesondere in der rechtswissenschaftlichen Diskussion über das Verwaltungshandeln ist der Begriff der Verwaltungsleistung von untergeordneter Bedeutung. Die wichtigste Handlungsform der Verwaltung ist vielmehr der „Verwaltungsakt“. Mit Blick auf die Definition von „Verwaltungsleistung“ für die vorliegende Untersuchung sind dabei zwei Punkte relevant: (1) Verwaltungsakte sind nicht auf die Eingriffsverwaltung beschränkt, sondern auch Handlungsform der Leistungsverwaltung. Zudem (2) regeln Verwaltungsakte stets einen konkreten Einzelfall, unabhängig davon, ob die Adressaten der Regelung individuell bestimmbar sind oder nicht (Detterbeck 2014, 139ff.). Der Bezug auf Einzelfälle findet sich auch im Gebührenrecht, welches sich auf „individuell zurechenbare öffentliche Leistungen“ (§ 1 BGebG) bezieht. Konstitutives Merkmal von Leistungen in diesem Sinne ist ihre Außenwirkung (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 BGebG).

Häufiger als in der rechtswissenschaftlichen Diskussion wird der Leistungsbegriff hingegen in der Diskussion über Ziele und Mittel der Verwaltungsmodernisierung verwendet. Neben dem Begriff „Produkt“ umschreibt die Leistung im Neuen Steuermodell (NSM) den Output von Verwaltung. Wesentliches Merkmal des NSM ist die (manageriale) Steuerung der Verwaltung über ihren Output, d.h. über die Leistungen (Jann 2011, 101ff.). Im Rahmen der Einführung des NSM wurde Verwaltungshandeln in Leistungen bzw. Produkte zusammengefasst, in Form von so genannten Produkt- oder Leistungskatalogen. Diese haben den Anspruch, das Leistungsportfolio von Verwaltungen umfassend zu beschreiben (vgl. KGSt 1994a, KGSt 1994b). Leistungen werden nach diesem Verständnis zu Produkten zusammengefasst, welche das „Ergebnis eines Leistungsprozesses im Verwaltungsbetrieb“ (Bogumil und Jann 2009) sind. Für die Verwaltungsmodernisierungsdiskussion ist das NSM weiter stilprägend und beeinflusst u.a. die Diskussion über E-Government. So wurde schon früh der Leistungskatalog (LeiKa) entwickelt, der dann auch Teil des E-Government-Vorhabens „Föderales Informationsmanagement“ (FIM) wurde (GK LeiKa 2015). Dem LeiKa liegt eine Definition von Verwaltungsleistungen zugrunde, die zahlreiche Aspekte aus der E-Government-Diskussion aufgreift. Neben dem Aspekt der Außenwirkung findet sich darin auch der Hinweis, dass Verwaltungsleistungen durchaus belastender Natur sein können. Für die Ermittlung der Top-100-Leistungen werden solche Leistungen der Verwaltung einbezogen, deren Adressatenkreis individuell bestimmbar ist. Damit ist die hier verwendete Definition von „Verwaltungsleistung“ ähnlich, aber enger gefasst als die dem LeiKa zugrunde liegende Definition:

Mit dem Begriff der Leistung wird das Handeln der öffentlichen Verwaltung bezeichnet, das *nach außen auf einen individuell bestimmbaren Adressaten gerichtet* ist und auf das die Bürgerinnen und Bürger, die Unternehmen sowie freie oder gemeinnützige Träger einen Anspruch haben oder das aufgrund öffentlich-rechtlicher Verpflichtungen genutzt oder geduldet werden muss.

# NEGZ UNTERSTÜTZT MIT ENTSCHEIDUNGSHILFE FÜR TOP 100

Die Vorteile und Möglichkeiten, die von einer gewissen bzw. einer föderalismusfreundlichen „Einheitlichkeit“ ausgehen, sind für das NEGZ mit seinen Mitgliedern genug Gründe, das Vorhaben der Bundesregierung zu unterstützen. Bei ihrer Formulierung hat die Bundesregierung ganz bewusst die Auswahl der konkreten Verwaltungsleistungen offen gelassen und damit den Experten, vor allem aus der Wissenschaft, zugleich eine Aufgabe gestellt. Das NEGZ hat sich

dieser angenommen und eine Methodik entwickelt, um relevante Verwaltungsleistungen für Bürger und Unternehmen auszuwählen. Diese sowie den konkreten Vorschlag von 100 Services für die Zielgruppe Bürger veröffentlicht das NEGZ anlässlich der Herbsttagung Staatsmodernisierung 2015. Die Auswahl von Top-100-Verwaltungsleistungen für Unternehmen wird nach einer vergleichbaren Methodik getroffen und demnächst veröffentlicht.



## online anbieten

Unter Verwaltungsleistungen online anzubieten, lassen sich unterschiedliche Angebotstiefen verstehen. Dies könnte in Anlehnung an vereinfachte Stufen-Modelle im Kontext von E-Government (Andersen und Henriksen 2006; Layne und Lee 2001) von der Beschreibung der Verwaltungsleistungen (Information) zuzüglich einer möglichen Weiterleitung zur zuständigen Behörde, über den Austausch zu individuellen Fragen in Bezug auf die Verwaltungsleistungen (Interaktion/Kommunikation), die Online-Antragstellung und Bereitstellung der Verwaltungsleistungen (Transaktion) bis hin zur vollständigen Neugestaltung des Leistungsportfolios und der Leistungsprozesse (Transformation), beispielsweise in einem integrierten Lebenslagenportal, bedeuten.

## bundes- weit einheitlich

Was alles als einheitlich gelten kann, ist spätestens anhand der Einführung der so genannten Einheitlichen Ansprechpartner (EA) im Rahmen der EU-Dienstleistungsrichtlinie deutlich geworden. Bundesweit einheitlich kann das Set der ausgewählten Leistungen sein, welche dann aber unabhängig voneinander von der jeweils zuständigen Stelle umgesetzt werden. Als einheitlich kann auch ein einheitliches Erscheinungsbild („look & feel“) gelten, was eine weitergehende gesamtstaatliche Abstimmung voraussetzt, oder dass digitale Infrastrukturen gemeinsam verwendet werden. Eine weitere Form der Einheitlichkeit bedeutet ein einheitlicher Zugang. Dieser könnte nach dem Vorbild der 115 gestaltet werden oder wie er für den „EA 2.0“ vorgesehen ist. Einheitliche Zugänge verändern nicht die Zuständigkeiten und bleiben damit föderalismuskompatibel, wenn sie entsprechend gestaltet werden. Wie auch immer die Ausprägung von einheitlich im Detail aussieht, sie setzt in jedem Fall ein gemeinsames und zwar gesamtstaatliches Handeln voraus, worin die eigentliche Herausforderung liegt.





## WAS WIR (NOCH) NICHT WISSEN

**D**ie Regierungskoalition hat zu Beginn der aktuellen Legislaturperiode das ambitionierte Ziel vereinbart, die „100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen innerhalb der nächsten vier Jahre bundesweit einheitlich online an[zu]bieten“ (CDU, CSU und SPD 2013, S. 106). Fraglich ist, welche Leistungen dies sind. Die Art der politischen Zielformulierung bedarf jedoch weiterer Klärungen und Konkretisierungen. Es ist nicht klar umrissen, (1) was genau unter dem Begriff „Verwaltungsleistungen“ zu verstehen ist – lediglich Bürgerdienste, auch der Bereich der Daseinsvorsorge oder sogar jede Form

von Regulierung –, (2) welche Angebotstiefe die Formulierung „online anbieten“ meint – nur die Information über die Verwaltungsleistungen, die vollständige Online-Transaktion oder die integrierte Bereitstellung anhand von Lebenslagen – und (3) was genau unter „bundesweit einheitlich“ zu verstehen ist.

Vorliegend werden Verwaltungsleistungen als „das Handeln der öffentlichen Verwaltung verstanden, das nach außen [auf einen individuell bestimm- baren Adressaten] gerichtet ist und auf das Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie freie oder gemeinnützige

Träger einen Anspruch haben oder das aufgrund öffentlich-rechtlicher Verpflichtungen genutzt oder geduldet werden muss.“ Unterschiedliche Angebotstiefen und Ausprägungen von Einheitlichkeit werden in Bezug auf die priorisierten Verwaltungsleistungen aufgezeigt. Zentrale Untersuchungsfrage ist, wie wichtige und häufig genutzte Verwaltungsleistungen identifiziert werden können und was „wichtig“ und „häufig“ im Einzelfall überhaupt bedeutet. Ziel der Untersuchung ist es, der Bundesregierung eine Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Verwaltungsleistungen anzubieten.

# DIE STUDIE

**D**ie vorliegende Studie wurde durch Mitglieder des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ) erstellt. Das Forschungsvorhaben wurde vom Deutschen Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI) unterstützt.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, mit dem wichtige und häufig genutzte Verwaltungsleistungen identifiziert werden können. Dieses Vorgehensmodell wurde anschließend angewendet und die Top-100-Verwaltungsleistungen herausgearbeitet. Abschließend wurde analysiert, in welchen Angebotstiefen und welchen Arten von bundesweiter Einheitlichkeit diese Leistungen angeboten werden können.

Wie werden Verwaltungsleistungen in Forschung und Praxis priorisiert?  
Was sind relevante Auswahlkriterien?  
Welche Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten? (Kapitel 2)

Wie lassen sich Verwaltungsleistungen aus Bürgersicht auswählen? Was sind relevante Kriterien? (Kapitel 2)

## METHODE

Im Rahmen der Studie wurden Datenbanken ausgewertet, die in Bezug auf Verwaltungsleistungen und E-Government in Deutschland verfügbar sind. Dazu gehören der Leistungskatalog (LeiKa), die Bürokratiekostendatenbank (WebSKM), die Normenscreening-Datenbank zu Schriftformerfordernissen sowie diverse soziodemografische Datenbestände des Statistischen Bundesamtes. Zudem wurden einschlägige Untersuchungen zu E-Government aufgegriffen, wie die Milieu-Studien des DIVSI, der eGovernment Monitor von ipima und der Initiative D21, die Zufriedenheitsbefragung in Bezug auf Lebenslagen des Statistischen Bundesamtes. Darüber hinaus wurden eigene Daten erhoben. So wurden Webangebote aller kreisfreien Städte analysiert sowie auf Basis einer semantischen Analyse aller Koalitionsverträge politische Prioritäten und gesellschaftlich relevante Themen abgeleitet. Auf Basis dieser Daten wurden die 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen identifiziert.

Wann haben Bürger Kontakt mit der Verwaltung? In welchen Lebenslagen treten Verwaltungskontakte auf? Welche Lebenslagen gibt es überhaupt? (Kapitel 3)

Welche Lebenslagen sind wichtig und treten häufig auf? Welche Verwaltungsleistungen sind Kernbestandteil dieser Lebenslagen? Welche Digitalisierungschancen bergen diese Lebenslagen? (Kapitel 4)

Wie lassen sich Lebenslagen bundesweit einheitlich online umsetzen? Welche unterschiedlichen Modelle sind denkbar? Wer sind die zentralen Akteure? (Kapitel 5)

## 2 ENTSCHEIDUNGSRASTER FÜR DIE AUSWAHL VON VERWALTUNGSLEISTUNGEN

**F**ür die Auswahl und Priorisierung von Verwaltungsleistungen wird von den drei grundlegenden Dimensionen Effektivität, Effizienz und Umsetzbarkeit ausgegangen. Diese Dimensionen lassen sich auf die Formulierung in der Koalitionsvereinbarung zurückführen. „Wichtig“ steht, aus der Verwaltungswissenschaft heraus argumentierend, mit der Zielstellung Effektivität im Zusammenhang, so dass es um Wirkungen von Verwaltungsleistungen geht. Die Überlegung, häufig vorkommende Leistungen auszuwählen, zielt darauf ab, dass auch Leistungen umgesetzt werden sollen, die sich von der Menge her betrachtet lohnen sollen. „Häufigkeit“ steht deshalb im Zusammenhang mit Effizienz. Die Umsetzbarkeit ist relevant, weil die Leistungen bundesweit einheitlich online angeboten werden sollen. Auf Basis einer Literaturanalyse wurden diese Dimensionen mit weiteren (Sub-)Kriterien unterlegt.

### PRIORISIERUNG IN FORSCHUNG UND PRAXIS

**E**inzelne Verwaltungsleistungen nach bestimmten Merkmalen auszuwählen, ist im E-Government nicht ganz neu. Bereits im Rahmen von BundOnline 2005 wurden Leistungen danach beurteilt, ob sie „internetfähig“ sind. Was internetfähig ist, muss jedoch noch lange nicht wichtig sein. Noch heute treibt Verwaltungen die Frage nach den geeigneten E-Government-Leistungen um, wie einschlägige Listen von Verwaltungsleistungen aus der Praxis zeigen (z.B. 100+ in Berlin). Wichtigstes Auswahlkriterium ist dabei regelmäßig, wie häufig eine Leistung in einem bestimmten Zeitraum bei der Verwaltung nachgefragt wird. „Häufigkeit“ hat aber weitere Aspekte, wie die Häufigkeit aus der Sicht des einzelnen Adressaten und über welchen Zeitraum sich der Adressat mit der Verwaltung befasst. Solche weiteren Aspekte von Häufigkeit sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Die Priorisierung von Verwaltungsleistungen spielt bislang weder in der Verwaltungswissenschaft noch in der E-Government-Forschung als solches eine Rolle, weil sich die Frage so aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht stellte. Allerdings liefern Forschungs-

ergebnisse einige Hinweise darauf, welche Faktoren die Umsetzung und Nutzung von E-Government-Angeboten beeinflussen. Hieraus lassen sich zumindest indirekt einige Subkriterien für Wichtigkeit und Häufigkeit ableiten (siehe „Aus der Forschung“). Zudem geben Untersuchungen der Verwaltungs- und Beratungspraxis Hinweise darauf, welche Leistungen Bürger und Unternehmen online nutzen wollen und was ihre Erwartungen gegenüber der Verwaltung bzw. bei der Nutzung von Online-Diensten sind. Während bei Bürgern die Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Unabhängigkeit von Öffnungszeiten im Vordergrund stehen (eGovernment Monitor, 2015), spielen bei Unternehmen zusätzlich Kosteneinsparungen eine wichtige Rolle. Solche Effizienzerwartungen sind häufig mit E-Government verbunden. So sollen durch E-Government sowohl die Verwaltungseffizienz gesteigert als auch Aufwand bei den Adressaten reduziert werden. Demzufolge sind bei der Priorisierung von Verwaltungsleistungen die Bürokratiebelastung und das Effizienzpotenzial zu berücksichtigen. Darüber hinaus spielt die politische bzw. strategische Relevanz von Verwaltungsleistungen in der verwal-

tungswissenschaftlichen Diskussion eine Rolle, die sich auf die Auswahl von Verwaltungsleistungen übertragen lässt. Strategisch relevant ist eine Verwaltungsleistung insbesondere dann, wenn davon die Steuerungsfähigkeit des Staates besonders abhängig ist bzw. wenn eine Leistung auf der politischen Agenda besonders hoch steht. Mit anderen Worten, es kommt nicht nur darauf an effizient zu sein, sondern dass auch politische Ziele erreicht werden (Effektivität).

Weitere Hinweise finden sich in Forschungsergebnissen zum so genannten citizen-centric-Ansatz, der aus der angelsächsischen Modernisierungsdiskussion kommt. Hiernach wird ausgeführt, dass es per se wichtige Leistungen nicht gibt, sondern Wichtigkeit immer von der spezifischen (Lebens-) Situation und (Bürger-)Perspektive abhängt. Demzufolge sind Verwaltungsleistungen aus Adressatenperspektive in Lebenslagen eingebunden. Deshalb werden in dieser Studie die Kriterien „Wichtigkeit“ und „Häufigkeit“ zunächst auf Lebenslagen bezogen und nicht in erster Linie auf einzelne Verwaltungsleistungen.

## AUS DER FORSCHUNG:

### WANN NUTZEN BÜRGER VERWALTUNGSLEISTUNGEN UND WELCHE WOLLEN SIE NUTZEN?

In der E-Government-Forschung ist das Technology Acceptance-Modell (TAM) (Davis, Bagozzi, and Warshaw 1989; Davis 1989) weit verbreitet. Forschungsergebnisse auf Basis des TAM-Ansatzes zeigen, dass Adressaten E-Government-Angebote nutzen, wenn diese einfach handhabbar sind („ease of use“) und als nützlich wahrgenommen werden („perceived usefulness“). Während die Handhabbarkeit eher gestaltungsbezogene Hinweise liefert, kann Nützlichkeit für die Auswahl von Verwaltungsleistungen herangezogen werden. Solche messbaren „Nutzenkriterien“ von Bürgern und Unternehmen sind u.a. die Vermeidung des persönlichen Kontakts, Kosten- und Zeitersparnis (vgl. Gilbert/Balestrini/Littleboy 2004; Halaris et al. 2007). Hinweise auf die Auswahl von Verwaltungsleistungen geben auch Diskussionen über das bereits erwähnte „citizen-centric E-Government“ (Chen 2010; Reddick 2010). Weitere Untersuchungen erheben mithilfe von Nutzerbefragungen Wünsche und Nutzungsverhalten von Bürgern. Dabei werden Bürger anhand einer Liste von Verwaltungsleistungen befragt, welche davon online angeboten werden sollten. Am häufigsten genannt werden dabei, das Kfz und den Wohnsitz an-, um-, und abzumelden (ipima and Initiative D21 2013, 23). Methodisch sind

diese Arten der Befragung anspruchsvoll, da sie ein umfangreiches Wissen der Bürger über das Leistungsportfolio der Verwaltung und ein hohes Maß an Reflexion voraussetzen. Damit kann nicht ohne Weiteres davon ausgegangen werden, dass Bürger über diese Kompetenz verfügen. Es ist davon auszugehen, dass die Befragungsergebnisse durch die unmittelbare Erfahrungswelt der Befragten im Moment der Teilnahme und die Fragestellung massiv beeinflusst sind. Nichtsdestotrotz zeigen diese Untersuchungen unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse der Bürger. So ist die Häufigkeit des individuellen Behördenkontakts ein wichtiges Merkmal für Bürger: Personen, die vergleichsweise häufigen Kontakt zur Verwaltung haben (> 3 Mal), sind eher bereit, künftig Online-Angebote der Verwaltung zu nutzen (Initiative D21 2010, 9). Ebenso haben diese Personen einen vergleichsweise hohen Bedarf an zusätzlichen Onlineangeboten: 49 Prozent der Bürger mit häufigem Verwaltungskontakt geben an, dass sie zusätzliche Online-Angebote als notwendig ansehen (Initiative D21 2010, 10). Damit lässt sich empirisch herleiten, dass Häufigkeit der Verwaltungskontakte für Bürger ein wichtiges Kriterium ist und nicht nur Häufigkeit für die Verwaltung.

# VORGEHENSMODELL FÜR DIE PRIORISIERUNG UND AUSWAHL

Die ermittelten Kriterien werden im Rahmen der Untersuchung in den drei Entscheidungsdimensionen Effektivität, Effizienz und Umsetzung abgebildet. In der politisch-strategischen Dimension steht die Effektivität im Vordergrund. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf politisch relevanten Themen und Zielgruppen. Wie dies im Einzelnen erfolgt, ist weiter unten dargestellt. Die Effizienzdimension richtet den Blick insbesondere auf den zeitlichen und finanziellen Aufwand und die unterschiedlichen Facetten von Häufigkeit. Der Schwerpunkt der umsetzungsbezogenen Dimension liegt auf den rechtlichen, soziotechnischen und organisatorischen Voraussetzungen der Umsetzung von E-Government.

Aus diesen drei Dimensionen werden typische, in Deutschland vorkommende Lebenslagen beurteilt. Dabei werden Lebenslagen zuerst unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten ausgewählt und anschließend deren

Dimension	Politisch-strategische Dimension	Effizienz-Dimension	Umsetzungs-bezogene Dimension
Grund-orientierung	Effektivität (Wirkung)	Effizienz (Kosten, Häufigkeit und Zeitaufwand)	Umsetzbarkeit (Ressourcen)
Methodischer Grundansatz	eher quantitativ-interpretativ	eher quantitativ-objektiv	eher pragmatisch-objektiv
(Sub-)Kriterien	Bürger/Unternehmen: Politisch-strategisch relevante Zielgruppen und Politikfelder/Reformthemen	Erfüllungsaufwand/Kosten, Häufigkeit	E-Government-Readiness, E-Government-Fähigkeit, Digitalisierungspotenzial

Abbildung 1: Vorgehensmodell für die Priorisierung von Lebenslagen

Umsetzbarkeit aufgezeigt, die eher einschränkenden Charakter hat.

Den priorisierten Lebenslagen lassen sich die am wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen zuordnen. Dabei gibt es in Lebenslagen regelmäßig Kernleistungen, die für einen großen Teil des Adressaten-

kreises typischerweise relevant sind. Daneben gibt es spezielle Leistungen, die in spezifischen Situationen in Betracht kommen. Letztere werden nicht weiter analysiert. Besondere Bedeutung haben jedoch Querschnittsleistungen, die in zahlreichen Lebenslagen erforderlich sind. Daneben werden auch Einzelleistungen einbezogen, die relativ isoliert von komplexeren Lebenslagen besonders häufig nachgefragt werden. Insofern wird bei der Auswahl ein Mix von Leistungen mit und ohne Zuordnung von Lebenslagen vorgenommen.

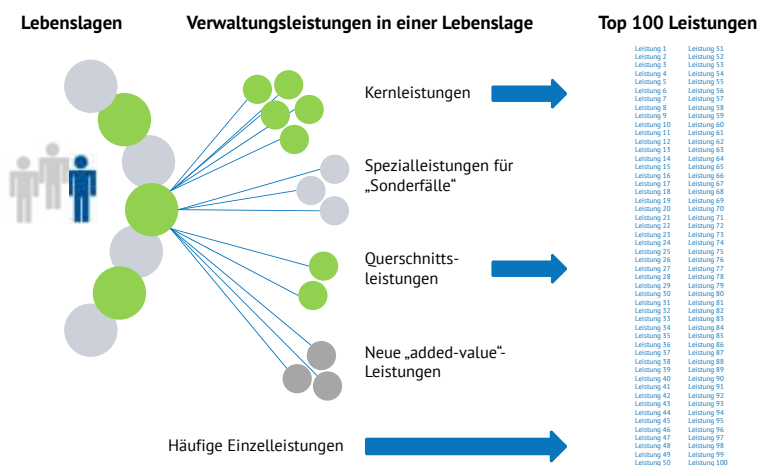


Abbildung 2: Logik der Ableitung der Top-100-Verwaltungsleistungen

# 3 LEBENSLAGEN FÜR E-GOVERNMENT

In einem ersten Schritt wurden Lebenslagen ermittelt. Hierfür wurden Webangebote von Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern analysiert. Es kann davon ausgegangen werden, dass die angebotenen Lebenslagen eine gewisse Nachfrage haben, so dass empirisch ein erstes Set an Lebenslagen ermittelt wurde. Diesen Lebenslagen wurden anschließend die im Leistungskatalog (LeiKa) aufgelisteten Einzelleistungen zugeordnet. Für übrig bleibende Leistungen wurden neue Lebenslagen gebildet, die empirisch nicht zu finden waren.

Die Analyse der Webseiten kreisfreier Städte zeigt, dass nur etwa die Hälfte dieser Städte Leistungen über Lebenslagen anbieten. Die Webseiten sind meistens themen-, lebenslagen- oder zielgruppenorientiert strukturiert oder Leistungen alphabetisch sortiert. Nur noch selten sind Webseiten vorrangig an der Verwaltungsorganisation orientiert.

Oft finden sich jedoch Mischformen dieser unterschiedlichen Strukturierungsansätze. Selbst wenn der Lebenslagenansatz verwendet wird, sind teilweise nur einige wenige Lebenslagen beschrieben, so dass kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

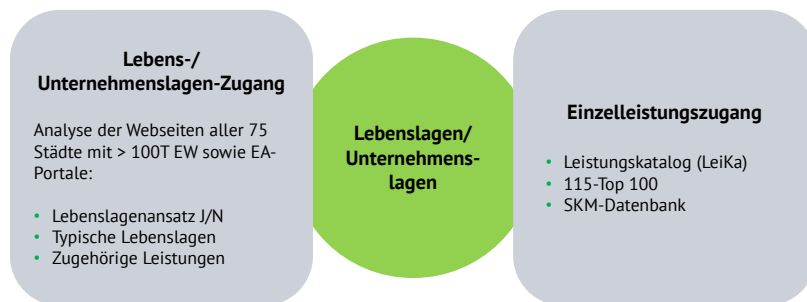


Abbildung 3: Ansatz zur Bildung von Lebenslagen

Auch bestätigt sich, dass Lebenslagen sehr unterschiedlich verstanden werden (siehe auch Müller 2011).

Nr.	Lebenslage	direkt		indirekt		gesamt	
		absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
1	Hausbau	39	51.3%	10	13.2%	49	64.5%
2	Umzug	26	34.2%	20	26.3%	46	60.5%
3	Eheschließung/Lebenspartnerschaft	39	51.3%	1	1.3%	40	52.6%
4	Kinderbetreuung	34	44.7%	3	4.0%	37	48.7%
5	Geburt	34	44.7%	0	0.0%	34	44.7%
6	Einschulung	2	2.6%	26	34.2%	28	36.8%
7	Tod eines Angehörigen	27	35.5%	1	1.3%	28	36.8%
8	Arbeit verlieren/suchen	15	19.7%	13	17.1%	28	36.8%
9	Berufsausbildung und Studium	10	13.2%	12	15.8%	22	29.0%
10	Adoption/Pflegekind	14	18.4%	5	6.6%	19	25.0%
11	Angehöriger wird pflegebedürftig	5	6.6%	8	10.5%	13	17.1%
12	Kfz an-/abmelden	9	11.8%	4	5.3%	13	17.1%
13	Scheidung	8	10.5%	2	2.6%	10	13.2%
14	Steuererklärung abgeben	0	0.0%	9	11.8%	9	11.8%

Tabelle 1: Häufige Lebenslagen auf Webseiten von Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern

Die häufigsten Lebenslagen, die auf den analysierten Webseiten vorzufinden waren, sind die Lebenslage „Hausbau“ und die Lebenslage „Eheschließung/Lebenspartnerschaft“ (s. Tabelle 1). Darüber hinaus sind Lebenslagen teilweise indirekt genannt, z.B. Kinderbetreuung als ein Element von „Familie und Partnerschaften“. Ebenfalls kommt die Lebenslage „Umzug“ besonders häufig vor.

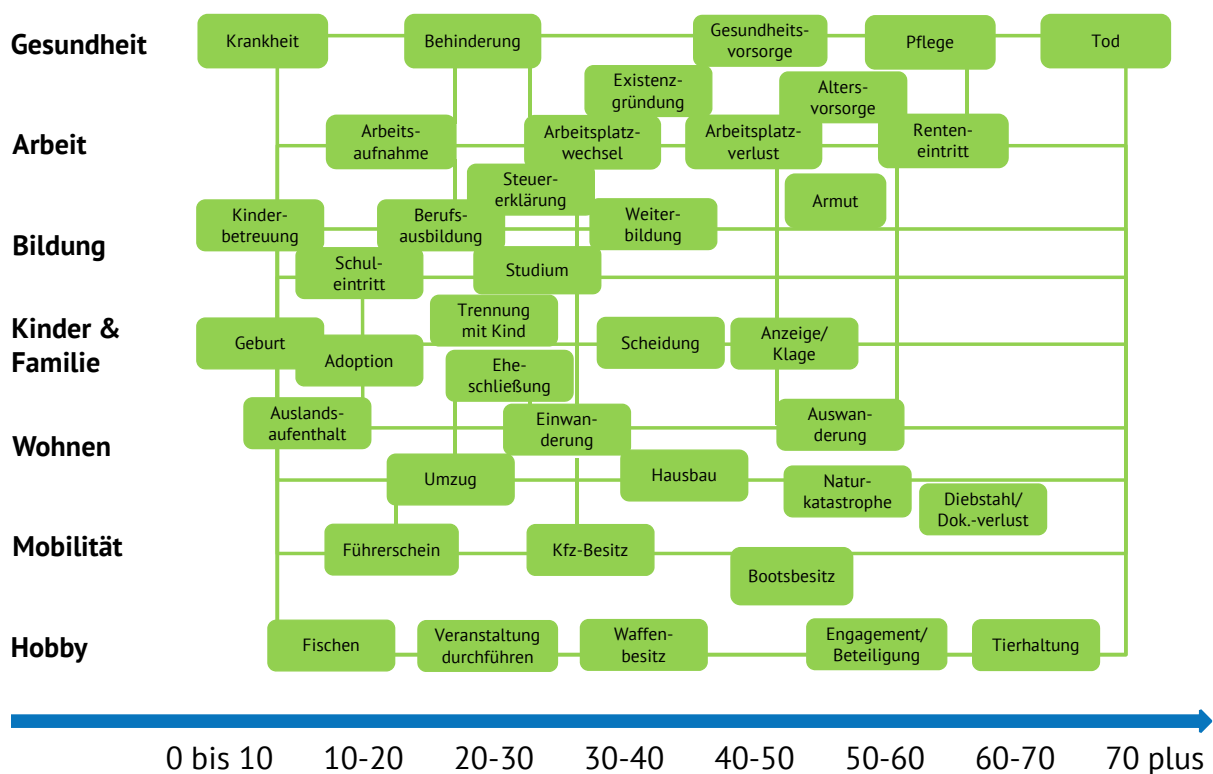
Dem aus der Analyse der Webangebote abgeleiteten Set von Lebenslagen wurden daraufhin alle im LeiKa verzeichneten Leistungen zugeordnet, die für Bürger relevant sind. In diesem Rahmen wurden etwa 3.500 Einzelleistungen zugeordnet und acht zusätzliche neue Lebenslagen gebildet, so dass insgesamt

40 mögliche Lebenslagen (vgl. Abbildung 4) ermittelt werden konnten. Etwa 300 Leistungen des LeiKa konnten nicht einer Lebenslage zugeordnet werden. Das heißt, es wurden über 90 Prozent aller für Bürger einschlägigen Leistungen zugeordnet. In der Folge kann das abschließende Set von Lebenslagen als umfassend gelten.

Die 40 modellierten Lebenslagen verteilen sich erwartungsgemäß über unterschiedliche Bereiche und zeitliche Abschnitte im Leben eines Bürgers. Deutlich wird, dass es in bestimmten Lebensabschnitten gewisse Häufungen von bürokratischen Lasten gibt. Eine solche Häufung ist um die Volljährigkeit herum erkennbar, wenn der Wohnort häufiger gewechselt wird, Sozialver-

sicherungspflicht eintritt, ein Führerschein erworben wird etc. Eine weitere Häufung tritt etwa eine Dekade später ein, wenn die Familiengründung ansteht (Eheschließung, Geburt, Kinderbetreuung) und vielfach Wohneigentum erworben wird.

Bei genauer Analyse dieser idealtypischen Einteilung in Lebenslagen zeigen sich jedoch weitere Differenzierungen. In welchem Maß ein Mensch bürokratischen Lasten ausgesetzt ist, variiert individuell erheblich und zwar innerhalb ein und derselben Lebenslage, in Abhängigkeit von der Staatsangehörigkeit, den Einkommens- und Vermögensverhältnissen sowie des Familienstandes.



Analysegrundlage: Webseiten von Städten mit über 100.000 Einwohnern, LeiKa, Destatis, 115-Top100, SKM-Datenbank, ges. Grundlagen.

Abbildung 4: Lebenslagen von Bürgern nach Lebensbereichen und Altersverteilung



# 4 PRIORISIERUNG UND AUSWAHL VON LEBENSLAGEN

Die ermittelten Lebenslagen wurden unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten analysiert. Bei der Effektivitätsdimension stehen politische Schwerpunkte und die Komplexitätsreduktion für die Adressanten im Vordergrund. Im Rahmen einer semantischen Analyse der Koalitionsverträge im Bund und in allen Bundesländern ließen sich politische Schwerpunktthemen und Zielgruppen ableiten. Diese wurden danach Lebenslagen zugeordnet. Als Indikator für die Komplexität wurde herangezogen, wie viele Einzelleistungen in einer Lebenslage enthalten sind.

Für die Effizienzdimension wurde der bürokratische Aufwand gemessen, den ein Bürger bewältigen muss, um an die Leistungen einer Lebenslage zu gelangen. Hierfür wurden Einträge aus der SKM-Datenbank (Bürokratiekosten gemessen nach dem so genannten Standardkostenmodell bzw. nach der Abschätzung des Erfüllungsaufwands) den Lebenslagen zugeordnet und aufsummiert. Daneben wurden die verschiedenen Häufigkeitsfacetten

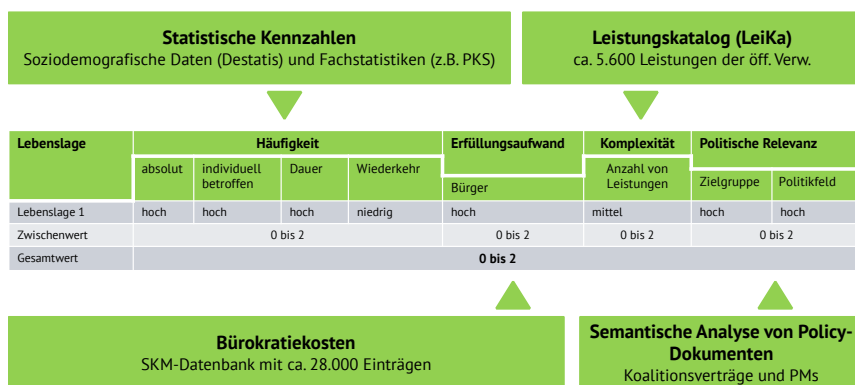


Abbildung 5: Datenquellen für die Analyse der Lebenslagen

berücksichtigt, für die offizielle Statistiken ausgewertet wurden. Neben selbst erzeugten Daten wurden demnach mit dem LeiKa (ca. 5.600 Einträge), der SKM-Datenbank (ca. 28.000 Einträge) und sozio-demografischen Daten die größten Datenbanken ausgewertet. Abschließend wurden die Werte je Lebenslage auf eine Kennzahl verdichtet und für die Vorauswahl ein Ranking der Lebenslagen gebildet.

Die Umsetzungsanforderungen der am höchsten priorisierten Lebenslagen

wurden abschließend auf Basis von Dokumenten- (z.B. Milieustudien in Bezug auf soziotechnische Voraussetzungen der Zielgruppe) und Datenbankanalysen (Normenscreening-Datenbank des BMI zu Formerfordernissen) sowie im Rahmen von Experteninterviews analysiert.



# EFFEKTIVITÄTSDIMENSION

KOMPLEXE LEBENSLAGEN, AKTUELLE POLITIKTHEMEN UND WICHTIGE ZIELGRUPPEN

**I**m Rahmen der Effektivitätsdimension liegt das Augenmerk auf besonders komplexen Lebenslagen, die für Bürger schwer zu durchschauen sind, sowie auf politisch-strategisch relevanten Lebenslagen. Als komplex gilt eine Lebenslage, wenn sie besonders viele Einzelleistungen umfasst, durch die ein Bürger navigieren muss. Hierfür wurde die Anzahl der Einzelleistungen aus dem Leika herangezogen, die im Rahmen der Modellierung der Lebenslagen jeweils einer Lebenslage zugeordnet wurden.

Die Lebenslagen sind sehr unterschiedlich komplex bzw. umfassen eine unterschiedliche Anzahl an Einzelleistungen (vgl. Tabelle 2). Dadurch ist gut zu erkennen, in welchen Lebenslagen besonders großer Aufwand für Bürger besteht, um sich zu orientieren und einzuschätzen, welche Leistungen in Frage kommen (Lenk 2002; Lenk et al. 1990).

Lebenslage	Anzahl von Einzelleistungen	Skalenwert
Hausbau	189	hoch
Eheschließung/Lebenspartnerschaft	82	mittel
Scheidung	47	niedrig
Berufsausbildung	158	hoch
Behinderung	146	hoch
Kfz-Besitz	35	niedrig
Zuwanderung	183	hoch

Tabelle 2: Anzahl von Einzelleistungen in ausgewählten Lebenslagen

**D**ie Analyse der Koalitionsverträge in Bund und Ländern zeigt deutliche Häufungen bei bestimmten Zielgruppen, insbesondere den Zielgruppen Familien und Eltern, Arbeitnehmern und Unternehmern. Neben den häufig adressierten Politikfeldern Wirtschaft und Arbeit sowie Bildung und Wissenschaft kommt Einzelthemen, wie Innovation und digitaler Wandel, Energiewende, Fachkräftemangel und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine herausgehobene Bedeu-

tung zu. Diese Zielgruppen und Themen lassen sich wiederum spezifischen Lebens- (und Unternehmens-)lagen zuordnen.

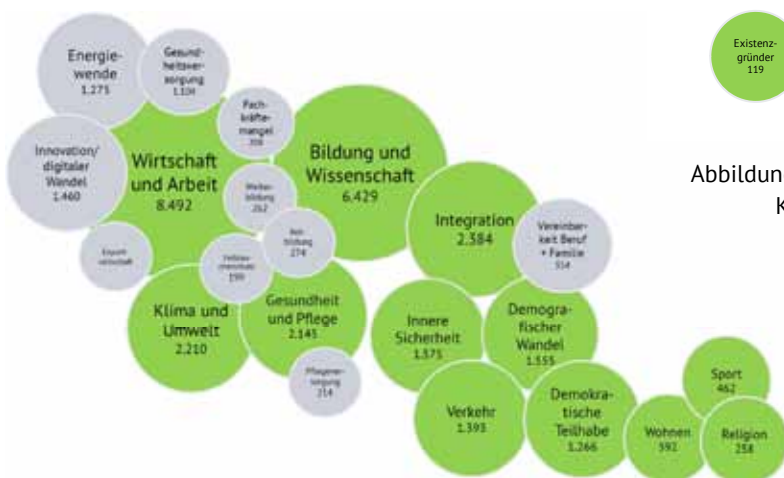


Abbildung 7: Kumulierte Häufigkeiten von Begriffen in Koalitionsverträgen nach Politikfeldern und Einzelthemen

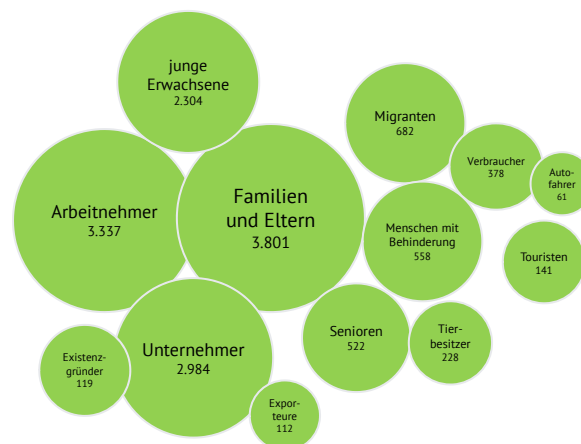


Abbildung 6: Kumulierte Häufigkeiten von Begriffen in Koalitionsverträgen nach Zielgruppen

# EFFIZIENZDIMENSION

## HÄUFIGE UND AUFWÄNDIGE LEBENSLAGEN

Die Auswertung unterschiedlicher Aspekte von Häufigkeit zeigt, welche vielfältigen Ausprägungen es für eine Lebenslage geben kann. So schneidet eine Lebenslage sehr unterschiedlich darin ab, wie häufig sie im Jahr in Deutschland eintritt, wie groß der Anteil der betroffenen Bevölkerung ist, wie häufig sie sich im Laufe eines Menschenlebens wiederholt und wie zeitlich umfassend sie ist. Dies bestätigt die Annahme, dass Häufigkeit nicht darauf verkürzt werden darf, wie häufig eine Leistung aus Verwaltungssicht nachgefragt wird. So ziehen zwar ca. neun Millionen Menschen jedes Jahr um und die meisten Menschen wechseln im Lebensverlauf mehrfach den Wohnort, während deutlich weniger Menschen ein Kind bekommen oder von Behinderung betroffen sind. Allerdings sind die letztgenannten Lebenslagen durch eine deutlich höhere Komplexität gekennzeichnet und dauern länger an. Dies weist sowohl auf eine höhere Bedeutung der Lebenslage im Bewusstsein der Betroffenen hin als auch auf ein erhebliches Potenzial für die Entlastung von Bürokratie.

	Absolute Häufigkeit p.a.	Anteil der betroffenen Bevölkerung	Dauer der Lebenslage	Wiederkehr im Lebensverlauf
	< 500k p.a. = niedrig > 500k < 1 Mio. p.a. = mittel > 1 Mio. p.a. = hoch	< 10% = niedrig > 10% < 50% = mittel > 50% = hoch	< 1 KM = niedrig > 1 KM < 3KM = mittel > 3 KM = hoch	1-2 Mal = niedrig 3-5 Mal = mittel > 5 Mal = hoch
<b>Geburt</b>	hoch	hoch	hoch	niedrig
<b>Hausbau</b>	mittel	mittel	hoch	niedrig
<b>Eheschließung/ Lebenspartnerschaft</b>	mittel	hoch	mittel	niedrig
<b>Beendigung des Arbeitslebens</b>	mittel	hoch	mittel	niedrig
<b>Zuwanderung</b>	hoch	mittel	hoch	niedrig
<b>Umzug</b>	hoch	hoch	niedrig	hoch
<b>Kfz-Besitz</b>	hoch	hoch	hoch	hoch

Tabelle 3: Unterschiedliche Aspekte von Häufigkeit für ausgewählte Lebenslagen

Für die Analyse des Aufwands und der Kosten, die im Rahmen einer Lebenslage entstehen, eignet sich die Methode des Erfüllungsaufwands. Damit wird die bürokratische Belastung von Unternehmen, Bürgern und Verwaltung gemessen. Die gemessenen Werte sind in der Datenbank WebSKM erfasst, welche für diese Studie ausgewertet wurde.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die zeitliche Belastung in der Lebenslage Berufsausbildung mit Abstand am

höchsten ist. Dies ist insbesondere auf umfangreiche Dokumentationspflichten für die Auszubildenden in so genannten Berichtsheften zurückzuführen. Daneben sind die Lebenslagen Arbeitsplatzverlust und -suche sowie Armut durch besonders hohe Belastung gekennzeichnet.

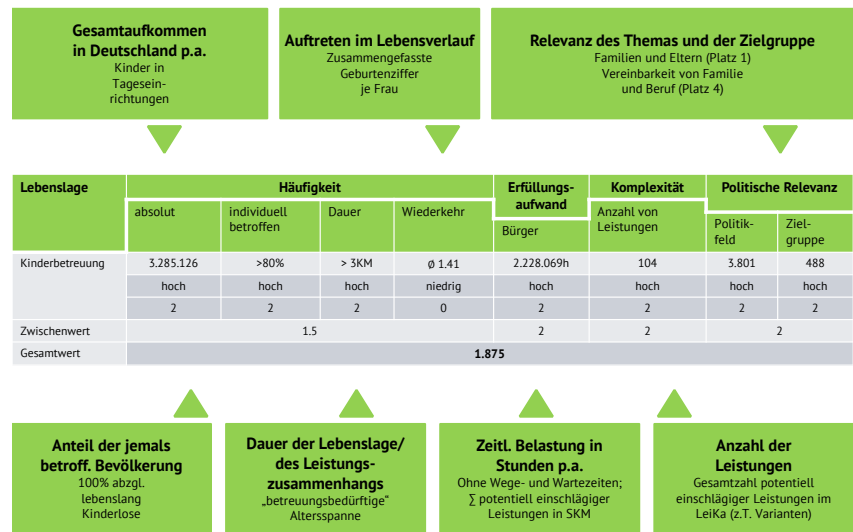
Insgesamt ist die WebSKM-Datenbank sehr lückenhaft. Insbesondere die Bürokratiebelastung von Bürgern ist nur ausschnittsweise erfasst. Nichtsdestotrotz handelt es sich um die umfassendste verfügbare Datenquelle zu dem Thema, weshalb sie für diese Auswertung verwendet wurde.

Lebenslage	∑ zeitliche Belastung aller Einzelnormen	∑ Fallzahl aller Einzelnormen
<b>Berufsausbildung</b>	45.536.706	2.525.576
<b>Arbeitsplatzverlust und -suche</b>	9.979.926	9.765.701
<b>Armut</b>	8.630.666	9.897.031
<b>Zuwanderung</b>	6.479.213	35.205.381
<b>Studium</b>	5.410.438	6.263.715
<b>Geburt</b>	3.840.861	5.000.240
<b>Umzug</b>	2.181.491	62.984.624
<b>Todesfall</b>	727.422	1.180.751
<b>Kfz-Besitz</b>	583.552	50.379.171
<b>Führerscheinerwerb</b>	529.000	380.100

Tabelle 4: Zeitliche Gesamtbelastung und Fallzahl von Einzelnormen in ausgewählten Lebenslagen in Std.

# DIE WICHTIGSTEN UND HÄUFIGSTEN LEBENSLAGEN

Auf Basis der Einzelwerte in den unterschiedlichen Kategorien Häufigkeit(en), Erfüllungsaufwand, Komplexität und politische Relevanz wurde für alle Lebenslagen ein Gesamtpunktwert errechnet. Dabei wurden in einem ersten Schritt die Werte anhand von Skalen in „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ unterschieden. Hierfür wurden anschließend Punkte vergeben (niedrig = 0; mittel = 1; hoch = 2). Daraufhin wurden die Zahlenwerte je Kategorie und anschließend insgesamt zusammengeführt (siehe Abbildung 8). Anhand der Gesamtpunktwerte aller Lebenslagen wurde abschließend eine Rangliste gebildet (siehe Tabelle 5).



Analysegrundlage: Leika, Destatis, 115-Top100, SKM-Datenbank, ges. Grundlagen, Koalitionsverträge

Abbildung 8: Berechnung des Gesamtpunktwertes einer Lebenslage am Beispiel Kinderbetreuung

Dabei zeigt sich, dass die Rangliste von Lebenslagen aus den Bereichen Familie, Bildung und Arbeit angeführt wird. Bis auf eine Ausnahme (Zuwanderung) belegen ausschließlich Lebenslagen aus diesen Bereichen die ersten acht Plätze. Dies ist jedoch nur teilweise auf die hohe politische Relevanz zurückzuführen. So sind diese Lebenslagen regelmäßig von langer Dauer und

durch eine hohe bürokratische Belastung gekennzeichnet. Insgesamt ist die Rangliste von einer großen Streuung der Gesamtpunktwerte geprägt, so dass die Ergebnisse hinreichend differenziert für eine Auswahl sind. Die Lebenslagen mit den höchsten Gesamtpunktwerten sind die Lebenslagen Kinderbetreuung, Berufsausbildung, Studium, Zuwanderung und Geburt. Diese priorisierten Lebenslagen werden im folgenden Abschnitt vertieft im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit betrachtet.

sonders häufig vorkommen. Diese sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass sie periodisch wiederkehren und nicht ereignisgetrieben sind. Hierzu zählen beispielsweise Anwohnerparkausweise, Wohngeldanträge oder die Einkommensteuererklärung. Darüber hinaus haben Querschnittsleistungen, die in mehreren Lebenslagen erforderlich sind, eine herausgehobene Bedeutung. Dazu zählen Leistungen, wie Führungszeugnis, Einkommensnachweis, Krankenversicherungsnachweis und Meldebescheinigung; sie erfüllen eine Basisfunktion für zahlreiche andere Leistungen.

Neben umfassenden Lebenslagen werden im Rahmen der Untersuchung auch Leistungen berücksichtigt, die einzeln be-

Nr.	Lebenslage	Gesamtpunktwert
1	Kinderbetreuung	1.8750
2	Berufsausbildung	1.8750
3	Studium	1.8125
4	Zuwanderung	1.8125
5	Geburt	1.7500
6	Schuleintritt/Primarbildung	1.6250
7	Arbeitsverlust und -suche	1.6250
8	Weiterbildung	1.4375
9	Umzug	1.3750
10	Eheschließung/Lebenspartnerschaft	1.3750
11	Behinderung	1.3125
12	Hausbau	1.2500
13	Führerscheinwerb/Fahrerlaubnis	1.1875
14	Fischen und Jagen	1.1875
15	Arbeitsaufnahme	1.1250
16	Armut	1.1250
17	Auslandsaufenthalt	1.1250
18	Scheidung	1.0625
19	Krankheit	1.0625
20	Anzeige/Klage/Streitschlichtung	1.0000

Tabelle 5: Rangliste der 20 höchstplatzierten Lebenslagen

# 5 VERTIEFTE LEBENSLAGEN-ANALYSE

Im Weiteren werden die Lebenslagen vertieft dahingehend analysiert, ob sie mit ihren Leistungen organisatorisch, rechtlich und (sozio-) technisch umsetzbar sind. Untersucht wird, ob beispielsweise Hürden aufgrund rechtlicher Formerfordernisse bestehen und inwieweit technische Infrastrukturen bereits existieren und nachgenutzt werden können. Gleichfalls ist zu betrachten, ob z.B. die Zielgruppe IT nutzt, d.h. welche soziotechnischen Voraussetzungen bestehen (Abbildung 9). Auf dieser Basis lässt sich die Umsetzbarkeit der zuvor ermittelten Lebenslagen aufzeigen, was in dieser Studie nur recht grob erfolgt. Eine detailliertere Einschätzung bedarf der Herausarbeitung eines konkreten Umsetzungskonzepts, was mit dieser Studie nicht geleistet werden kann. Einige grobe Umsetzungsszenarien werden jedoch im Kapitel 6 aufgezeigt.

Für die Analyse der soziotechnischen Voraussetzungen der Zielgruppe wurden Milieustudien mit Bezug zu Internet- und E-Government-Nutzung herangezogen (DIVSI 2012, DIVSI 2013). Diese liefern Hinweise darauf, wie, wofür und mit welchem Interesse Bevölkerungsgruppen das Internet nutzen. Solche Bevölkerungsgruppen sind durch ähnliche Einstellungen, Wertorientierungen, Lebensweisen, Bildungsgrad

und soziale Lage gekennzeichnet (DIVSI 2013). Damit schließen sie nicht unmittelbar an Zielgruppen der hier zu untersuchenden Lebenslagen an. Allerdings lassen sich anhand von Merkmalen der Lebenslagen Rückschlüsse ziehen, welche Milieus betroffen sind, z.B. die soziale Lage von Menschen in der Lebenslage Armut im Vergleich zur Lebenslage Bootsbesitz. Bei der konkreten Umsetzung von Lebenslagen ist jedoch zu bedenken, welche Bevölkerungsgruppen betroffen sind und die Zugänge entsprechend zu gestalten.

Die rechtlichen Anforderungen und Formerfordernisse werden insbesondere mit Blick auf Schriftformerfordernisse analysiert. Hierfür wurden die jeweils in einer Lebenslage einschlägigen Normen betrachtet. Dabei wurde auf eine Datenbank des Bundesministeriums des Innern zurückgegriffen. Darin werden mit Blick auf die Beseitigung nicht notwendiger Schriftformerfordernisse im Verwaltungsrecht des

Bundes alle Normen mit Schriftformerfordernissen erfasst. Vor dem Hintergrund, dass diese Schriftformerfordernisse aktuell überprüft und hinterfragt werden, soll im Rahmen dieser Studie nicht auf die Notwendigkeit einzelner Formerfordernisse eingegangen werden. Vielmehr werden bestehende Formerfordernisse benannt.

Diese Einschätzungen der rechtlichen, organisatorischen und (sozio-) technischen Anforderungen wurden abschließend im Rahmen von Experteninterviews validiert. Dabei wurden auch gestaltungsorientierte Fragen zur Umsetzung diskutiert.

Dimension	Bewertungskriterien	Konkretisierung/Operationalisierung
Umsetzungsbezogene Dimension	E-Government-Readiness der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>sozio-technische Voraussetzungen der Zielgruppe</li> </ul>
	E-Government-Readiness der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementationsaufwand, z.B. Anzahl der einzubeziehenden Stellen</li> <li>Erforderliche und vorhandene Infrastrukturen</li> </ul>
	E-Government-Fähigkeit der Leistung(en)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtliche Machbarkeit</li> <li>Vereinbarkeit mit Steuerungs-/Regulierungszielen</li> </ul>
	Digitalisierungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungskosten</li> <li>Einsparungspotenzial</li> </ul>

Abbildung 9: Operationalisierte Kriterien der umsetzungsbezogenen Dimension

# LEBENSLAGEN

## GEBURT UND KINDERBETREUUNG

**A**us lebenspraktischer Sicht sind die Lebenslagen Geburt und Kinderbetreuung eng miteinander verknüpft. Dies liegt nicht nur daran, dass sie aufeinander folgen. Tatsächlich ist es so, dass eine Vielzahl von Leistungen, die in der Lebenslage Kinderbetreuung einschlägig sind, bereits vor

oder unmittelbar nach der Geburt vorbereitet bzw. beantragt werden. Deshalb werden diese beiden Lebenslagen en bloc behandelt, obwohl nur wenige Einzelleistungen jeweils in beiden Lebenslagen einschlägig sind. Diese lebenspraktische Verschränkung sollte auch bei einer späteren Umsetzung

bedacht werden. Obwohl Geburt und Kinderbetreuung verwaltungsmäßig getrennte Vorgänge (Zuständigkeiten, Leistungen) sind, greifen sie in der Lebenswirklichkeit der Bürger eng ineinander.

Lebenslage Geburt (Kernleistungen)			
1	Mutterschutz	6	Geburtenregister
2	Erklärung zur Mutterschaftsanerkennung	7	Geburtsurkunde
3	Erklärung zur Vaterschaftsanerkennung	8	Mutterschaftsgeld
4	Sorgeerklärung	9	Kindergeld
5	Anzeige einer Geburt	10	Kinderzuschlag
		11	Aufenthaltslaubnis für im Bundesgebiet geborene Kinder (Erteilung und Verlängerung)
		12	Maßnahmen zur Herbeiführung einer Schwangerschaft
		13	Leistungen bei Schwangerschaftsabbruch
		14	Anzeige einer Fehlgeburt

Tabelle 6: Kernleistungen in der Lebenslage Geburt

Lebenslage Kinderbetreuung (Kernleistungen)			
1	Kindertagesstätte (Aufnahme)	8	Krankengeld für Krankenversicherte bei Erkrankung des Kindes
2	Elternbeitrag Kindertagespflege (Festsetzung und Übernahme)	9	Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchung
3	Gebühr für Kindertageseinrichtungen (Befreiung, Ermäßigung)	10	Erkrankungen in Gemeinschaftseinrichtungen (Benachrichtigung)
4	Förderungsgewährung in der Kindertagespflege	11	Verhütung von Zahnerkrankungen bei Kindern und Jugendlichen
5	Steuerfreibeträge (Eintragung für Kinder)	12	Impfung (Beratung und Durchführung)
6	Elterngeld, Betreuungsgeld	13	Familienversicherung
7	Elternzeit	14	Kindergeld
		15	Landeserziehungsgeld
		16	Familienerholungszuschuss
		17	Breitensport, Nutzung von Sporthallen und Sportplätzen
		18	Leistungen für Bildung und Teilhabe bei Kindern u.a.
			Weitergehende Digitalisierungschancen: Spielplätze (Einrichtung, Instandhaltung); Bibliotheksausweis für Minderjährige (Ausgabe); Familienpass; Information über Sicherheit von Spielzeug gemäß EU-Richtlinie 2009/48/EG

Tabelle 7: Kernleistungen in der Lebenslage Kinderbetreuung

**D**ie Leistungen in der Lebenslage Geburt erstrecken sich über Themenbereiche wie Arbeitsschutz, Krankenversicherung und Gesundheitsvorsorge, Steuern, Sozialleistungen etc. Entsprechend breit gefächert ist das Spektrum der zuständigen Behörden. Hierzu zählen u.a. die Standesämter, Jugendämter, Familienkassen, Krankenkassen. Darüber hinaus sind Dritte in Verwaltungsleistungen der Lebenslage einbezogen, wie Arbeitgeber im

Zusammenhang mit Mutterschutz und Krankenhäuser bei der Geburtsanzeige.

Ähnlich breit gefächert ist das Themenspektrum in der Lebenslage Kinderbetreuung. Dieses betrifft neben dem Bereich der Kindertagespflege Leistungen der Bereiche Krankenversicherung, Familienförderung, Steuern, Gesundheit sowie Kultur, Sport und Verbraucherschutz. Demnach sind wiederum die Jugendämter, Familien-

kassen, Krankenkassen sowie Gesundheitsämter, Bibliotheken, Sportämter und Kinderbetreuungseinrichtungen zuständig. Daneben gibt es ein breites Spektrum weiterer privater Leistungserbringer. Neben Ärzten sind dies insbesondere freie Träger, die Leistungen für Bildung und Teilhabe erbringen. Beide Lebenslagen, insbesondere aber Kinderbetreuung, gelten daher als sehr kooperationsintensiv.

## FALL: MUTTER KATHARINA

Katharina (32) ist mit ihrem ersten Kind schwanger. Seit einer Woche ist sie im Mutterschutz, da die Geburt kurz bevorsteht. Für eine Klinik, in der sie entbinden möchte, hat sie sich schon lange entschieden. Auf den Webseiten von Kranken- und Geburtshäusern hatte sie sich über die Gegebenheiten vor Ort informiert. In Bezug auf Kindergärten ist das nicht ganz so einfach. Zu erfahren, wo überall Kitas in ihrer Stadt sind, was die spezifischen Angebote sind und sich vormerken zu lassen, ist aufwändig. Im Moment steht sie bei sieben Einrichtungen jeweils auf einer Warteliste. Ihre Freundin Carla steht noch auf fünf Wartelisten, hat aber eigentlich be-

reits einen Platz. Aktuell bereitet Katharina gemeinsam mit ihrem Freund die Unterlagen für einen Elterngeld-Antrag vor. Da ihr Freund selbstständig ist, wird es für sie noch komplizierter. Erst kürzlich waren die beiden gemeinsam in der Verwaltung, um die Vaterschaft ihres Freundes anerkennen zu lassen und sorgerechtliche Angelegenheiten zu klären. Für ein zweites Kind wäre sie dann schon in den Verwaltungsangelegenheiten geübt. Allerdings würden dann Auto und Wohnung zu klein, so dass sie neben Jugendamt, Familienkasse, Elterngeldstelle und Standesamt auch noch ein paar weitere Behörden „kennenlernen“ könnte.

**D**ie Zielgruppe der Lebenslage Geburt (Eltern bzw. werdende Eltern) sind grundsätzlich Menschen zwischen 18 und 40 Jahren. Für die Lebenslage Kinderbetreuung verschiebt sich dieses Altersspektrum entsprechend um einige Jahre. Damit betreffen die Verwaltungsleistungen jene Bevölkerungsgruppen, die im größten Umfang das Internet nutzen (Statistisches Bundesamt 2015) und damit eher vertraut sind (DIVSI 2012). Auch wenn Familien mit jungen Kindern nicht eindeutig einem Milieu zuzuordnen sind, sind sie stärker repräsentiert

in den Milieus „effizienzorientierte Performer“, „postmaterielle Skeptiker“, „verantwortungsbedachte Etablierte“. Damit sind zwar einstellungsbezogene Grundvoraussetzungen, Fertigkeiten und die technische Grundausstattung gegeben; gleichzeitig sind diese Gruppen sensibilisiert für den Umgang mit Daten im Internet, gerade in Bezug auf Kinder (DIVSI 2012). Allerdings zeigen Forschungsergebnisse konstant eine Diskrepanz zwischen geäußerten Einstellungen und tatsächlichem Nutzungsverhalten im Internet (Bélanger und Crossler 2011; Berendt, Günther

und Spiekermann 2005). Demnach werden digitale Angebote eher genutzt, wenn sie bequem sind, als nützlich wahrgenommen werden und ihre Nutzung Spaß bereitet. Folglich können die soziotechnischen Grundvoraussetzungen der Zielgruppe als günstig gelten, wenngleich die Zielgruppe heterogen ist, u.a. in Bezug auf die soziale Lage (Statistisches Bundesamt und WZB 2013).

# LEBENSBLAGE BERUFSAUSBILDUNG

Die Lebenslage Berufsausbildung umfasst alle Verwaltungsleistungen, die im Zusammenhang mit einer Berufsausbildung stehen, was den Zeitraum umfasst, ab dem sich ein Mensch über Ausbildungen informiert, über die Gesamtdauer der Ausbildung hinweg bis nach abgelegter Prüfung oder dem Abbruch der Ausbildung alle ausbildungsbezogenen Verwaltungskontakte abgeschlossen sind (Tabelle 10).

Die Lebenslage umfasst neben den Themenbereichen Berufsbildung und Arbeitsförderung unter anderem die Kranken-, Pflege und Rentenversicherung. Verwaltungsbereiche, die in der Lebenslage zentrale Bedeutung haben, sind die Bundesagentur für Arbeit, die Sozialversicherungsträger, die berufsbildenden Schulen und die Kammern.

Darüber hinaus sind Dritte teilweise intensiv in die Lebenslage eingebunden, insbesondere die Ausbildungsbetriebe. Bei minderjährigen Auszubildenden wirken zudem die Erziehungsberechtigten mit. Die Lebenslage ist dadurch gekennzeichnet, dass Auszubildende vielfach erstmals sozialversicherungspflichtig werden und wenig erfahren im Umgang mit Verwaltung sind.

Die Lebenslage ist dadurch gekennzeichnet, dass Auszubildende vielfach erstmals sozialversicherungspflichtig werden und wenig erfahren im Umgang mit Verwaltung sind.

## Lebenslage Berufsausbildung (Kernleistungen)

1	Ausbildungsgeld	8	Bildungskredit	15	Begabtenförderung in der beruflichen Bildung
2	Berufsausbildungsbeihilfe	9	Begrüßungsgeld	16	Durchführung von Auslandsaufenthalten
3	Berufswahlberatung	10	Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung	17	Führung eines Berichtsheftes/ Ausbildungsnachweises
4	Berufsvorbereitungsjahr (Informationserteilung, Aufnahme)	11	Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse	18	Abschlussprüfung in anerkannten Ausbildungsberufen nach BBiG
5	Erstuntersuchung von jugendlichen Auszubildenden (Bescheinigung, Durchführung)	12	Krankenversicherungsnachweis für Schüler und Auszubildende	19	Prüfungszeugnis
6	Aufnahme in eine berufsbildende Schule/Berufsaufbauschule/Berufsoberschule	13	Krankenversicherungsbeitrag		
7	Aufenthaltsurlaub zum Zweck der Ausbildung (Erteilung, Verlängerung)	14	Ausbildungszeit (Verlängerung, Verkürzung, Anrechnung)		

Tabelle 10: Kernleistungen in der Lebenslage Berufsausbildung

# LEBENSBLAGE STUDIUM

Die Lebenslage Studium umfasst alle Verwaltungsleistungen, die im Zusammenhang mit einem Studium stehen, was den Zeitraum umfasst, ab dem sich ein Mensch über Studiengänge informiert, über die Gesamtdauer des Studiums hinweg bis alle studiumsbezogenen Verwaltungskontakte abgeschlossen sind. Die Lebenslage umfasst damit Verwaltungsleistungen, die Bürger dabei unterstützen, sich für einen Studiengang zu entscheiden und einen Studienplatz zu finden, Verwaltungsleistungen im Rahmen der Immatrikulation, Leistungen, um das Studium zu finanzieren, sowie Leistungen im Rahmen des Studienabschlusses (Tabelle 11).

Neben Hochschulangelegenheiten und Berufsausbildungsförderung (Bafög) spielt der Bereich der Krankenversicherung eine Rolle. Wichtige Verwaltungsbereiche in der Lebenslage sind Hochschulen, Studentenwerk, die Stiftung für Hochschulzulassung (SfH)

## Lebenslage Studium (Kernleistungen)

1	Immatrikulation (Bescheinigung)	8	Ausländische Studienbewerber (Zulassung)	15	Bildungsabschlüsse aus anderen Bundesländern (Anerkennung)
2	Exmatrikulation (Bescheinigung)	9	Zeugnisse von ausländischen Hochschulqualifikationen (Bewertung)	16	Anrechnung und Anerkennung von Studienzeiten und Studienleistungen
3	Ausbildungsförderung Bafög (Beratung, Bewilligung, Änderung, Rückforderung)	10	Arbeitsgenehmigung für ausländische Studierende (Erteilung)	17	Krankenversicherungsnachweis für Studierende
4	Ausbildungsförderung als Bankdarlehen (Gewährung, Teilerlass)	11	Studienbeitrag (Informationserteilung, Erhebung, Erlass)	18	Krankenversicherungsbeitrag für Studierende (Erhebung)
5	Bildungskredit (Bewilligung)	12	Studienbeitragsdarlehen (Beratung, Gewährung, Rückforderung)	19	Rundfunkbeitrag im privaten Bereich (Ermäßigung, Befreiung)
6	Deutschlandstipendium	13	Studienplatzvergabe an einer Hochschule durch die betr. Hochschule	20	Studium im Ausland (Beratung)
7	Hochschulzugang für Begabte ohne Hochschulreife (Zulassung)	14	Studienplatzvergabe an einer Hochschule durch die SfH	23	Unterbrechung des Studiums (Beurlaubung)

Tabelle 11: Kernleistungen in der Lebenslage Studium

und Krankenversicherungen. Daneben übernimmt das Bundesverwaltungsamt (BVA) im Rahmen der Studienfinanzierung gemeinsam mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) eine wichtige Rolle. Die Bundesagentur für Arbeit berät bei der Studienwahl. Je nach individuell gelagertem Fall sind weitere Akteure in die Lebenslage eingebunden, beispielsweise der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD). Die Lebenslage ist nur phasenweise koope-

rationsintensiv, insbesondere im Zusammenhang mit der Studienplatzsuche und der Hochschulzulassung. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass Hochschulen in der Zuständigkeit der Länder liegen und zudem ein hohes Maß an Autonomie genießen.

In der Lebenslage Studium ist bereits ein relativ hoher Digitalisierungsgrad erreicht.



# LEBENS-LAGE ZUWANDERUNG

**D**ie Lebenslage Zuwanderung umfasst alle Verwaltungsleistungen, die für einen Menschen, der nach Deutschland zuwandert, einschlägig sind. Dies umfasst den Zeitraum, ab dem sich ein Mensch über die Zuwanderung nach Deutschland informiert, bis alle zuwanderungsbezogenen Verwaltungskontakte abgeschlossen sind, weil der Mensch Deutschland verlässt oder die deutsche Staatsbürgerschaft erworben hat.

Die Lebenslage Zuwanderung weist im Vergleich zu den anderen vertieft untersuchten Lebenslagen eine deutlich höhere Varianz auf. So betrifft die Lebenslage hochqualifizierte Arbeitnehmer, die von einem Arbeitgeber in Deutschland zeitweise oder dauerhaft angeworben werden, und asylsuchende Kriegsflüchtlinge. Entsprechend unterschiedlich ist auch das Set der individuell einschlägigen Verwaltungsleistungen aus allen Kernleistungen der Lebenslage (Tabelle 12).

Die Lebenslage umfasst neben den Themenbereichen Ausländerangelegenheiten und Aufenthaltsrecht unter anderem die Bereiche Berufsbildung, Hochschulangelegenheiten und Jugendschutz. Verwaltungsbereiche, die in der Lebenslage zentrale Bedeutung haben, sind das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und die Ausländerbehörden. Je nach Fallkonstellation spielen zudem die Bundesagentur für Arbeit, die Kammern und Hochschulen eine Rolle. Darüber hinaus sind Dritte teilweise intensiv in die Lebenslage eingebunden, wie Hilfsorganisationen, Träger von Flüchtlingsunterkünften und Anbieter von Integrationskursen. Die Lebenslage ist dadurch gekennzeichnet, dass Menschen vielfach erstmals von der Verwaltung in Deutschland erfasst werden und wenig erfahren im Umgang mit der deutschen Verwaltung sind.

Lebenslage Zuwanderung (Kernleistungen)					
1	Aufenthaltsurlaubnis (Erteilung, Verlängerung)	9	Anerkennung akademische Grade, Titel und Bezeichnungen	17	Ausländisches Scheidungsurteil (Anerkennung)
2	Elektronischer Aufenthaltstitel	10	Ausländische Berufsausbildungsabschlüsse (Anerkennung)	18	Einbürgerung (Genehmigung)
3	Niederlassungserlaubnis (Erteilung)	11	Gleichwertigkeit von Zeugnissen von Spätaussiedlern nach BVFG (Anerkennung)	19	Einbürgerungstest (Durchführung)
4	Arbeitsgenehmigung (Erteilung)	12	ausländische Bildungsabschlüsse (Anerkennung)	20	Miteinbürgerung (Genehmigung)
5	Ausländerzentralregister (Eintragung, Änderung, Sperrung, Löschung)	13	Ausländischer Führerschein (Anerkennung, Umschreibung, Umtausch)	21	Eintragung(en) ins Wählerverzeichnis (Bundestags-, Bürgermeister-, Europa-, Kommunal-, Landtagswahl)
6	Staatsangehörigkeitsausweis (Ausstellung)	14	Ausländische Studienbewerber (Zulassung)	22	Aufenthaltsurlaubnis zum Zweck der Ausbildung (Erteilung, Verlängerung)
7	Teilnahme am Integrationskurs (Zulassung, Bestätigung, Verpflichtung, Bescheinigung)	15	Zeugnisse von ausländischen Hochschulqualifikationen (Bewertung)	23	Aufenthaltstitel bei Asylantrag (Erteilung)
8	Zustimmung zur Ausländerbeschäftigung (Erteilung)	16	Beurkundung von im Ausland begründeten Lebenspartnerschaften	24	Leistungen nach Asylbewerberleistungsgesetz (Bewilligung)

Tabelle 12: Kernleistungen in der Lebenslage Zuwanderung



# QUERSCHNITTSLEISTUNGEN

**M**it der Ermittlung der Lebenslagen sowie in der vertieften Analyse der ausgewählten Lebenslagen wurden wiederholt Verwaltungsleistungen identifiziert, die in mehreren Lebenslagen vorzufinden sind. Solche Leistungen erfüllen oft eine Basis- bzw. Querschnittsfunktion, weil sie dazu dienen, sich zu authentifizieren und Nachweise zu erbringen, was unabhängig von einer Lebenslage vorkommt. Hierzu zählen Registerauszüge wie Nachweise, Urkunden, Zeugnisse und Bescheinigungen.

## Querschnittsleistungen

1	Personalausweis	6	Einkommensnachweis/ -steuerbescheid
2	Geburtsurkunde	7	Eheurkunde
3	Führungszeugnis	8	Vaterschaftsanerkennungs- urkunde/-feststellung
4	Meldebescheinigung; Melde- bestätigung/-registrauskunft	9	Aufenthaltstitel
5	Abiturzeugnis	10	Krankenversicherungsnachweis

Tabelle 13: Querschnittsleistungen

# HÄUFIGE EINZELLEISTUNGEN

**N**eben umfassenden Lebenslagen tritt eine Reihe von Verwaltungsleistungen relativ isoliert auf. Solche Einzelleistungen werden nicht durch eine neue Situation ausgelöst, sondern sind häufig periodisch wiederkehrend.

Dazu zählen einige Steuerarten, wie insbesondere die Einkommensteuer, die jährlich erklärt werden muss. Ausschlaggebend für die Auswahl waren hier das Gesamtaufkommen der Verwaltung und die hohe Häufigkeit für

den einzelnen Bürger, oft aufgrund der regelmäßigen Wiederkehr einer Leistung.

Die Auswahl dieser Einzelleistungen ist eine Abweichung zu der Lebenslagenlogik der Gesamtstudie. Allerdings ist diese Auswahl gerechtfertigt, da die häufige Nutzung einer Verwaltungsleistung als ein Kriterium in der Koalitionsvereinbarung besonders herausgehoben wurde. Insofern kommt es auf einen richtigen Mix von verschiedenen Ansätzen an, der zur Ermittlung von wichtigen und häufigen Leistungen dient.

## Häufige Einzelleistungen

1	Einkommensteuererklärung	5	Wohngeld
2	Hundesteueranmeldung	6	An-, Ab-, Ummeldung/ Meldeangelegenheiten
3	Anwohnerparkausweis	7	Kfz an-/ab-/ummelden
4	Parkausweis für Schwerbehinderte		

Tabelle 14: Häufige Einzelleistungen



# LEBENSLAGENÜBERGREIFENDE ANALYSE

**I**nsgesamt wurden auf Basis des Untersuchungsrahmens 100 Verwaltungsleistungen ausgewählt. Darunter finden sich etwa 70 Anträge und Genehmigungen sowie 30 Anzeigen, Meldungen und Registrierungen. Eine Vielzahl der Leistungen basiert auf bundesgesetzlichen Regelungen, deren Vollzug in der Zuständigkeit der Länder und Kommunen liegt. Nur wenige der Leistungen werden unmittelbar von Bundesbehörden erbracht. Zudem sind bei einigen Leistungen Träger der Sozialversicherung und berufsständische Organisationen eingebunden sowie verwaltungsexterne Dritte beteiligt, wie Unternehmen in der Rolle als Arbeitgeber oder Kindertageseinrichtungen. Dies gilt auch für jede einzelne der ausgewählten Lebenslagen, an der jeweils eine Vielzahl von Akteuren beteiligt und die demnach kooperationsintensiv ist. Die Grundidee, Verwaltungsleistungen ohne Rücksicht auf Zuständigkeiten anhand von Lebenssituationen einer Zielgruppe zusammenzufassen, zieht beinahe zwangsläufig kooperationsintensive Arrangements nach sich. Dies ist im Lebenslagenansatz angelegt. Die Kooperationsintensität der ermittelten Lebenslagen ist insofern nicht überraschend.

Durchaus überraschend ist, dass Formerfordernisse im Fachrecht – zumindest

auf Bundesebene – keine besondere Bedeutung haben. Zwar finden sich rechtliche Formerfordernisse in Leistungen aller Lebenslagen. Allerdings handelt es sich dabei nicht um die zentralen Hürden für ein Online-Angebot. Bedeutsamer scheinen dagegen die im Zusammenhang mit Verwaltungsleistungen erforderlichen Nachweise, die beizubringen sind. Da für diese oftmals kein digitales Äquivalent existiert, ist der Austausch papiergebundener Dokumente weiterhin erforderlich, was die Umsetzung einer Lebenslage erschwert.

Anhand der einzelnen Verwaltungsleistungen werden auch deren unterschiedliche Digitalisierungspotenziale deutlich. Während bei einigen Leistungen bereits in der Digitalisierung ein Wert an sich liegt, weil Informationsaustausche dadurch automatisiert werden können (z.B. Registerauszüge), geht es bei beratungsintensiven Leistungen vorrangig darum, die Kernleistungen (mittels IT) zu unterstützen. So können beratungsintensive Leistungen mithilfe einer Digitalisierung um administrative Dokumentationstätigkeiten entlastet werden. Darüber hinaus können neue digitale Annex-Leistungen beispielsweise durch Status- und Tracking-Funktionen Leistungsprozesse informationell anreichern und unterstützen. Bei

wiederum anderen Leistungen kann allein die Bereitstellung von offenen Verwaltungsdaten schon ausreichen, um beispielsweise Angebote leichter auffindbar zu machen. Solche weitergehenden Digitalisierungspotenziale sind bei der Online-Umsetzung mitzudenken.

Auffällig ist, dass einige der 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen bereits online angeboten werden, wenn auch nicht überall. So können Eltern u.a. in Wolfsburg und demnächst auch in Frankfurt einen Kitaplatz bereits online buchen und z.B. in Düsseldorf und Hamburg zumindest strukturiert suchen. Auch wird eine Vielzahl der Studienplätze in Deutschland online vergeben. Die Lösungen sind mehr oder weniger weit entwickelt und integrieren unterschiedlich weitreichend die Verwaltungsleistungen in einer Lebenslage. Festzuhalten bleibt, dass Politik und Verwaltung in Bezug auf E-Government bisher schon vielfach intuitiv Leistungen ausgewählt haben, die sich auf Basis dieser Untersuchung als wichtig und häufig herausgestellt haben. Wie darauf aufbauend Leistungen flächendeckend und zielgruppenorientiert online bereitgestellt werden können, wird anschließend diskutiert.

## 6 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE EINHEITLICHE ONLINE-UMSETZUNG

In Bezug auf die 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen stellen sich die Fragen, in welcher Form und von wem diese umzusetzen sind. In der Koalitionsvereinbarung wurde dazu das Ziel vorgegeben, die Leistungen „bundesweit einheitlich online anzubieten“ (CDU, CSU und SPD 2013). Einheitlichkeit kann jedoch recht Unterschiedliches bedeuten: ein einheitliches Set von Leistungen, das jeweils von der zuständigen Behörde umgesetzt wird; einheitliches Design („look & feel“), (bundes-) einheitlicher Zugang, von dem aus auf die Online-Angebote der zuständigen Behörden weitergeleitet wird bis hin zu einem einheitlichen (Transaktions-) Portal, an das die zuständigen Behörden im Back-End angebunden sind. Im Rahmen der Experteninterviews zeigte sich eine insgesamt hohe Bereitschaft zu gemeinsamen Lösungsansätzen. So wurde das Ziel durchweg begrüßt, die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen bundesweit einheitlich online anzubieten. Unterschiedlich aufgefasst werden hingegen die geeignete Vorgehensweise, tragfähige Finanzierungsmodelle und die Rollen der einzelnen Staats- bzw. Verwaltungsebenen.

Als zentrale Akteure gelten vielfach die Fachministerkonferenzen (FMKs), der IT-Planungsrat und die Kommunen, aber auch die Staatskanzleien. Da die Lebenslagen häufig nicht nur ebenenübergreifende, sondern auch ressortübergreifende Kooperationen voraussetzen, brauche es als Ausgangspunkt einen gesamtpolitischen Auftrag, der von den Staatskanzleien kommen sollte. Die genannten Träger- bzw. Betreibermodelle reichen von einer zentralen Lösung des Bundes, die die Länder übernehmen bis hin zu Kooperationsmodellen, die weitestgehend unabhängig vom Bund sein

sollen. Unterschiedlich wird auch aufgefasst, welcher Modus für die Umsetzung geeignet ist. Das Spektrum reicht hier von freiwilligen Arrangements bis hin zu einer gesetzlichen Vorschrift zur Digitalisierung, beispielsweise in den Verwaltungsverfahrensgesetzen.

Fragen der Governance standen jedoch nicht im Fokus der Untersuchung und lassen sich von der Funktionalität zumindest teilweise trennen und sollen hier nicht näher erörtert werden. Allerdings lässt die Formulierung in der Koalitionsvereinbarung, die Leistungen „online an[zu]bieten“, auch in Bezug auf die Funktionalität Fragen offen. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Digitalisierungspotenziale der Verwaltungsleistungen in einer Lebenslage vor dem Hintergrund der regulatorischen Ziele und dem Charakter der Leistungen zu betrachten. Für ein solches Verwaltungszugangsdesign eignen sich beispielsweise Konzepte wie die Taxonomie der Spürbarkeit von Brüggemeier (2011). In ähnlicher Weise

ist die Systematik von Phasen des Verwaltungskontaktes (Lenk 2002a, 2002b) auf Lebenslagen übertragbar und eignet sich, um Digitalisierungspotenziale in den einzelnen Phasen des Verwaltungskontaktes zu analysieren. Insofern kann je nach Leistung und Lebenslage eine andere Form von „online anbieten“ geeignet sein. Entsprechend lässt sich nicht pauschal beantworten, welche Angebotstiefe „online anbieten“ umfassen sollte. Dabei reicht das Spektrum je nach Leistung und Prozessphase von Orientierung und Informationen über das Angebot (zuständige Stelle, Anspruchsvoraussetzungen usw.), der Weiterleitung zum Online-Service bis hin zur Transformation der Verwaltungsleistung in einem Lebenslagenportal, in dem die einzelne Leistung aufgeht und nicht mehr isoliert erkennbar ist.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen zu Einheitlichkeit und Online-Angebot sind unterschiedliche Konstellationen denkbar, die beispielhaft in Abbildung 10 dargestellt sind.

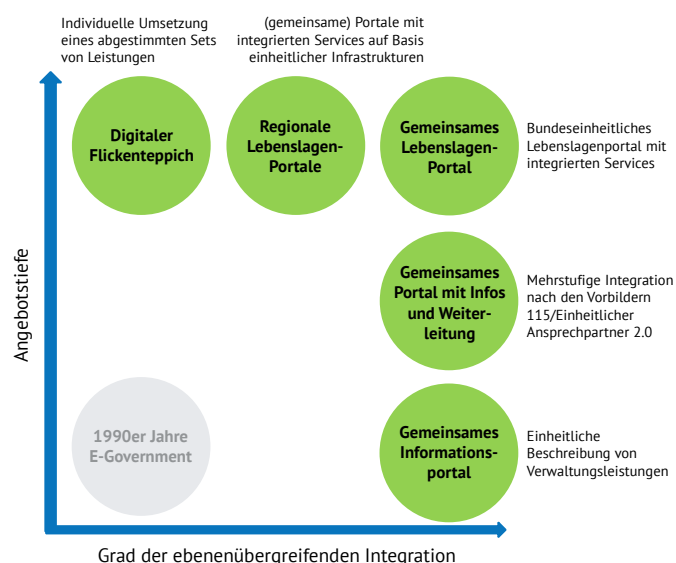


Abbildung 10: Konstellationen von Einheitlichkeit und Angebotstiefe

## GANZHEITLICHE GESTALTUNG AUS NUTZERPERSPEKTIVE: DESIGN THINKING IN LEBENSLAGEN

E-Government im Jahr 2015 sollte sich nicht mehr darin erschöpfen, Leistungen online zu beschreiben und zuständige Behörden zu benennen, Formulare zum Download anzubieten oder Nachweise online anfordern zu können, die dann per Post zugesandt werden. Das Angebot von Verwaltungsleistungen kann aus Nutzersicht neu gedacht und konzipiert werden. Dabei lässt sich konsequent zwischen dem Vertrieb von Leistungen im Front-

Office und den zuständigen Verwaltungen im Back-Office unterscheiden. Damit können auch im bestehenden Rechtsrahmen bürgerzentrierte Lösungen umgesetzt werden.

Bei der konkreten Gestaltung ist jeweils der Leistungskontext mitzudenken, wie Merkmale und Einstellungen der Zielgruppe und Leistungen sowie Regulierungsziele. So lassen sich vielerorts

Kontaktpunkte nutzen (z.B. im Kindergarten, im Ausbildungsbetrieb oder in der Hochschule) und Intermediäre einbinden. Im Hinblick auf die Neugestaltung von Leistungen ist dabei zu fragen, inwieweit Leistungserfordernisse (beizubringende Nachweise, Daten usw.) tatsächlich noch notwendig sind, mit IT neu gestaltet werden können oder letztlich nur eine „Legacy“ der Offline-Verwaltungswelt sind, die beseitigt werden kann.

## WEITERGEHENDE DIGITALISIERUNGSMÖGLICHKEITEN IM Blick BEHALTEN: ADDED VALUE-SERVICES UND OPEN DATA

In der Studie wurden die 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen herausgearbeitet. Darüber hinaus sollten jedoch auch weitergehende Digitalisierungsmöglichkeiten nicht aus dem Blick geraten. Auch Verwaltungshandeln, das nicht als Leistung auf Bürger gerichtet ist, weist solche Digitalisierungsmöglichkeiten auf und ist im Lebensalltag der Menschen bedeutsam. Für die Fragen, in welchem Restaurant man Essen geht, welches Auto man kauft, in welches Freibad man mit seinem Kind geht oder ob man ein Stück

Bauland kauft, geben Verwaltungsdaten über Lebensmittelkontrollen, die Laufleistung von Kfz bei deren Stilllegung bzw. die Luft-, Wasser- und Bodenqualität wichtige Hinweise. Dabei muss Verwaltung nicht alles selbst leisten. Ähnlich wie in Bezug auf die untersuchten Verwaltungsleistungen können Intermediäre zahlreiche Funktionen übernehmen. Hierfür braucht es Innovationsfähigkeit und -freude und integriertes Denken von Fachlichkeit und IT. E-Government darf sich nicht in IT-Standards erschöpfen, auch wenn diese notwendig sind.

## POLITISCHES COMMITMENT UND AUFTRAG: GEMEINSAMER HANDLUNGSRAHMEN

Eine ebenen- und ressortübergreifende Kooperation erfordert einen gemeinsamen Handlungsrahmen. Notwendig scheint hierfür ein gemeinsames politisches Bekenntnis (Entscheidung!) zu einer „High-Tech-Verwaltung“ für

den High-Tech-Standort Deutschland. Je nach Umsetzungsform bedarf es zudem einer gemeinsamen Projektkoordination und Finanzierung (z.B. nach dem Königsteiner Schlüssel). Eine grundsätzliche Vereinbarung könnten

die Staatskanzleien schließen, die Fachministerkonferenzen könnten beschließen, „ihre“ Lebenslagen umzusetzen, oder die Kommunen könnten selbst vorgehen und der IT-Planungsrat beschließt die notwendigen Standards.

## THINK BIG, START SMALL: KOORDINIERTE EINZELPROJEKTE

Sowohl in Bezug auf die Anzahl von Leistungen, die in einem ersten Schritt online integriert werden als auch in Bezug auf die flächenmäßige Reichweite einer Umsetzung gilt „think big, start small“. Die bisherigen Erfahrungen mit E-Government-Projekten zeigen, dass Großprojekte besonders anspruchsvoll sind. Projekte wie die einheitliche Behördenrufnummer 115 hingegen haben gezeigt,

dass Pilotphasen im Kleinen und unterschiedliche Umsetzungsgeschwindigkeiten innovative Lösungen befördern können, die erst nachträglich ausgeweitet werden. So könnten auf der Basis einheitlicher Standards einzelne Länder gemeinsam Lösungen für bestimmte Lebenslagen entwickeln, die anschließend übertragen werden.

Vielfalt sollte dabei nicht als Problem gesehen werden. Verwaltungstransformation der unterschiedlichen Geschwindigkeiten ist im föderalen System gewollt. Hierfür eignen sich Erprobungsräume, Innovationsinkubatoren und dezentrale Initiativen. Notwendige Bedingung einer späteren Übertragbarkeit sind jedoch gemeinsame Standards, die der IT-Planungsrat etablieren muss.

## SCHRANKEN BESEITIGEN UND BRÜCKEN BAUEN: GEMEINSAME STANDARDS UND INFRASTRUKTUREN

Schranken sowohl zwischen der Online- und der Offline-Welt als auch zwischen Verwaltungen sollten soweit wie möglich beseitigt werden. Solche Schranken bilden Formerfordernisse, aber auch unterschiedliche Begrifflichkeiten, wie beim Einkommensbegriff. Solche Schranken sorgen dafür, dass Verwaltungskontakte noch immer aufwändig und umständlich sind. Künftig sollte die Digitalisierung im Rahmen einer vollzugssensiblen Regulierung von Anfang an mitgedacht werden.

Daneben ist es notwendig, neue Brücken zu bauen. Solche Brücken bilden gemeinsame Daten- und Dokumentenstandards sowie interoperable Infrastrukturen. Besondere Bedeutung kommt digitalen Äquivalenten von Nachweisen zu. Erforderliche Nachweise, die momentan nur papierbasiert erbracht werden können, sind eine Hürde für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen. Dabei kann das Prinzip „once only“ (Gallo et al. 2014) richtungsweisend sein, wonach Nachweise nur noch einmalig erbracht werden müssen.

Der Lebenslagenansatz sollte nicht den Blick darauf verstellen, dass es teilweise lebenslagenübergreifender Standards und Infrastrukturen bedarf. Hierbei ist der IT-Planungsrat besonders in der Pflicht, seiner Standardisierungsaufgabe nachzukommen.

## PORTFOLIOMANAGEMENT: GESAMTPORTFOLIOSICHT VERSTETIGEN UND AUSBAUEN

Die Liste der 100 wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen ist eine Momentaufnahme. So wie sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Lebensverhältnisse, politische Prioritäten verändern, variieren auch die Erfordernisse an Verwaltungshandeln. Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht, dass eine solche Gesamtportfoliosicht auf Verwaltungsleistungen bislang fehlt. Während Verwaltung nach wie vor in Aufgaben und Zuständigkeiten denkt, haben diese Kategorien aus Bürgersicht kaum Relevanz. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für eine Portfoliomangement-Sicht, die keineswegs betriebswirtschaftlich verkürzt sein muss, wie diese Untersuchung versucht hat zu verdeutlichen.

Hinzu kommt, dass die Momentaufnahme einen deutschlandweiten Anspruch hat. So unterscheiden sich regionale Verhältnisse: In der Oberpfalz sind andere Leistungen wichtiger als in Hamburg oder Köln. Deshalb sollten sich Politik und Verwaltung die Frage stellen, welche Leistungen zusätzlich in ihrem Verantwortungsbereich bedeutsam sind. Der hier entwickelte Untersuchungsrahmen kann an lokale Gegebenheiten angepasst und erweitert werden. In diesem Zusammenhang lässt sich auch die hier verwendete Datenbasis weiter anreichern.

# QUELLENANGABEN

- Andersen, Kim Viborg, und Helle Zinner Henriksen. 2006. "E-Government Maturity Models: Extension of the Layne and Lee Model." *Government Information Quarterly* 23(2): 236–48.
- Bélanger, France, und R E Crossler. 2011. "Privacy in the Digital Age: A Review of Information Privacy Research in Information Systems." *MIS Quarterly* 35(4): 1017–41.
- Berendt, Bettina, Oliver Günther, und Sarah Spiekermann. 2005. "Privacy in E-Commerce: Stated Preferences vs. Actual Behavior." *Communications of the ACM* 48(4): 101–6.
- Bogumil, Jörg, und Werner Jann. 2009. *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. VS Verlag.
- Brüggemeier, Martin. 2011. "Leitbilder des Verwaltungszugangs zwischen Go-Government und No-Government. Eine heuristische Taxonomie der Spürbarkeit." In *Bürokratieabbau Im Verwaltungsvollzug*, 25–40.
- CDU, CSU, and SPD. 2013. *Deutschlands Zukunft Gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU Und SPD*.
- Chen, Yu-Che. 2010. "Citizen-Centric E-Government Services: Understanding Integrated Citizen Service Information Systems." *Social Science Computer Review* 28(4): 427–42.
- Davis, Fred D. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly* 13(3): 319–40.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, und Paul R. Warshaw. 1989. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models." *Management Science* 35(8): 982–1003.
- Detterbeck, Steffen. 2014. *Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht*. 12. Auflage. München: C. H. Beck.
- DIVSI. 2012. *DIVSI Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit Im Internet*. Hamburg.
- . 2013. *DIVSI Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet. Aktualisierung 2013*. Hamburg.
- Gallo, Claudia, Michele Giove, Jeremy Millard, Rasmus Kåre, and Valvik Thaarup. 2014. *Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden*. Luxembourg.
- Gilbert, David, Pierre Balestrini, und Darren Littleboy. 2004. "Barriers and Benefits in the Adoption of E-Government." *The International Journal of Public Sector Management* 17(4/5): 286–301.
- GK LeiKa. 2015. "Grundlagen. Definition Einer Leistung." [gk-leika.de](http://www.gk-leika.de/startseite/leika/grundlagen/). <http://www.gk-leika.de/startseite/leika/grundlagen/> (10. Februar. 2015).
- Halaris, Christos, Babis Magoutas, Xenia Papadomichelaki, und Gregoris Mentzas. 2007. "Classification and Synthesis of Quality Approaches in E-Government Services." *Internet Research* 17(4): 378–401.
- Initiative D21. 2010. *eGovernment-Monitor 2010. Eine Sonderstudie Im Rahmen Des (N)ONLINER Atlas 2010. Bürger und Staat. Beziehung gestört?*
- ipima, and Initiative D21. 2013. *eGovernment Monitor 2013. Nutzung und Akzeptanz von Elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich*. Berlin/München.
- ipima, und Initiative D21. 2015. *eGovernment Monitor 2015. Nutzung und Akzeptanz von Eletronischen Bürgerdiensten im Internationalen Vergleich*. Berlin/München.
- Jann, Werner. 2011. "Neues Steuerungsmodell." In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, eds. Christoph Reichard, Bernhard Blanke, Frank Nullmeier, und Göttrik Wewer. Wiesbaden: VS Verlag, 98–108.
- KGSt. 1994a. *Das Neue Steuerungsmodell. Definition und Beschreibung von Produkten (B 8/1994)*. Köln.
- . 1994b. *Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe (B 9/1994)*. Köln.
- Layne, K, and J W Lee. 2001. "Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model." *Government Information Quarterly* 18(2): 122–36.
- Lenk, Klaus. 2002a. "Elektronische Bürgerdienste im Flächenland als staatlich-Kommunale Gemeinschaftsaufgabe. Potenziale und Voraussetzungen des Electronic Government." *Verwaltung & Management* 8(1): 4–10.
- . 2002b. "Notwendige Revisionen des Geschäftsprozessdenkens." In *Impulse für E-Government: Internationale Entwicklungen, Organisaton, Recht, Technik, Best Practices*, ed. Maria A. Wimmer. Österreichische Computer Gesellschaft.
- Lenk, Klaus, Martin Brüggemeier, Margret Hehmann, and Werner Wills. 1990. *Bürgerinformationssysteme. Strategien zur Steigerung der Verwaltungstransparenz und der Partizipationschancen der Bürger*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller, Lena-Sophie. 2011. "Lebenslagen zur Strukturierung von Bürgerservices." In *Bürgerservices. Grundlagen – Ausprägungen – Gestaltung – Potentiale*, ed. Gerhard Schwabe. Berlin: Sigma, 71–91.
- Reddick, Christopher G. 2010. "Citizen-Centric E-Government." In *Homeland Security Preparedness and Information Systems: Strategies for Managing Public Policy*, ed. Christopher G. Reddick. Hershey, PA: IGI Global, 45–75.
- Statistisches Bundesamt 2015a. *Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland mit behördlichen Dienstleistungen*. Wiesbaden.
- . 2015b. "Staat & Gesellschaft - IT-Nutzung." [destatis.de](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Tabellen/NutzungInternetAlter_IKT.html). [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Tabellen/NutzungInternetAlter\\_IKT.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Tabellen/NutzungInternetAlter_IKT.html) (August 24, 2015).
- Statistisches Bundesamt, und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). 2013. *Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.



Sirko Hunnius arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Potsdamer Institut für eGovernment (IfG.CC) und ist Mitglied des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ). Er forscht u.a. über Kompetenzenanforderungen für E-Government, IT-Governance, Public Merger und Open Data. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam und der Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer und hat zuvor im Bundeskanzleramt der Republik Österreich gearbeitet. Sirko Hunnius hat zahlreiche Artikel zu E-Government in wissenschaftlichen und praxisorientierten Zeitschriften veröffentlicht.



Tino Schuppan ist Professor für Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit sowie Mitglied des Vorstands des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Themen wie neue IT-basierte Organisationsformen/vernetztes E-Government, Transformation der Verwaltung/Stein-Hardenberg 2.0, Kompetenzen für E-Government sowie diverse Public-Management-Themen. Insgesamt hat Tino Schuppan mehr als 60 nationale und internationale Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich E-Government und Public Management durchgeführt und geleitet. Regelmäßig veröffentlicht er Beiträge in internationalen Zeitschriften und stellt Forschungsergebnisse auf internationalen Fachkonferenzen vor.



Dirk Stocksmeier leitet als stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums das Projekt „Top 100 Verwaltungsleistungen“. Er ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Jinit[ AG für digitale Kommunikation, eines der führenden deutschen Unternehmen im E-Government. Als Diplom-Informatiker hat Dirk Stocksmeier viele nationale wie internationale Projekte im Kontext von E-Government und Verwaltungsmodernisierung selbst geleitet und engagiert sich seit vielen Jahren in entsprechenden Gremien und Vereinen. Einige Veröffentlichungen und Studien sind dabei unter seiner Leitung entstanden, z.B. das Strategiepapier der AG3 des Nationalen IT-Gipfels „Weiterentwicklung der IT-Steuerung im öffentlichen Sektor“. Aktuell ist er neben seiner Vorstandstätigkeit im NEGZ unter anderem stellvertretender Vorsitzender des IT-Verbandes Berlin-Brandenburg SIBB e. V., Vorstandsvorsitzender des Business Apps Network, Mitglied im DIHK-Ausschuss IKT sowie im Forschungsausschuss des Münchner Kreises.

Bitte richten Sie Ihre Anfragen zu weiterführenden Informationen und Vorträgen an [info@negz.org](mailto:info@negz.org).



*Hunnius, S./Schuppan, T./Stocksmeyer, D. (2015): Top 100 – Die wichtigsten und am häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V. (Hrsg.), ISBN 978-3-946209-01-0.*

*Die Studie wurde mit finanzieller Unterstützung des Deutschen Instituts für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI) durchgeführt.*