



INFORMATIONEN

Jahrgang 71 Heft 3 / Dezember 2025



Mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung

AWV-Interview mit Kay Scheller, Präsident des Bundesrechnungshofs und Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung



Versicherungsteuerrecht: Was Unternehmen jetzt wissen müssen

Dr. Philipp Besson und Martin René Schmid, WTS GmbH



Von der EfA-Lösung zum Plattform-Ökosystem: Die Evolution der Digitalen Baugenehmigung

Christoph Vollmer, Ministerium für Inneres und Bau Mecklenburg-Vorpommern



Für die Transformation der Bundesverwaltung qualifizieren. Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

Knut Hannemann und Frank Simon, HS Bund

Liebe Leserin, lieber Leser,

es liegt wieder ein Jahr intensiver Arbeit hinter uns: Ein Jahr, in dem wir – auch dank der Unterstützung vieler von Ihnen – die Evaluation unserer Arbeit der Jahre 2020 bis 2023 erfolgreich durchlaufen haben. Ein Jahr, in dem wir zum siebten Mal unsere Verrechnungspreisfachtagung mit sehr positiver Resonanz durchgeführt haben. Ein Jahr, in dem es uns, wie Sie in dieser Ausgabe lesen werden, gemeinsam mit dem BDI und dem DIHK gelungen ist, viele Expertinnen und Experten unter dem Motto „Bund-Länder-Beschleunigungspakt im Realitätscheck“ für eine großartige Veranstaltung zu gewinnen. Und nicht zuletzt auch ein Jahr, in dem wir unseren Geschäftsführer Dr. Ulrich Naujokat, nach 25 Jahren Tätigkeit für die AWW, in den Ruhestand verabschiedet haben und Joana Siebert-Tavares auf dieser Position begrüßen durften.

Dies ist das 99ste Jahr unseres Bestehens. Lange Jahre davon waren wir institutioneller Zuwendungsempfänger des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Mit dem Jahreswechsel treten wir in unser 100-jähriges Jubiläumsjahr ein und gleichzeitig wechseln wir in die Zuständigkeit des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS). Auf beides freuen wir uns und erhoffen uns auch einen „Boost“ für unsere Themen, für die wir – zusammen mit Ihnen – schon so lange aktiv sind. Im Abschlussbericht unserer Evaluation wird dieses Engagement auch entsprechend gewürdigt. Es heißt dort: Die AWW leistet einen wichtigen Beitrag zur sektorenübergreifenden Verwaltungsmodernisierung – insbesondere in den Handlungsfeldern Bürokratieabbau, Standardisierung und digitale Transformation. Zudem wird

deutlich, dass unsere Plattform wirkt – dort, wo Verwaltung und Wirtschaft gemeinsam an Lösungen arbeiten, die Prozesse vereinfachen und Wirkung entfalten. Diese Anerkennung ist für uns zusätzliche Motivation. Gleichzeitig nehmen wir die im Bericht formulierten Handlungsempfehlungen als Impulse für die strategische Weiterentwicklung auf und werden diese im neuen Jahr gezielt in unserem Tun berücksichtigen.

Wir danken Ihnen allen für Ihr Interesse an unseren Themen und insbesondere danken wir auch all jenen, die sich Tag für Tag in die AWW einbringen – mit Expertise, Engagement und dem Willen, etwas zu bewegen. Bleiben Sie mit uns im Gespräch, bringen Sie Ihre Themen ein, und begleiten Sie uns auf unserem Weg zu weniger Bürokratie und einer besseren Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor – auch im neuen Jahr!

Wie relevant und vielschichtig unsere Themen sind, spiegelt sich auch in verschiedenen Beiträgen dieser Ausgabe und im Interview mit Kay Scheller, dem Präsidenten des Bundesrechnungshofs, wider. Wir wünschen eine informative und anregende Lektüre!

Ihr AWW-Team

Wir wünschen Ihnen
frohe Festtage und ein
gesundes und erfolgreiches
Jahr

2026!

Inhalt

- 4 Mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung
[AWW-Interview mit Kay Scheller](#)
- 8 Versicherungsteuerrecht: Was Unternehmen jetzt wissen müssen
[Dr. Philipp Besson, Martin René Schmid](#)
- 10 Digitaltaugliche Gesetzgebung – Herausforderungen und Lösungsansätze. Workshop des AWW-Arbeitskreises „Digitale Transformation im Personalwesen“
[Brigitte Hild](#)
- 12 Bestanden? Beschleunigungspakt im Realitätscheck. Nachbericht über die Veranstaltung von AWW, BDI und DIHK in Berlin
[Julia Koziel](#)
- 15 Von der EfA-Lösung zum Plattform-Ökosystem: Die Evolution der Digitalen Baugenehmigung
[Christoph Vollmer](#)
- 17 Für die Transformation der Bundesverwaltung qualifizieren. Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
[Knut Hannemann, Frank Simon](#)
- 20 Daten als Schlüssel zum kontrollierten Warenverkehr. AWW-Paper zum EU Customs Data Hub erschienen
- 21 Rezensionen
- 23 Handreichung „Websites rechtskonform gestalten“ aktualisiert

Termine



Mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung AWW-Interview mit Kay Scheller

Angespannter Arbeitsmarkt, stockender Bürokratieabbau, bedrohliche Cyber-Angriffe, globale Krisenstimmung, wachsender Schuldenberg – Wie kann es vor dem Hintergrund dieser Gemengelage gelingen, die staatliche Verwaltung zu modernisieren und die staatlichen Finanzen nachhaltig zu sichern? Und welche Aufgaben erfüllt dabei der Bundesrechnungshof? Wir haben Kay Scheller, den Präsidenten des Bundesrechnungshofs und Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, zu aktuellen Herausforderungen und möglichen Lösungen befragt.

Seite 4



© Adobe Stock/BillionPhotos

Versicherungsteuerrecht Was Unternehmen jetzt wissen müssen



© Adobe Stock/Robert Kneschke

Unternehmen, die Versicherungen oder Garantien mit ihren Produkten anbieten, müssen eine Versicherungssteuer an das Bundeszentralamt für Steuern entrichten. Aber sie müssen das nicht, wenn auf denselben Umsatz Umsatzsteuer anfällt. Und es wird noch komplexer: durch mehr Bürokratie, höhere Anforderungen an die Unternehmen und immer wieder deutsche Sonderwege. Dr. Philipp Besson und Martin René Schmid (beide WTS GmbH) beleuchtet die Hintergründe, erklärt die aktuellen Regeln anhand von Fallbeispielen und zeigt mögliche Lösungswege auf.

Seite 8

Von der EfA-Lösung zum Plattform-Ökosystem Die Evolution der Digitalen Baugenehmigung

Eine der komplexesten Lebenslagen im OZG-Katalog ist das Themenfeld „Bauen und Wohnen“. Expertinnen und Experten in Mecklenburg-Vorpommerns Landesministerium für Inneres und Bau sahen die Herausforderung als Chance, und entwickelten eine digitale Baugenehmigung als zentral gehostete Plattform. Die Lösung war so erfolgreich, dass sie bundesweit ausgerollt wurde, wie Christoph Vollmer (Ministerium für Inneres und Bau Mecklenburg-Vorpommern) in seinem Beitrag berichtet.

Seite 15



© Adobe Stock/Johe Phatrapong

Mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung

AWV-Interview mit Kay Scheller Präsident des Bundesrechnungshofs und Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung

Herr Scheller, Sie sind Präsident des Bundesrechnungshofs (BRH) und zugleich Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (BWV). Was sind derzeit Ihre Hauptaufgaben als Bundesbeauftragter und inwiefern werden dadurch die Aufgaben des BRHs ergänzt?

► Als Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (BWV) bin ich unabhängiger Berater der Bundesregierung und des Parlaments in Fragen der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Bundesverwaltung. Meine Aufgabe ist es, durch Gutachten, Stellungnahmen und Empfehlungen Impulse für eine moderne, leistungsfähige und wirtschaftliche Verwaltung zu geben.

Als BWV kann ich also helfen, den nüchternen Blick auf die Fakten frei zu machen. Dies ermöglicht wirksame und effiziente Reform- und Modernisierungsschritte und damit eine nachhaltige Stärkung der staatlichen Handlungsfähigkeiten.

Meine Beratung stützt sich dabei auf die Prüfungserkenntnisse des Bundesrechnungshofes, an dessen Entscheidungen ich aber nicht gebunden bin. Als BWV verfüge ich übrigens weder über eigenes Personal noch über eigene Haushaltsmittel.

Der BRH vertritt die Auffassung, dass der Staat sowohl organisatorisch als auch strukturell modernisiert werden müsse. Welche konkreten Handlungsfelder sehen Sie



© Bundesrechnungshof

Kay Scheller wurde im Jahr 1960 in Kiel geboren und absolvierte ein Studium der Rechtswissenschaften. Nach Tätigkeiten als Referent in den Bundesministerien für Frauen und Jugend sowie für Bildung und Forschung und im Bundeskanzleramt war er seit 1999 für die CDU/CSU-Bundestagsfraktion tätig – von 2005 bis 2014 als Fraktionsdirektor. Kay Scheller ist seit dem 1. Juli 2014 Präsident des Bundesrechnungshofes und in dieser Funktion auch Vorsitzender des Bundespersonalausschusses sowie Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung. Von 2016 bis 2022 war Herr Scheller Mitglied im Rat der Rechnungsprüfer (United Nations Board of Auditors), dem zentralen Prüfungsausschuss der Vereinten Nationen. Seit 2022 ist er externer Prüfer des Welternährungsprogramms (World Food Programme).

derzeit – gerade auch vor dem Hintergrund der immer höher werdenden Staatverschuldung und der sich verstetigender Krisen – um staatliches Verwaltungshandeln effizienter auszurichten und die Staatsfinanzen nachhaltig zu sichern?

► Viele Versäumnisse des Staates bestehen seit langem. Sie sind struktureller Natur. Die staatliche Handlungsfähigkeit ist mittlerweile in vielen Bereichen ernsthaft geschwächt und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat ist spürbar

erschüttert. Politik und Verwaltung nehmen immer mehr Geld in die Hand, um strukturelle Probleme zu kompensieren, unliebsame Reformen zu vermeiden und auf externe Schocks zu reagieren. Dabei tut es Not, die Steuergelder – und auch das geborgte Geld – in besseren Strukturen wirtschaftlich und zielgerichtet einzusetzen. Sonst werden die Probleme für die nächsten Generationen noch größer.

Hierzu habe ich als BWV erst kürzlich das Impulspapier „impulse25“ vorgelegt, das in

zwölf zentralen Handlungsfeldern Schwachstellen und Lösungsmöglichkeiten formuliert. Sie umfassen beispielsweise den Bundeshaushalt im Allgemeinen, die Bundeswehr, die Sozialversicherungssysteme oder den Klimaschutz. Sämtliche Empfehlungen basieren auf der vielfältigen, unabhängigen und faktenbasierten Prüfungs- und Beratungstätigkeit des Bundesrechnungshofes. Nur mit klaren Prioritäten, Mut zur Veränderung und einer ehrlichen Bestandsaufnahme können wir die Handlungsfähigkeit des Staates sichern.

Nachhaltigkeit wird zunehmend als Leitprinzip öffentlicher Finanzpolitik verstanden. Auch der BRH macht sich dafür stark. Welche strategischen Anforderungen ergeben sich daraus für die Haushaltssteuerung von Bund, Ländern und Kommunen – insbesondere im Hinblick auf Generationengerechtigkeit, Klimaziele und Investitionsfähigkeit?

► Nachhaltigkeit bedeutet, dass wir nicht auf Kosten künftiger Generationen leben dürfen. Nachhaltigkeit muss mit konkreten Zielen und Indikatoren verankert werden etwa für Klimaschutz, Investitionen und soziale Gerechtigkeit.

Nachhaltigkeit muss aber auch in der Finanzwirtschaft gelten. Wir müssen auch an die Menschen denken, die heute im Kindesalter oder noch gar nicht geboren sind. Diese dürfen wir, wenn sie mal im Berufs- und Wirtschaftsleben sind, nicht überfordern durch Belastungen, die wir heute schaffen. Das ist Gerechtigkeit gegenüber künftigen Generationen.

Die neu eröffneten Verschuldungsmöglichkeiten spielen hier eine entscheidende Rolle. Sie können bereits binnen weniger Jahre zur Verdopplung der Zinszahlungen des Bundes füh-

ren. Da der Bund einmal aufgenommene Schulden bisher nur umwälzt aber nicht tatsächlich tilgt, baut sich für künftige Generationen eine ständig steigende Ewigkeitslast dauerhafter Zinszahlungen auf. Zumindest das neue Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaschutz sollte

Damit Arbeitssuchende Beschäftigung finden und die Abhängigkeit von staatlichen Leistungen überwinden, bedarf es oft gezielter Förderung. Zugleich sind sie gefordert, hierzu aktiv beizutragen. Prüfungen des Bundesrechnungshofes zeigen: Die Balance zwischen beiden Aspekten hat

Dabei tut es Not, die Steuergelder – und auch das geborgte Geld – in besseren Strukturen wirtschaftlich und zielgerichtet einzusetzen. Sonst werden die Probleme für die nächsten Generationen noch größer.

daher mit einer Tilgung in einem angemessenen Zeitraum verbunden werden.

Der Arbeitsmarkt ist einem immensen Transformationsdruck ausgesetzt. Herausforderungen wie etwa der Fachkräftemangel treffen auf eine angespannte Wirtschafts- und Haushaltslage. Die Mittel des Bundes werden unter anderem gebraucht, um Fachkräfte zu gewinnen. An welchen Stellschrauben könnte der Bund drehen, um beide Aspekte – Kostendisziplin und Unterstützung – in ein ausgewogenes Verhältnis bringen?

► Der Fachkräftemangel ist eine der größten Herausforderungen für Staat und Wirtschaft. Qualifizierte Fachkräfte sind unverzichtbar für zukunftsfähige Organisationen. Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt passen jedoch häufig nicht zusammen. Das Potenzial von älteren Menschen, Frauen und Zugewanderten wird viel zu wenig genutzt. Im Bereich der Erwerbsmigration bemängeln Unternehmen die vielen Akteure und langwierigen Prozesse. Hier sind Schnittstellen zu reduzieren, Prozesse zu optimieren und Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen.

sich verschoben. So ist gegenwärtig nicht immer klar, welche Eigenanstrengungen den Bürgergeldbeziehenden zugemutet werden können. Es muss darauf geachtet werden, dass Fördern und Fordern bestmöglich zusammenwirken. Sonst drohen Fehlreize und die eingesetzten Steuermittel bleiben ohne Wirkung.

Ziel der AWV ist es, Verwaltungstätigkeiten innerhalb und zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung effizient zu gestalten und zu optimieren. Wo sehen Sie hier Möglichkeiten, Prozesse zu vereinfachen und Bürokratie abzubauen, sodass beide Seiten davon profitieren?

► Bürokratieabbau ist eine Daueraufgabe. Wirtschaft und Verwaltung profitieren gleichermaßen von einfacheren, schnelleren und digitalen Prozessen. Alle Maßnahmen der Verwaltung müssen wirksam und effizient sein. Überflüssiger bürokratischer Ballast muss abgeworfen werden. Planungs-, Genehmigungs- und Beschaffungsprozesse müssen beschleunigt und von verzichtbaren Vorgaben befreit werden. Hier muss Deutschland für das digitale Zeitalter fit gemacht werden.

Der digitale Aufbruch in der deutschen Verwaltung verläuft aber leider sehr stockend. Statt einer klaren Vision gab es bisher vor allem ziellose Einzelaktivitäten. Die Verwaltung muss neue Wege gehen, wenn sie bei der Digitalisierung erfolgreich sein will. Das heißt neue Steuerungsstrukturen statt weiteres Silodenken. Dazu gehört auch ein zentrales Digital- und IT-Budget des Bundes statt Doppel- und Mehrausgaben einzelner Ressorts.

Im Wirtschaftsstandort Deutschland gibt es viele Großbaustellen. Um nur einige zu benennen: Die Verkehrs- und Netzinfrastruktur ist in die Jahre gekommen, Cyber-Sicherheit wird ebenso als Flickenteppich bezeichnet wie die Verwaltungsdigitalisierung und in der Energiewende hinkt Deutschland seinen Zielen hinterher. Welche Rolle spielt die Verwaltung für die Standortsicherung?

► Eine leistungsfähige, moderne Verwaltung ist der Schlüssel für einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort. Sie muss als Ermöglicher agieren, nicht als Bremse.

Bei der maroden Verkehrsinfrastruktur beispielsweise ist die Mängelliste lang. Wer mit Sondervermögen vorübergehend mehr Geld ins System pumpt, kann nur mit weiteren Reformschritten eine moderne und leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur sicherstellen. Wirtschaftliches Handeln bleibt auch bei mittelfristig auskömmlicher Finanzierung oberstes Ziel. Die Verwaltung muss priorisieren und festlegen, wie viele Verkehrswege sie zu welchem Preis erhalten und neu bauen will.

Auch bei Großprojekten wie der Digitalisierung ist es entscheidend, dass die eingesetzten Mittel zielgerichtet und wirkungsvoll verwendet werden.

Mit der Einrichtung des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung muss die Verwaltung die IT-Steuerung grundlegend neu denken. Fachliche Anforderungen einzelner Ressorts sollten im Einzelfall zugunsten einer konsolidier-

Insbesondere beim Klimaschutz und Energiewende hat der Bundesrechnungshof seit dem Jahr 2021 zahlreiche Empfehlungen gegeben, wie die Verwaltung ihre Bilanz bei Klimaschutz und Energiewende verbessern kann. Wesentliche Empfehlun-

Bundesbehörden und Ministerien – ebenso wie die Politik – sollten endlich verinnerlichen, dass ihr Erfolg vor allem durch wirkungsvolles Handeln bestimmt wird und nicht durch immer mehr Haushaltsmittel. Es gilt, mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung zu erreichen.



ten Lösung zurücktreten. Diese Lösungen müssen im Gegenzug leistungsfähig sein und verlässlich funktionieren. Übergreifende Ziele, wie die Informationssicherheit und die Digitale Souveränität, hat die Verwaltung dabei im Blick behalten.

Gerade bei IT-Sicherheit und Datenschutz hat die Verwaltung eine Vorbildfunktion. Ein digitales Deutschland hat sich gegen die Gefahren des Cyberraums zu schützen. Deutschland kann es sich nicht leisten, jährlich Milliarden Euro durch Cyber-Angriffe, Cyber-Spionage, Cyber-Sabotage und Cyber-Betrug zu verlieren. Deutschland braucht dafür eine neue Cyber-Sicherheitsstrategie. Aufgabe der Verwaltung ist die Umsetzung zentral zu finanzieren, zu steuern, zu überwachen und auf Abweichungen rechtzeitig zu reagieren. Denn bisher agieren die Ressorts lediglich isoliert und bündeln ihre Aktivitäten nicht. Darüber hinaus hat Verwaltung einen Rechtsrahmen zu schaffen, der kritische Infrastrukturen wirksamer schützt. Die zuständigen Aufsichtsbehörden muss sie dabei so aufstellen, dass diese ihre Verpflichtungen sofort erfüllen können.

gen hat sie bislang aber nicht aufgegriffen. So fehlen der Verwaltung nach wie vor wesentliche Informationen, um den Klimaschutz wirksam und effizient zu steuern: Sie weiß bis heute nicht, wieviel sie für den Klimaschutz insgesamt ausgibt und was sie an Mitteln benötigt, um Deutschlands Klimaschutzziele zu erreichen. Entscheidend für den Wirtschaftsstandort sowie die Akzeptanz der Energiewende ist es zudem, dass die Kosten der Transformation klar benannt und sozialverträglich verteilt werden.

Insgesamt gilt: Bundesbehörden und Ministerien – ebenso wie die Politik – sollten endlich verinnerlichen, dass ihr Erfolg vor allem durch wirkungsvolles Handeln bestimmt wird und nicht durch immer mehr Haushaltsmittel. Es gilt, mit jedem eingesetzten Euro mehr Wirkung zu erreichen. Auch das schafft Spielraum im Haushalt für weitere dringliche Ausgaben.

Cyber-Angriffe sind nur eine mögliche Bedrohung, gegen die Deutschland sich besser wappnen muss, Naturkatastrophen oder Pandemien sind weitere. Welche rechtlichen Vorkehrungen sollten

für einen krisenresilienten Staat getroffen werden?

► Krisenresilienz erfordert klare rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen. Dabei kommt dem Schutz kritischer Infrastrukturen eine besondere Dringlichkeit zu. Versorger von unentbehrlichen Gütern und Dienstleistungen wie beispielsweise in den Bereichen Energie, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Kommunikation und Verkehr sollten die Risiken in ihren Sektoren kennen und sich bestmöglich schützen.

Ein Rechtsrahmen, der hier den physischen Schutz verbindlich vorschreibt, besteht nach wie vor nicht. Bislang ist es nicht gelungen, die unionsrechtlichen Vorgaben zum Schutz kritischer Infrastrukturen umzuset-

zen. Dies muss zügig nachgeholt werden.

Der Bund sollte daher zusammen mit den Ländern die verfassungsrechtlichen und einfachgesetzlichen Grundlagen schaffen, um einen flexiblen, krisenadaptiven nationalen Krisenmechanismus zu etablieren, der eine wirksame Krisenbewältigung aus einem Guss ermöglicht. Schließlich kommt es nicht darauf an, wer oder was die Krise verursacht hat oder wo sie am stärksten durchschlägt, sondern dass sie mit gebündelten Kräften aller staatlichen Akteure und Hilfsorganisationen möglichst schnell und effektiv bewältigt wird.

Wie sehen für Sie die Bundesverwaltung und der BRH und deren Zusammenarbeit idealerweise im Jahr 2035 aus?

► Im Jahr 2035 wünsche ich mir eine Bundesverwaltung, die digital, effizient und bürgernah arbeitet. Die Verwaltung sollte flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können und als attraktiver Arbeitgeber kompetente und motivierte Fachkräfte gewinnen.

Der Bundesrechnungshof bleibt unabhängiger Prüfer und Berater, der mit moderner Datenanalyse, KI-gestützten Prüfverfahren und hoher Transparenz arbeitet. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bundesrechnungshof ist geprägt von gegenseitigem Respekt, Offenheit und dem gemeinsamen Ziel, das Verwaltungshandeln kontinuierlich zu verbessern und die Staatsfinanzen nachhaltig zu sichern.

Lieber Herr Scheller, herzlichen Dank für dieses Interview! ■

Die Aufgaben des Bundesrechnungshofs: Prüfen – Beraten – Berichten



© Bundesrechnungshof

Zu den Themen des Bundesrechnungshofs gehören:

- Bundesfinanzen
- Klimaschutz
- Energiewende
- Nachhaltigkeit
- Wirtschaft
- Digitalisierung
- Gesundheit
- Krankenkassen
- Rente
- Arbeit und Soziales
- Hochbau
- Straßenbau
- Verkehr
- Deutsche Bahn
- Bundeswehr
- Förderwesen

Der Bundesrechnungshof (BRH) prüft seit 1950 als unabhängiges Organ der Finanzkontrolle die Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes auf Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit. Auf Grundlage der Prüfungsergebnisse berät der BRH den Bundestag und die Bundesregierung. Zudem informiert er den Bundestag und die Öffentlichkeit in den „Bemerkungen“ über die wichtigsten Prüfungsergebnisse. Ziel des BRH ist es, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu verbessern, Fehlentwicklungen zu vermeiden und handlungsfähige, rechtssichere und gemeinwohlorientierte staatliche Strukturen langfristig zu gewährleisten.

Versicherungsteuerrecht: Was Unternehmen jetzt wissen müssen

Versicherungsteuer ist sicher kein Thema, das auf jeder steuerlichen Agenda ganz oben steht. Doch für Unternehmen, die Versicherungen oder Garantien mit ihren Produkten anbieten, ist es unerlässlich, die aktuellen Vorschriften zu kennen. Die Bürokratie hat in den letzten Jahren zugenommen, und die Anforderungen steigen weiter. Deutsche Sonderwege verursachen bei grenzüberschreitenden Geschäften mit Staaten außerhalb der Europäischen Gemeinschaft bzw. des Europäischen Wirtschaftsraumes (im Folgenden „EU/EWR“) zusätzliche Unsicherheiten und erhöhen den Aufwand, administrativ sowie finanziell.

Die Versicherungsteuer ist eine Bundessteuer und wird vom Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) verwaltet. Die Umsatzsteuer dagegen ist eine Gemeinschaftsteuer, die von Bund und Ländern erhoben und den örtlichen Finanzämtern verwaltet wird. Beide Steuern sollen nicht gleichzeitig auf denselben Umsatz anfallen – zumindest ist das gesetzlich so vorgesehen. Während bei der Umsatzsteuer ein Vorsteuerabzug möglich ist, gibt es diesen bei der Versicherungsteuer nicht. Das führt dazu, dass sich diese Kosten für Unternehmen in der Wertschöpfungskette addieren.

Die Umsatzsteuer ist europaweit harmonisiert und folgt bei grenzüberschreitenden Sachverhalten klaren Regeln. Bei der Versicherungsteuer ist das nicht der Fall. Hier ist EU-weit als sog. „Teil-Harmonisierung“ nur die Zuwei-

sung zu einer bestimmten Rechtsordnung anhand der Belegenheit des versicherten Risikos geregelt. Dies führt in der Praxis zu vielen Abgrenzungsproblemen und manchmal aber auch zu einer wirtschaftlichen Doppelbesteuerung mit beiden Steuern.

Aktuelle Brennpunkte

Verkaufsaufschläge und deren Besteuerung

Unternehmen verkaufen häufig Produkte mit integrierten Versicherungen, wie Garantieverlängerungen oder Geräteschutz. Nach Ansicht der Finanzverwaltung sollen Aufschläge des Verkäufers für den Versicherungsschutz in vielen Fällen der Versicherungsteuer unterworfen werden (Urteil vom 07.12.2016 (Az II R 1/15)) und nicht der Umsatzsteuer unterliegen. Die Verwaltungspraxis geht weit über den Urteilsfall hinaus und führt zu höheren Produktkosten, mehr Verwaltungsaufwand sowie zusätzlichen Informations- und Erklärungs-pflichten. Die Bemessungsgrundlage ist oft unklar, insbesondere bei Händleraufschlägen, die anderen Beteiligten nicht bekannt sind. Die Finanzverwaltung will auch Zwischenhändleraufschläge besteuern, die der Versicherer nicht kennt. Trotz eines ergänzenden FAQ-Katalogs des BZSt ist die Regelung nach acht Jahren weiterhin umstritten und in der Wirtschaft wenig bekannt. Zudem steht eine abschließende Entscheidung des Bundesfinanzhofes (BFH) noch aus, nachdem das Finanzgericht Köln ablehnend entschieden

hatte (Urteil vom 27.9.2023 (Az 2 K 2132/21), Revision anhängig).

Entgeltliche Garantiezusagen

Seit dem 01.01.2023 gilt eine entgeltliche Garantiezusage des Verkäufers als Versicherungsverhältnis, das versicherungsteuerpflichtig und umsatzsteuerfrei ist – unabhängig davon, ob die Garantie Reparatur, Geldzahlung oder ein Wahlrecht umfasst. Auch dieser „Neuregelung“ liegt keine Gesetzesänderung, sondern die weite Auslegung eines BFH-Urteils zur Umsatzsteuer bei Kfz-Händlern zu Grunde.

Die gängige Verwaltungspraxis betrifft nicht nur Kfz-Händler, die beim Verkauf eines Autos eine Garantie gegen Aufpreis anbieten, sondern grundsätzlich alle entgeltlichen Garantien. Der BFH hat dazu in seinem Urteil vom 14.11.2018 (Az XI R 16/17) ausgeführt: Die entgeltliche Garantiezusage sei hier keine Nebenleistung zum Fahrzeugverkauf, sondern eine eigenständige Versicherungsleistung. Die Finanzverwaltung wendet das BFH-Urteil auf zahlreiche weitere Fälle an, auch wenn deren Vergleichbarkeit fraglich ist und entgegenstehende EuGH-Rechtsprechung bestehen kann. Wenn der Käufer ein Wahlrecht hat, ob er die Reparatur durch den Verkäufer oder einen Reparaturkostenersatz durch einen anderen Versicherer bekommt, sollen sogar zwei Versicherungsverhältnisse bestehen.

Die Verwaltungspraxis soll gemäß ihrem Wortlaut auch für entgelt-

liche Verlängerungen der gesetzlichen Gewährleistung gelten. Zivilrechtlich beruht die Garantie jedoch auf einem eigenen Vertrag und sollte daher auch steuerlich getrennt vom Kaufvertrag zu betrachten sein. Die Leistungen aus versicherungsteuerpflichtigen Garantiezusagen sind damit grundsätzlich umsatzsteuerfrei, der Vorsteuerabzug für den Verkäufer ist aber spiegelbildlich ausgeschlossen. Die Kalkulation der Garantiezusage muss Versicherungsteuer und Umsatzsteuer auf Arbeitsleistung und Ersatzteile etc. berücksichtigen. Das sorgt für zusätzliche Kosten und erschwert auch die Buchhaltung.

Eine wichtige Ausnahme von der Versicherungsteuerpflicht ist der Vollwartungsvertrag: Wird die Garantie nur im Rahmen eines Vollwartungsvertrags gewährt, handelt es sich um eine umsatzsteuerpflichtige Leistung eigener Art, nicht um eine Versicherungsleistung. Ein Vollwartungsvertrag dient der Sicherung der Betriebsbereitschaft einer Maschine durch Wartung, Inspektion und Austausch von Verschleißteilen. Im Fokus steht die Risikominimierung, nicht die Absicherung ungewisser Ereignisse. Allerdings besteht Unsicherheit, was genau ein Vollwartungsvertrag umfasst, etwa den Austausch der Scheibenwischer bei einem Kfz. Die Praxis zeigt: In Deutschland werden das tatsächliche Handeln und Wissen der Unternehmen zunehmend durch Annahmen der Finanzverwaltung ersetzt. Dies führt zu Abgrenzungsschwierigkeiten und erhöht den bürokratischen Aufwand für die Dokumentation.

Fälle mit Auslandsbezug

Abweichungen bei der örtlichen Zuordnung innerhalb der EU/EWR

Für die Bestimmung des zuständigen Fiskus gelten grundsätzlich eindeutige Regeln: Inner-

halb der EU/EWR gilt das Belegenheitsprinzip des versicherten Risikos. Der Ort, an dem das versicherte Risiko mittels verschiedener Vorschriften zugeordnet wird, ist entscheidend dafür, welcher Staat die Prämienzahlung besteuern darf (vgl. Art. 13 Nr. 13 und Art 157 der Richtlinie 2009/138/EG vom 25. November 2009). Seit dem 10.12.2020 hat Deutschland hier einen abweichenden Sonderweg eingeschlagen: Nunmehr gilt die versicherte Person für die Zuordnung des versicherten Risikos als „materieller Versicherungsnehmer“ (vgl. § 1 Abs. 5 VersStDV) und nicht mehr, wie bisher und in der EU üblich, der Versicherungsnehmer.

Ein Beispiel: Ein Elektronikhändler in Freiburg verkauft im Rahmen einer Gruppenversicherung ein Gerät mit Versicherungsschutz an einen französischen Kunden. Der involvierte Versicherer hat seinen Sitz in der EU. Die deutsche Versicherungsteuer fällt nicht an, da sich die Steuer nach dem Wohnsitz des Käufers richtet. In Frankreich entsteht keine Versicherungsteuer, weil dort auf den Vertragspartner des Versicherers und damit auf den Elektronikhändler mit Sitz in Deutschland abgestellt wird. Würde umgekehrt der Händler als Versicherungsnehmer in Frankreich sitzen und der Kunde (materieller Versicherungsnehmer) in Deutschland, käme es zu einer Doppelbesteuerung. Die daraus resultierende Doppel- oder Nichtbesteuerung erschwert die Verwaltung für Unternehmen erheblich. Zudem ist die Regelung vielen Marktteilnehmern, v. a. aus dem EU-Ausland, noch nicht bekannt.

Betriebsstätte schließt eigene Versicherung bei Drittstaaten-Versicherer ab

Wenn eine Betriebsstätte eines deutschen Stammhauses außerhalb der EU/EWR vor Ort eine Ver-

sicherung abschließt, sieht die Finanzverwaltung das Stammhaus als Versicherungsnehmer gemäß § 1 Abs. 3 VersStG an.

Wird die Schweizer Betriebsstätte eines deutschen Unternehmens vor Ort gegen Feuerrisiken versichert, fällt sowohl die Schweizer Stempelsteuer als auch die deutsche Versicherungs- und Feuerchutzsteuer an, d.h., es kommt auch hier zu einer Doppelbesteuerung. Das Stammhaus muss die Versicherung in Deutschland selbst anmelden, die Steuererklärungen abgeben und die Steuer zahlen. Oft ist dies dem Stammhaus nicht bekannt; ausländische Versicherer kennen die deutsche Regelung meist ebenfalls nicht. Diese Pflicht wurde zuletzt durch den BFH bestätigt (Beschluss vom 30.01.2025, V B 47/23, NV).

Fazit

Das ehemals einfache und effiziente Versicherungssteuerrecht ist heute komplexer denn je. Die Anforderungen an Unternehmen steigen, die Bürokratie nimmt zu – oft ohne echten Mehrwert und unseres Erachtens wegen der Reaktionen der Wirtschaft auch ohne merkbare Auswirkung auf das Steueraufkommen.

Die deutsche Sonderrolle im europäischen Vergleich führt zu Unsicherheiten und erhöhtem Verwaltungsaufwand. Doppel- oder Nichtbesteuerung ist häufig möglich, die Abgrenzung verschiedener Leistungen bleibt schwierig. Unternehmen, die Produkte mit Versicherungen oder Garantien anbieten, müssen sich mit den aktuellen Regeln befassen und ihre Buchhaltung anpassen. Eine Vereinfachung der Verwaltung ist dringend erforderlich, damit der Fokus wieder auf dem Kerngeschäft liegen kann. Ein Handeln des Gesetzgebers zur Vereinfachung wäre geboten und wohl auch einfach umzusetzen. ■

Digitaltaugliche Gesetzgebung – Herausforderungen und Lösungsansätze

Workshop des AWW-Arbeitskreises „Digitale Transformation im Personalwesen“

Gute Gesetzestexte schreiben ist eine Kunst, deren Erfolg sich häufig erst bei der Umsetzung in die Praxis zeigt. Dies gilt umso mehr, wenn Regelungen digital funktionieren müssen. Ein aktuelles Beispiel ist das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG). Mit ihm setzte der Gesetzgeber einen Beschluss des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 2022 um: Seit Juli 2023 werden die Beiträge zur Pflegeversicherung nach Kinderzahl differenziert. Was vernünftig klingt, hat bei der Umsetzung viel Mühe bereitet und tut es noch immer.

Denn mit der Erfassung der Zahl der Kinder wurden auf Wunsch des Gesetzgebers die Arbeitgeber betraut. Sie benötigen nun präzise Informationen über die Kinderzahl ihrer Beschäftigten, um sie zu melden. Seit 1. Juli 2025 muss dafür das neue „Datenaustauschverfahren zur Beitragsdifferenzierung in der sozialen Pflegeversicherung“ (DaBPV) verpflichtend genutzt werden. Doch rasch war klar: Es arbeitet mit unvollständigen Daten und Definitionen sind uneinheitlich. Eine einfache, funktionale Übergangslösung lief ohne Möglichkeit der Verlängerung aus. Mit anderen Worten: Ein Verfahren, das kaum gestartet ist, wird voraussichtlich bald wieder überarbeitet werden müssen – mit hohem Aufwand für alle Beteiligten.

Wie lässt sich verhindern, dass Gesetze mit solchen „digitalen Stolpersteinen“ überhaupt entstehen? Welche Instrumente stehen zur Verfügung, wo sind ihre

Grenzen? Und wie kann man Verwaltung, Wirtschaft und Politik rechtzeitig an einen Tisch bringen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Workshops des AWW-Arbeitskreises 2.5, zu dem sich neben den AK-Mitgliedern auch weitere Fachleute aus Ministerien und Verwaltung am 19. und 20. August 2025 in Berlin trafen. Gastgeber war der Arbeitgeberverband Gesamtmetall.

Von Bürokratiefrost bis Digitalcheck: der Auftakt

Die Arbeitskreisleiter Nadja Riedel (Das Unternehmerportal) und Jan-Erik Waschk (Lufthansa Group Business Services GmbH) eröffneten die zweitägige Veranstaltung mit einem klaren Ziel: Den Blick nicht nur auf die Probleme des PUEG zu richten, sondern konkrete Lösungsansätze für eine bessere Gesetzgebung zu entwickeln.

Den ersten Impuls lieferte Gastgeber Jens Dirk Wohlfeil. Er machte deutlich, dass Unternehmen die stockende Digitalisierung administrativer Prozesse längst als Wettbewerbsnachteil empfinden. „Wir brauchen weniger Bürokratie und mehr digitale Praxisnähe“, lautete sein Appell – ein Gedanke, der sich wie ein roter Faden durch die Diskussionen zog.

Einen fachlichen Schwerpunkt setzte anschließend Katrin Lütke-möller Shaw vom Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung (BMDS). Sie stellte den Digitalcheck vor – ein Instrument, das Gesetzesentwürfe früh-

zeitig auf ihre Digitaltauglichkeit prüfen soll und in einem iterativen Prozess gemeinsam mit Legistinnen und Legisten weiterentwickelt wird. Am Beispiel eines Gesetzesentwurfs zur Modernisierung und zum Bürokratieabbau im Strom- und Energiesteuerrecht zeigte die Referentin auf, wie Visualisierungen und Interviews mit Verwaltungsmitarbeitenden helfen, Stolpersteine zu identifizieren und Prozesse zu optimieren. Für die Zukunft geplant sei die Entwicklung eines einheitlichen Modells für die frühe Phase des Erarbeitungsprozesses von Regelungen, in der Digitalcheck und Interoperabilitätsbewertung zusammengeführt werden sollen.

Die Reaktionen der Teilnehmenden waren grundsätzlich positiv: Es gab viel Zustimmung zum Ansatz. Gleichzeitig wurde Kritik geäußert an einer politischen Kultur, die durch Eile und Ad-hoc-Gesetzgebung geprägt sei und in der verkürzte Beteiligungsfristen fast schon zur Regel würden. Deutlich wurde: Ohne ausreichend Zeit und echten Dialog nützt auch der beste Digitalcheck wenig.

Once Only – Daten einmal erheben, vielfach nutzen?

Im nächsten Gastvortrag rückte das auch im Koalitionsvertrag der Bundesregierung verankerte Once-Only-Prinzip in den Mittelpunkt. Alfried Reusch vom Bundesministerium der Finanzen (BMF) verdeutlichte anhand einer Nutzerreise beim Immobilienkauf, wie aufwendig Daten heute mehrfach abgefragt werden – und wel-

ches Potenzial es hätte, in der Gesetzgebung vor allem Lebenslagen zu betrachten und vorhandene Datenquellen für unterschiedliche Verfahren direkt zu nutzen.

Doch die Tücke steckt im Detail: Begriffe wie „Kind“, „Einkommen“ oder „Vermögen“ sind rechtlich immer wieder unterschiedlich definiert. Damit wird ein Datensatz, der in einer Verwaltung funktioniert, in einer anderen unbrauchbar. Eine gute Daten-Governance, in der jedes Datenfeld nur ein eindeutiges Zuhause habe, sei ein Ziel, das beharrlich und engagiert verfolgt werden müsse. Am Beispiel des PUEG zeigte sich, wie sehr deren Fehlen aktuell eine digitaltaugliche Gesetzgebung erschwere.

Die Diskussion brachte es auf den Punkt: Gesetze brauchen zunächst eine klare Zieldefinitionen, gefolgt von faktenbasierten Entscheidungsgrundlagen und vor allem Zeit. Ein frühzeitiger Austausch mit allen Akteuren könnte verhindern, dass ineffiziente Parallelverfahren entstehen.

Analyse und Kritik am DaBPV

In einer anschließenden Arbeitsphase setzten sich die Teilnehmenden intensiv mit dem neuen DaBPV-Verfahren auseinander. In Gruppenarbeiten wurden Historie, Abläufe und die Auswirkungen auf die Arbeitgeberpraxis erarbeitet. Die Bilanz war ernüchternd, aber eindeutig: Bemängelt wurden Zeitverzug, unklare Schnittstellen, lückenhafte Datenketten und ein Kinderbegriff, der alles andere als eindeutig ist. Viele Stimmen kamen zu demselben Schluss: Das Verfahren funktioniert aktuell zwar technisch, doch praxistauglich und nachhaltig ist es nicht.

Normenkontrollrat: Wächter über Bürokratiekosten

In einem weiteren Fachvortrag gab Michael Gose vom Sekretariat des

Nationalen Normenkontrollrats (NKR) einen Einblick in Aufgaben und Arbeitsweise des Nationalen Normenkontrollrats. Der NKR prüft, vertreten durch seine ehrenamtlichen Ratsmitglieder, Gesetzesvorhaben mit Blick auf ihren Erfüllungsaufwand weitere Kosten und entwickelt Vorschläge zum Bürokratieabbau. Doch auch er steht unter Druck: Immer kürzere Fristen in der Gesetzgebungsphase sowie noch fehlende Standards für anschließende Praxischecks erschweren die wichtige Arbeit des Gremiums. Einigkeit bestand in der anschließenden Diskussion, dass sowohl Digitalcheck als auch Evaluationspflichten verbindlicher verankert werden müssen.

Schlagzeilen und Lösungsräume

Der zweite Tag begann kreativ: In kurzen Schlagzeilen hielten die Teilnehmenden ihre Eindrücke fest. „Bürokratiewahnsinn PUEG“, „Digitalcheck – Hoffnung oder zahnlöser Tiger“ oder „Die verlorene Kinder des BZSt“ lauteten einige der Formulierungen. Sie spiegelten die Spannweite zwischen Frust und Hoffnung wider. Im Anschluss arbeiteten die Teilnehmer in Gruppen an konkreten Lösungen und stellten einen bunten Strauß denkbarer Ansätze zusammen:

- Für die Gesetzgebung allgemein: Frühzeitiger Start, verbindliche Evaluationsphasen, regelmäßige Abstimmung aller Beteiligten.
- Für das Verfahren selbst: Denkbar wäre eine Umsetzung über Krankenkassen oder Kindergeldstellen statt über Arbeitgeber.
- Für den Kinderbegriff: Einrichtung einer Clearingstelle, Abgleich zwischen Kindergeld- und Steuerdaten, Nutzung bestehender Register.
- Für Schnittstellen und Datenflüsse: Rückkehr zu einer einheitlichen Steuer-Schnittstelle (ELStAM), Zuweisung des

DaBPV an die Krankenkassen oder langfristig ein zentrales „Kinderregister“.

Viele dieser Vorschläge, dies wurde in dieser Phase deutlich, hätten eine grundlegend andere Entscheidung bereits zu Beginn erfordert. Damit rückt die Kernfrage in den Fokus: Wie lässt sich sicherstellen, dass Gesetze künftig von Anfang an digital gedacht werden?

Fazit und Ausblick

In der Abschlussrunde waren sich alle einig: Der Workshop war intensiv, offen und produktiv. „Spannend“, „optimistisch“, „dynamisch“ – so lauteten nur einige der Rückmeldungen. Klar wurde aber auch: Ohne verbindliche Verfahren zur Digitaltauglichkeitsprüfung und ohne klarere Begriffe wird es schwer, praxistaugliche Lösungen zu schaffen.

Der Arbeitskreis beschloss, die erarbeiteten Ergebnisse in einem möglichen Folgetermin zu vertiefen und die Ergebnisse weiterzugeben.

Das Beispiel PUEG macht sichtbar, wie groß die Herausforderungen einer digitaltauglichen Gesetzgebung sind. Unterschiedliche Rechtsbegriffe, politische Eile und notwendige Übergangslösungen führen zu Systemen, die von Beginn an fehleranfällig sind. Gleichzeitig zeigt der Workshop: Mit Instrumenten wie Digitalcheck, Once Only und Praxischecks gibt es gute Ansätze, besser zu werden – wenn man sie rechtzeitig, verbindlich und mit allen Beteiligten anwendet.

Für die AWV und ihre Arbeitskreise bleibt die Rolle als Anstoßgeber und Vernetzer unverzichtbar. Denn nur im gemeinsamen Dialog entstehen Lösungen, die nicht nur juristisch Bestand haben, sondern auch digital funktionieren – und damit wirklich entlasten. ■

Bestanden? Beschleunigungspakt im Realitätscheck

Nachbericht über die Veranstaltung von AWW, BDI und DIHK in Berlin

Um die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu sichern, die Digitalisierung voranzutreiben und eine leistungsfähige Infrastruktur zu gewährleisten, sind schnelle Planungs- und Genehmigungsverfahren auf allen Verwaltungsebenen wichtig. Am 6. November 2023 beschlossen der damalige Bundeskanzler Olaf Scholz und die Regierungschefinnen und -chefs der Bundesländer deshalb den „Pakt für Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungsbeschleunigung“, den sogenannten Bund-Länder-Beschleunigungspakt.

Zwei Jahre nach dessen Inkrafttreten organisierten die AWW, der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) am 4. November 2025 gemeinsam die Veranstaltung „Zwei Jahre Beschleunigungspakt im Realitätscheck“ im Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin. Ziel des „Realitätschecks“ war es, eine kritische Zwischenbilanz zu ziehen, Fortschritte aufzuzeigen und neue Impulse für die weitere Umsetzung zu setzen. Rund 90 Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung folgten der Einladung – darunter auch hochrangige Gäste aus Bund und Ländern.

Erwartungen und Realität: Wirtschaft zieht Zwischenbilanz

DIHK-Vizehauptgeschäftsführer Dr. Achim Dercks eröffnete die Veranstaltung mit einer klaren Botschaft: Nach dem Start des Pakts vor zwei Jahren seien die Erwartungen an spürbare Fortschritte



groß gewesen – doch das bisherige Umsetzungstempo reiche nicht aus, um die ambitionierten Ziele zu erreichen. Zwar seien Erkenntnisse vorhanden, es fehle jedoch an Konsequenz in der Umsetzung. Besonders betonte Dercks die Bedeutung eines systematischen Monitorings, wie etwa durch den DIHK-Beschleunigungsmonitor. Darüber hinaus forderte er einen kulturellen Wandel in der Verwaltungspraxis: Es brauche eine „Ermöglichungskultur“, die gesetzliche Rahmenbedingungen als Werkzeuge zur Beschleunigung versteht – nicht als Hürden.

Politische Impulse aus Bund und Ländern

Staatssekretär Dr. Jörg Semmler (Bundeskanzleramt) erinnerte in seiner Keynote daran, dass

der Pakt noch unter der vorherigen Bundesregierung beschlossen wurde, heute aber ein zentraler Bestandteil der Reformagenda sei. Mit dem Sofortprogramm „Investitions-Booster“ seien wichtige Weichen gestellt worden. Die föderale Modernisierungsagenda werde am 4. Dezember bei der nächsten Ministerpräsidentenkonferenz weiter konkretisiert. Semmler stellte die Bundesagenda zur Staatsmodernisierung vor. Dazu gehören 80 Einzelmaßnahmen wie die 24-Stunden-Gründung, die internetbasierte Fahrzeugzulassung und das geplante Infrastrukturzeitengesetz. Das neu geschaffene Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung (BMDS) koordiniere die Maßnahmen ressortübergreifend, betonte Semmler. Die Initiative „Handlungsfähiger Staat“, die von der Medien-



Nach Impulsen von Staatssekretär Dr. Jörg Semmler (Bundeskanzleramt, o. li.) und Staatssekretär Paul Frederik Höller (NRW, o. re.) moderierte Uta Maria Pfeiffer (BDI, u. li.) die Paneldiskussion. Die Teilnehmenden unterzogen den Bund-Länder-Pakt einem Realitätscheck aus der Perspektive von Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

managerin und Aufsichtsrätin Julia Jäkel, den früheren Bundesministern Peer Steinbrück und Thomas de Maizière sowie dem ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts Andreas Voßkuhle gegründet wurde, bilde dabei die strategische Klammer.

Staatssekretär Paul Frederik Höller (NRW) brachte eine Perspektive der Bundesländer ein. Er unterstrich die zentrale Rolle der Länder bei der Umsetzung des Pakts und betonte, dass Bürokratieabbau vor allem bedeute, Prioritäten zu setzen. Als konkrete Beispiele aus NRW nannte er die Task Force Mobilfunk, die sämtli-

che Maßnahmen des Pakts umgesetzt habe, sowie vereinfachte Verfahren beim Windenergieausbau. Besonders hob er das „Board für Entlastung und Beschleunigung“ hervor, aus dem 764 Vorschläge aus 111 Verwaltungen eingegangen seien – ein starkes Signal aus der Praxis. Für Anfang 2026 kündigte Höller eine medienbruchfreie Kollaborationsplattform für Planungs- und Genehmigungsverfahren an, die gemeinsam mit Bundesministerium des Innern (BMI) und BMDS entwickelt werde. Ziel sei es, den Staat nicht nur wirtschaftlich, sondern gesamtgesellschaftlich wettbewerbsfähig zu machen.

Paneldiskussion: Bund-Länder-Pakt auf dem Prüfstand

Uta Maria Pfeiffer (BDI) moderierte die anschließende Paneldiskussion. Durch den offenen Austausch über Ziele, Herausforderungen und Umsetzungsperspektiven des Bund-Länder-Paktes wurde deutlich: Der Pakt ist mehr als ein Maßnahmenkatalog – er ist ein Prüfstein für die Handlungsfähigkeit des Staates. Ulrike Janssen (LEG-Immobilien-Gruppe) bezeichnete das „Bauturbo“-Gesetz als erstes greifbares Ergebnis, verwies aber zugleich auf die noch ausbaufähige Umsetzung in den Kommunen. Es brauche mehr Mut und Entschlossenheit auf lokaler Ebene, um die Potenziale des Pakts voll auszuschöpfen. Daniel Kölbl (MdB, CDU) betonte die Komplexität der Gesetzgebung und die Notwendigkeit ressortübergreifenden Denkens. Kein Ressort dürfe sich als Insel begreifen – Teamarbeit sei entscheidend. Daniel Rinkert (MdB, SPD) verwies auf die Monitoring-Ergebnisse, wonach über die Hälfte der Maßnahmen bereits angestoßen seien. Er sprach sich für eine zentrale Steuerung im Bundeskanzleramt aus, um politische Rückendeckung und Koordination zu sichern. Andrea Wicklein (Nationaler Normenkontrollrat) unterstrich die Bedeutung von Praxischecks und Reallaboren und warnte vor der Überforderung durch Regelungsdichte. Sie plädierte für eine kritische Überprüfung bestehender Vorschriften und mehr Mut zur Vereinfachung. Mario Meinecke (TenneT) ergänzte die Perspektive der Wirtschaft und forderte eine konsequente Ausrichtung der Gesetzgebung an EU-Richtlinien. Entwürfe müssten „europakompatibel“ und praxisnah gestaltet sein.

Die Panelisten waren sich einig: Es braucht mehr Vertrauen, Risikobereitschaft und Ehrlichkeit im politischen Prozess, um den Pakt

mit Leben zu füllen. Bürgerbeteiligung müsse ernst genommen und transparent gestaltet werden – insbesondere bei der Kommunikation von Kosten, Zielkonflikten und notwendigen Kompromissen.

Vertiefungsworkshops: Industrie, Bau und Infrastruktur im Fokus

Drei themenspezifische Workshops boten am Nachmittag vertiefende Einblicke in die Umsetzung des Pakts:

Industrie

Moderiert von Catrin Schiffer (BDI) und Dr. Christine Brockmann (AWV), diskutierten Thomas Meyer (Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Lüneburg), Christian Moser (MdB, CSU), Renée Röske (Evonik Industries AG), Matthias Sauer (Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit) und Julia Szincsak (Follmann Chemie GmbH) über die Herausforderungen überkomplexer Regelungen. Gefordert wurden mehr Praxischecks, eine stärkere Ausrichtung auf Umsetzbarkeit und ein Kulturwandel in Behörden. Besonders hervorgehoben wurde das Projekt AGuZ+ des Bundesumweltministeriums zur Harmonisierung digitaler Verfahren. Die Industrie brauche nicht nur regulatorische Entlastung, sondern auch Vertrauen und Entscheidungsfreude. Es gelte, Spielräume zu nutzen und Fehler als Teil des Fortschritts zu akzeptieren.

Bau

In dem Workshop unter der Leitung von Karoline Preuß (DIHK) und Hauke Dierks (DIHK) wurde deutlich, wie sehr lange Verfahren Investitionsprojekte gefährden. Der Beschleunigungsmo- nitor Baurecht zeigt: Alle Bundesländer arbeiten aktiv an der Optimierung ihrer Bauordnungen.

Robert Klaus (Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, Hamburg) präsentierte ein gelungenes Beispiel für Stakeholder-Kooperation. Christoph Vollmer (Ministerium für Inneres und Bau Mecklenburg-Vorpommern) betonte die Potenziale digitaler Bauanträge als zentralen Hebel zur Beschleunigung. Medienbruchfreie und standardisierte Prozesse seien das Ziel. Die Diskussion zeigte, dass die Baubeschleunigung



Dr. Christine Brockmann, die Mitglied im AWV-Vorstand ist und gemeinsam mit AWV-Vorstandsmitglied Dr. Marco Brunzel den AWV-Arbeitskreis „Digitalisierung und Beschleunigung raumbbezogener Genehmigungsverfahren“ leitet, moderierte die Veranstaltung.

nicht nur technische, sondern auch kulturelle Veränderungen erfordert – etwa in der Zusammenarbeit zwischen Bauämtern, Projektträgern und politischen Entscheidungsträgern.

Infrastruktur

Der Fokus des von Dr. Katrin Sobania (DIHK) und Dr. Marco Brunzel (AWV) moderierten Workshops lag auf digitalen Lösungen zur Beschleunigung von Verfahren im Straßenraum und bei Netzinfrastrukturen. Diskutiert wurde mit Jürgen Besler (infreSt GmbH), Volker Buck (WEMACONnect GmbH), Philipp Grün (BMDS), Alexander Pohl (Ministerium für

Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz), Simon Sauerbier (ekom21), Sonja Strube Martins (WIK) und Martina Westhues (Deutsche Telekom AG) u. a. das OZG-Breitbandportal, Kooperationen mit Telekommunikationsanbietern, internationale Perspektiven (Belgien, Frankreich, Dänemark) sowie die Idee der GovTech-Plattform. Ein digitaler Folgeworkshop wurde angeregt, um den Austausch zu vertiefen. Die Teilnehmenden betonten, dass digitale Infrastruktur nicht nur technische Basis, sondern strategisches Rückgrat für die Verwaltungsmodernisierung sei.

Ausblick: Gemeinsamer Auftakt für die Umsetzung

Abschließend fasste AWV-Vorständin Dr. Christine Brockmann die Ergebnisse der Veranstaltung für das Plenum zusammen und gab einen Ausblick auf die nächsten Schritte. Die Ergebnisse der Workshops werden systematisch ausgewertet und dem Bundeskanzleramt sowie weiteren Ressorts zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, den begonnenen Dialog zu vertiefen und konkrete Umsetzungsschritte zu begleiten.

AWV, BDI und DIHK verstehen die Veranstaltung nicht als Abschluss, sondern als Auftakt, um den Beschleunigungspakt wieder ins Rampenlicht zu rücken und gemeinsam mit Bund und Ländern an einer modernen, leistungsfähigen Verwaltung zu arbeiten.

Dr. Brockmann dankte abschließend allen Mitwirkenden für die engagierte Beteiligung und die konstruktive Zusammenarbeit. Der Bund-Länder-Beschleunigungspakt bleibe ein zentrales Instrument, um die Transformation des Staatswesens aktiv zu gestalten – mit Mut, Pragmatismus und gemeinsamer Verantwortung. ■

Von der EfA-Lösung zum Plattform-Ökosystem: Die Evolution der Digitalen Baugenehmigung

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland erhielt durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) einen entscheidenden Impuls. Für uns als Land Mecklenburg-Vorpommern war dies der Startschuss für eine umfassende Modernisierung. Bund und Länder verpflichteten sich, ihre Verwaltungsleistungen digital anzubieten. Angesichts von über 6.000 Einzelleistungen war diese Mammutaufgabe nur durch eine strukturierte, kooperative Herangehensweise zu bewältigen.

Zwei Prinzipien wurden dabei zentral: die Nutzerzentrierung, die den Bürger in den Mittelpunkt unserer Entwicklungen stellt und das „Einer-für-Alle“-Prinzip (EfA). Das EfA-Prinzip, bei dem ein Bundesland eine Leistung zentral entwickelt und anderen zur Mitnutzung bereitstellt, sahen wir als Chance, Redundanzen zu vermeiden und Standards zu etablieren.

Die Federführung Mecklenburg-Vorpommerns: Das Themenfeld „Bauen und Wohnen“

Eine der komplexesten Lebenslagen im OZG-Katalog ist das Themenfeld „Bauen und Wohnen“. Wir übernahmen hier die Federführung für 57 OZG-Leistungen. Nach Abgaben an andere Länder verblieb die Umsetzungsverantwortung für 47 OZG-Leistungen in sieben Umsetzungsprojekten.

Unser Kern- und Leuchtturmprojekt in diesem Themenfeld wurde die digitale Baugenehmigung. Wir konzipierten sie als EfA-Dienst, um

54 LeiKa-Leistungen in 26 Online-diensten gebündelt zur Verfügung zu stellen (Der Leistungskatalog, abgek. LeiKa, ist ein Verzeichnis der Verwaltungsleistungen des Bundes, der Länder und Kommunen).

Das Herzstück: Die technische Plattform und der Vorgangsraum

Die in Mecklenburg-Vorpommern entwickelte Lösung ist mehr als nur ein Antragsformular; sie ist eine zentral gehostete Plattform mit standardisierten Schnittstellen und Konformität zum XÖV-Standard. XÖV bezeichnet die fachlichen Standards für die elektronische Übertragung von Informationen zwischen Behörden in Deutschland. Die Plattform wird zentral in Mecklenburg-Vorpommern betrieben und aktuell 13 mitnutzenden Ländern bereitgestellt. Bislang wurden ca. 54.000 Anträge in 377 für Bürger erreichbaren unteren Bauaufsichtsbehörden bearbeitet (Stand: Oktober 2025).

Das Zentrum der Nutzererfahrung bildet unser Vorgangsraum, der in zwei Bereiche geteilt ist:

1. Vorgangsraumbereich:

Antragsteller

Dieser Bereich ermöglicht es Bürgern und Unternehmen, Anträge kollaborativ zu erstellen und freizuzeichnen, Nachrichten sicher zu versenden, Unterlagen nachzureichen, den Status ihres Verfahrens einzusehen, Bescheide digital zu empfangen und Gebühren digital zu bezahlen.

2. Vorgangsraumbereich: Sachbearbeitung

Die Behördenseite kann Anträge empfangen, den Status setzen, Nachrichten versenden und Unterlagen nachfordern, Gebühren erheben und Bescheide zustellen. Ein entscheidender Faktor ist die Fähigkeit, digitale Beteiligungen mit internen und externen Stellen (z. B. Fachämtern) durchzuführen.

Dieser Vorgangsraum ist über Schnittstellen an die Peripheriesysteme der Verwaltung angebunden, wie den Portalverbund, Bund.ID/MUK für die Authentifizierung, Zahlungsverkehrsplattformen sowie die Fachverfahren (Xbau/XTA), Dokumentenmanagementsysteme (DMS) und Register der Behörden.

Erfolg und Herausforderung: Der bundesweite Rollout

Wir freuen uns, dass der Ansatz aus Mecklenburg-Vorpommern ein voller Erfolg war. Im OZG-Abschlussbericht wurde die digitale Baugenehmigung als Best Practice und richtungsweisendes Beispiel für erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung gewürdigt. Landesbauminister Christian Pegel betonte: „Wir zeigen, dass föderale Zusammenarbeit und konsequente Standardisierung zu Lösungen führen, die bundesweit Maßstäbe setzen“.

Dieser Erfolg führte jedoch zur größten Herausforderung: dem

bundesweiten Rollout. Das Problem: Baurecht ist Landesrecht. Ein EfA-Dienst muss daher zwingend auf die spezifischen Anforderungen und Prozesse des jeweiligen nachnutzenden Landes angepasst werden. Hinzu kommt eine heterogene Systemlandschaft bei den Fachverfahrensherstellern in den einzelnen Vollzugsbehörden.

Um diesen komplexen Rollout zu steuern, implementierten wir eine dedizierte Task Force, unterstützt durch BearingPoint. Diese Task Force nutzt standardisierte Templates und Prozesse, koordiniert die Kommunikation mit Fachverfahrensherstellern und unterstützt die Behörden bei der Einführung durch bestehende Vorlagen und Prozesse.

Der Umsetzungsstand zeigt die Dimension des Rollouts (Stand: 29. Oktober 2025): Von 863 unteren Bauaufsichtsbehörden (uBAB) in den teilnehmenden Ländern haben sich 621 zur Mitnutzung gemeldet. In 488 Behörden wurde der Referenz-Vorgangsraum eingerichtet, in 377 der Produktiv-Vorgangsraum. Über 53.400 Anträge wurden bereits über unsere Plattform eingereicht.

Die Evolution hat begonnen: Vom EfA-Dienst zum Plattform- Ökosystem

Als Geschäftsstelle der Digitalen Baugenehmigung treiben wir die Transformation von einer reinen OZG-Leistung hin zu einem modularen Plattform-Ökosystem voran, gestützt auf vier Kernbausteine:

1. Digitale Assistenten (Wegweiser)

Um Bürger bei komplexen Bauanträgen zu unterstützen und Behörden von Schlichtfragen (ca. 1.150 Std./Jahr) zu entlasten, entwickeln wir digitale Wegweiser. Diese assistieren

bei der Antragstellung und sollen künftig als „digitaler Sachbearbeiter“ Workflows steuern, was ca. 144 Personentage einsparen könnte.

2. Prozessautomatisierung (Law-as-Code)

Wir automatisieren auch nachgelagerte Prüfprozesse, gestützt auf das Verwaltungsverfahrensgesetz (§ 35a VwVfG). Mittels Rulemapping und Legal-Tech erproben wir die (Teil-)Automatisierung von Genehmigungen, wobei wir bereits mit Thüringen kooperieren.

3. Building Information Modeling (BIM)

Zur Reduzierung manueller Prüfungen integrieren wir 3D-Modelle (BIM). Unser Stufenmodell reicht vom reinen Upload (IFC-Dateien) bis zur automatisierten Datenextraktion und Berechnung von Prüfgrößen. Hierbei kooperieren wir mit Partnern wie Baden-Württemberg und dem Projekt BRISE aus Wien.

4. Die Ende-zu-Ende Plattform (H2-Plattform)

Unsere Rollout-Erfahrungen fließen in ein größeres Vorhaben ein. Pilotprojekt ist die H2-Plattform für die Genehmigungsverfahren des nationalen Wasserstoff-Kernnetzes. Die Vision ist ein Mikroservice-Ökosystem, das verschiedene Plattformkomponenten kombiniert, um den gesamten Prozess von der Planung bis zur Genehmigung abzubilden.

Ausblick: Die Zukunft des Ökosystems

Die digitale Baugenehmigung ist somit der Nukleus für eine weitreichende Plattformökonomie in der Verwaltung. Unsere strategische Ausrichtung geht weit über die reine Antragsstellung hinaus und zielt auf ein integrier-

tes digitales Ökosystem. Künstliche Intelligenz wird künftig eine Schlüsselrolle einnehmen, um sowohl die Sachbearbeitung durch KI-gestützte Agenten zu beschleunigen als auch Bürgern durch virtuelle Assistenten einen 24/7-Support zu bieten. Parallel dazu treiben wir die Vision einer datengetriebenen Verwaltung voran, in der Genehmigungsverfahren durch Legal-Tech-Lösungen und den Aufbau digitaler Repositorien für Rechtsnormen (Law-as-Code) weiter automatisiert werden.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die vollständige Integration von Building Information Modeling (BIM), die über die reine Visualisierung hinausgeht und eine automatisierte Fachprüfung von Modellen ermöglichen soll. Diese Entwicklung ist eng verknüpft mit der Schaffung von Digital Twins für Smart Cities, bei denen 3D-Stadtmodelle und Augmented-Reality-Anwendungen die Planungs- und Entscheidungsprozesse unterstützen. Gleichzeitig wird die Plattform zu einem zentralen Daten-Hub ausgebaut, beispielsweise durch die Bereitstellung neuer Datendienste wie der novellierten Hochbaustatistik.

Fazit

Als Land Mecklenburg-Vorpommern haben wir mit der Digitalen Baugenehmigung nicht nur eine OZG-Pflichtaufgabe als „Best Practice“ erfüllt. Wir haben eine skalierbare, föderale Plattform geschaffen, die sich nun zu einem echten Ökosystem für die Verwaltungsdigitalisierung weiterentwickelt. Unser Weg von einer Einzelleistung hin zu einer modularen Ende-zu-Ende-Plattform, die KI, BIM und Prozessautomatisierung integriert, zeigt eindrucksvoll, wie föderale Zusammenarbeit die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland maßgeblich vorantreiben kann. ■

Für die Transformation der Bundesverwaltung qualifizieren

Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (HS Bund) wurde 1979, also bereits vor über vierzig Jahren, als Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (FH Bund), gegründet. Ziel war damals, die Ausbildung für die Laufbahn des gehobenen nichttechnischen Dienstes in der Bundesverwaltung zu modernisieren und vor allem zu vereinheitlichen. Bis dahin erfolgte die Ausbildung der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten dezentral, teils in ministeriumseigenen Lehrstätten und auch mit sehr unterschiedlichen Qualitätsstandards beispielsweise bezüglich der Qualifikationsziele, der Lehr- und Lernformate oder der Prüfungsstrukturen. In Zeiten wachsender Verwaltungsaufgaben, zunehmender Bürokratisierung und gesellschaftlicher Veränderungen – insbesondere durch den Ausbau des Sozialstaats und die europäische Integration – entstand der dringende Bedarf nach einer systematischeren, zugleich praxisnahen aber auch akademisch und wissenschaftlich fundierten Qualifikation, die auch für die neu entstandenen Aufgaben und Herausforderungen in der Bundesverwaltung der damaligen Zeit qualifizieren sollte. Ein weiteres Motiv für eine gemeinsame Fachhochschule war auch damals die Modernisierung der Bundesverwaltung, die effizienter, schneller, fachlich noch breiter und kompetenter werden sollte.

Vor diesem Hintergrund gründete die damalige Bundesregierung mit der FH Bund eine zentrale Fach-

hochschule, die verwaltungswissenschaftliche, rechtliche und ökonomische Fachkompetenzen miteinander kombinierte, um die künftigen Absolventinnen und Absolventen möglichst standardisiert und anwendungsorientiert für die (neuen) Bedarfe einer modernen Bundesverwaltung zu qualifizieren. Mit der Schaffung der dafür rechtlichen Voraussetzungen auf Bundesebene folgte der Bund damit dem Prozess auf Landesebene, auf der in den 1970er Jahren die Verwaltungsfachhochschulen der Bundesländer etabliert worden waren.

Schon mit der Gründung der Fachhochschule ist also die Aufgabe der Hochschule angelegt, neben einem akademisch-wissenschaftlich reflektierten Studium auch die Modernisierung (oder in der heutigen Terminologie) die Transformation der Bundesverwaltung zu unterstützen.

Die duale Hochschule auf Bundesebene

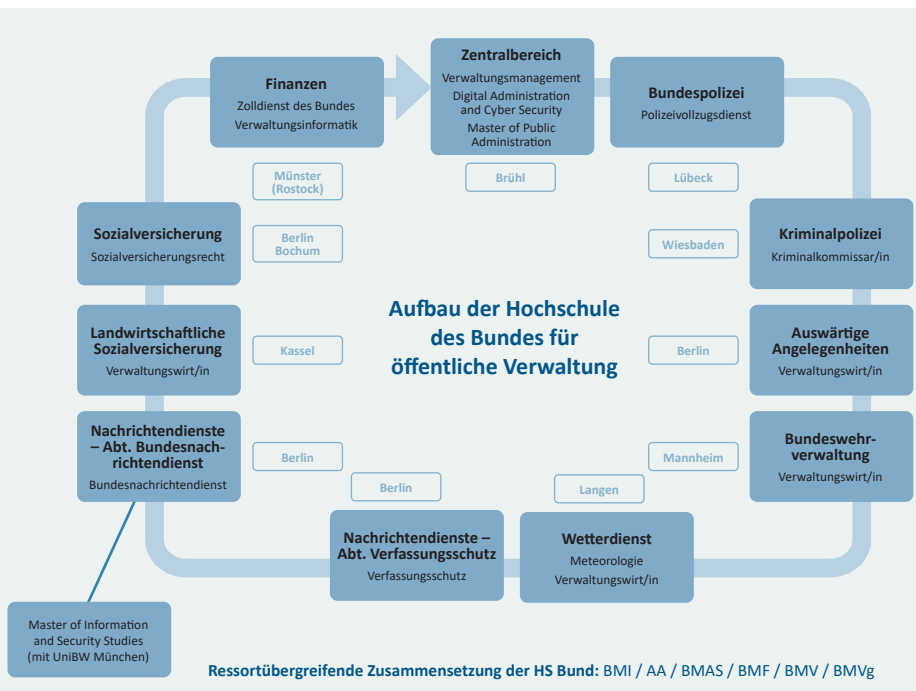
Die HS Bund nimmt im deutschen Hochschulsystem bis heute eine deutliche Sonderstellung ein: Sie ist eine Ressorthochschule (bestehend aus dem Bundesministerium des Innern (BMI) als Fachaufsichtsbehörde, dem Auswärtigen Amt (AA), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), dem Bundesministerium der Finanzen (BMF), dem Bundesministerium für Verkehr (BMV) und dem Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)), die zentral für die Qualifikation

des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes der Bundesverwaltung und im Falle des Wetterdienstes (im Ressort BMV) auch für den gehobenen naturwissenschaftlichen Dienst verantwortlich ist.

Auf Grund dieser ressortübergreifenden Zusammenarbeit ist die Hochschule in einen Zentralbereich (an dem auch die Zentrale Hochschulverwaltung verortet ist) und im gesamten Bundesgebiet verteilten Fachbereichen organisiert, die entsprechend auch den jeweiligen Ressorts zugeordnet sind (s. Abb. S. 18).

Die Studierenden der Hochschule sind (in der Regel) Beamtinnen und Beamte auf Widerruf, die ein duales Studium absolvieren, mit dem sie auch die Befähigung für die Laufbahn des gehobenen Dienstes erwerben. Die Masterstudiengänge Master of Public Administration (MPA) und der Master of Intelligence and Security Studies (MISS) der Hochschule sind hingegen als berufsbegleitende Fernstudiengänge konzipiert.

In den dualen Studiengängen verfolgt die HS Bund das Ziel, die Verbindung von Theorie und Praxis durch eine strukturelle Verzahnung der Lernorte Hochschule (Fachtheorie) und Bundesbehörde (Praxisintegration) zu unterstützen. Auf diese Weise absolvieren die Studierenden zwei in der Regel jeweils 6-monatige Praxisphasen in denen bereits zuvor erworbenes fachtheoretisches Wissen erprobt und erweitert wer-



den kann. Die jeweils nachfolgenden Semester reflektieren die ersten in der Bundesverwaltung gesammelten Praxiserfahrungen und verbinden diese mit neuen Fachkompetenzen.

Die berufsbegleitenden Masterstudiengänge setzen ebenfalls auf eine strukturelle Verzahnung von Theorie und Praxis im Studium. Da die Studierenden diese Studiengänge im Rahmen eines Aufstiegs vom gehobenen in den höheren nichttechnischen Dienst des Bundes durchlaufen, sind sie weiterhin in ihrer jeweiligen Bundesbehörde beruflich tätig und erarbeiten sich fachliche und überfachliche Kompetenzen unter Anleitung im Fernstudium.

Auf in der Regel drei bis vierwöchige Fernstudienphasen folgt eine kurze Präsenzphase an der Hochschule an deren Ende dann die Prüfung für den jeweiligen Lernabschnitt steht. Durch diese Studienstruktur haben die Studierenden die Möglichkeit, neu erworbenes Wissen direkt in der beruflichen Praxis anzuwenden und in den fachtheoretischen Studienphasen neues Praxiswissen und -erfahrungen wissenschaftlich zu reflektieren.

Die strukturelle und methodische Verzahnung von Theorie und Praxis und deren wissenschaftliche Reflexion bildet somit den wesentlichen Qualitätsanspruch der HS Bund, der zusammen mit den Bundesbehörden als Abnehmer der Studierenden, in hochschulinternen Qualitätsentwicklungen und in externen Akkreditierungsprozessen konsequent weiterentwickelt wird.

Die Hochschule als ein Motor für die weitere Transformation der Bundesverwaltung

Die Frage, wie unter anderem Digitalisierung, Bürokratieabbau und Modernisierung innerhalb und außerhalb der Bundesverwaltung gewinnbringend gestaltet werden können, beschäftigt auch die HS Bund auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Ähnlich wie bei ihrer Gründung ist es auch heute das strategische Ziel der HS Bund, Mitgestalterin für die Transformation der Bundesverwaltung zu sein. Hierzu ist die Hochschule besonders in den drei Handlungsfeldern ‚Studienprogrammentwicklung‘, ‚anwendungsorientierte Entwicklung und Forschung‘ sowie ‚ressortübergreifende Vernetzung‘ aktiv.

Im Bereich der Studienprogrammentwicklung verfolgt die HS Bund zwei wesentliche Entwicklungsziele: Die Gestaltung der Kompetenzorientierung in allen Studiengängen der Hochschule entlang der künftigen gesellschaftlichen und beruflichen Bedarfe und die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen, deren Absolventenprofil eine besonders hohe Relevanz für die Digitalisierung der Bundesverwaltung haben.

Die HS Bund hat sich dabei – in engem Austausch mit den jeweiligen Bundesbehörden – zum Ziel gesetzt die Studierenden in allen Studiengängen auf die Herausforderungen der künftigen Veränderungsprozesse vorzubereiten. Hierbei geht es ausdrücklich nicht nur um neue fachliche Kompetenzen, wie beispielsweise technologische oder digitale Kompetenzen, sondern ganz konkret auch um Transformationskompetenzen, wie beispielsweise Innovations- und Veränderungskompetenz, Missionsorientierung aber auch Urteils-, Dialog- und Konfliktfähigkeit.

Damit die künftig benötigten und zum Teil sehr spezialisierten Kompetenzen in allen Curricula trainiert werden und in der gesamten Breite der Bundesverwaltung ankommen, verfolgt die Hochschule verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise die Überarbeitung von Absolventenprofilen, die Erprobung und Implementierung von neuen Lehr-/Lernformaten, in denen authentische Arbeitskontexte der Bundesverwaltung im Zentrum stehen, durch die Gestaltung von Prüfungsformaten, die den ‚neuen‘ und jetzt auch überfachlichen Kompetenzerwerb tatsächlich erfassen und eine noch bessere Verzahnung von Fachtheorie und den in das Studium integrierten Praxisphasen in den Behörden. Mit dieser kompetenzorientierten Gestaltung aller Studienprogramme sollen die Absol-

ventinnen und Absolventen – über den reinen Kompetenzerwerb hinaus – ihr Studium vor allem auch als aktive Befähigung zur Mitgestaltung von Veränderungsprozessen wahrnehmen und Mut und Zuversicht entwickeln, diese Prozesse aktiv angehen zu können.

Ergänzend zur Kompetenzorientierung entwickelt die HS Bund zudem Studiengänge, die für die weitere Digitalisierung der Bundesverwaltung besonders hohe Relevanz haben. Hierzu gehören der Studiengang Verwaltungsinformatik (VIT) am Fachbereich Finanzen in Münster (Ressort BMF) und der Studiengang Digital Administration and Cyber Security (DACs) am Zentralen Lehrbereich in Brühl (Ressort BMI).

Der Studiengang Verwaltungsinformatik verfolgt das Ziel sowohl die Kompetenz für verwaltungsrechtliche und organisatorische Abläufe als auch Kompetenzen, IT-Systeme und digitale Prozesse zu entwickeln, zu betreuen und sicher gestalten zu können und miteinander zu verzahnen. Die Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs werden beispielsweise in den IT-Abteilungen von Bundesbehörden, in E-Government-Projekten oder bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) eingesetzt und übernehmen damit künftig zentrale Fach- und wichtige digitale Veränderungsaufgaben.

Mit dem Studiengang DACs hat die HS Bund ein Programm implementiert, um speziell für die künftigen Anforderungen an IT-Sicherheit, Datenschutz und digitale Souveränität zu qualifizieren. Ebenso wie im Studiengang Verwaltungsinformatik sollen die Absolventinnen und Absolventen in der Lage sein, in den unterschiedlichsten Fachthemen- und Aufgabenfeldern der Bundesverwaltung die digitale Transformation voranzutreiben, in dem sie

aktiv sind in Unterstützung, Beratung und Entwicklung.

Auch wenn für die HS Bund die kompetenzorientierte Qualifikation des Nachwuchses der Bundesverwaltung die wesentlichste Aufgabe ist, gewinnt das Handlungsfeld der ‚anwendungsorientierten Entwicklung und Forschung‘ auch vor dem Hintergrund der Staatsmodernisierung eine immer wichtigere Bedeutung.

Entwicklung und Forschung kann sowohl Initiator als auch Begleiter von Modernisierung in der Bundesverwaltung sein. Hierauf konzentrieren sich auch Aktivitäten der HS Bund, die strategisch weiter auf- und ausgebaut werden. So forschen die Hochschullehrenden beispielsweise an den verschiedenen Fachbereichen der Hochschulen zu ganz unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Themenschwerpunkten der Bundesbehörden, vernetzen die Hochschule mit wichtigen Akteuren, Einrichtungen und Institutionen auf Landes- und Bundesebene sowie im europäischen und internationalen Kontext. Ein wesentliches Anliegen und Ziel der Hochschule im Handlungsfeld ‚Entwicklung und anwendungsbezogene Forschung‘ ist dabei, die Bundesverwaltung ressortübergreifend in den jeweiligen Entwicklungs- und Transformationsprozessen mit Forschungserkenntnissen und Transferexpertise zu unterstützen und aktiv in Veränderungsprozesse einzubringen. In diesem Sinne entwickelt sich die Hochschule als duale Partnerin für die Bundesbehörden bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Im Kontext der ‚ressortübergreifenden Vernetzung‘ baut die Hochschule ihre Kooperationen insbesondere mit den nachgeordneten Bundesbehörden weiter aus — einerseits um eine an den Zukunftsbedarfen der Behörden ausgerichtete Studienprogrammentwicklung zu gewährleisten,

andererseits um in von Hochschule und Behörden gemeinsam gestalteten Kampagnen Studieninteressierte und perspektivisch auch Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu gewinnen und auf diese Weise auf die attraktiven und vielfältigen Herausforderungen und Tätigkeitsfelder in der Bundesverwaltung aufmerksam zu machen. Nicht zuletzt ist das Ziel, Studierende zu gewinnen, die aktiv Staat und Gesellschaft mitgestalten wollen. Durch diese bundesbehördliche Vernetzung bietet die HS Bund einen zentralen Zugang in die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Bundesverwaltung und trägt zur Bewältigung des demographischen Wandels in der Bundesverwaltung bei.

Um auf diese Weise die Transformation der Bundesverwaltung aktiv beraten, begleiten und auch inhaltlich unterstützen zu können, hat sich die Hochschule für die nächsten Jahre wichtige Weiterentwicklungsziele gesetzt. Hierzu gehört, die bestehenden Studienangebote nicht nur weiter zu diversifizieren, sondern vor allem flexiblere Studienformate (bspw. Microcredentials, Zertifikatskurse, Selbstlernmodule) und Studienverläufe entlang individueller studentischer Lernbedarfe zu implementieren. Ergänzend sollen noch stärker die beruflichen und hochschulischen Vorleistungen von Studierenden angerechnet, respektive anerkannt werden und die Mehrwerte von Digitalisierung und KI bei der Gestaltung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von Lern-/Lehrprozessen genutzt werden.

In diesem Sinne versteht sich die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung als lernende Organisation bestehend aus Studierenden, Hochschullehrenden und Mitarbeitenden der Hochschulverwaltung, die für Veränderung in der Bundesverwaltung qualifiziert, indem sie Veränderung als Institution selbst aktiv angeht. ■

Daten als Schlüssel zum kontrollierten Warenverkehr

AWV-Paper zum EU Customs Data Hub erschienen



© Adobe Stock/MUUSU, Tatiana Vagizova

Die Europäische Kommission plant mit dem EU Customs Data Hub eine umfassende Neugestaltung der Zoll-IT in Europa (Verordnungsvorschlag zur Festlegung des Zollkodexes und zur Einrichtung einer EU-Zollbehörde (COM(2023) 258 final). Ziel ist es, die bisher fragmentierten Einzellösungen durch eine einheitliche, datenbasierte Plattform zu ersetzen und einen Beitrag zur Schaffung eines wettbewerbsfähigen, resilienten europäischen Zollraums zu leisten.

Die AWV-Projektgruppe 4.1.1 „EU Customs Data Hub“ hat sich mit dem UZK-Reformvorschlag der EU-Kommission sowie weiteren ver-

fügbaren Informationen zu diesem Thema befasst und ihn sowohl aus technischer als auch aus operativer Sicht eingehend geprüft. In ihrem aktuellen Paper „Daten als Schlüssel zum kontrollierten Warenverkehr“ stellt sie die Chancen und Herausforderungen dar.

Die Expertinnen und Experten begrüßen die visionären Ansätze für eine EU-weite, neu gedachte Zoll-IT. Dadurch werden behördliche Datenanalysen deutlich verbessert und die Abläufe für alle Beteiligten spürbar erleichtert. Die Gruppe entwickelt zudem erste Ansätze, wie eine realistische Umsetzung erfolgreich gestaltet

werden kann: Sie identifizierte die notwendigen Kernfunktionen des Data Hubs und erarbeitete dafür Lösungen. Für diese werden Grundprinzipien wie Automatisierung, Daten aus erster Hand und KI-Nutzung aufgezeigt und erläutert.

Das AWV-Paper versteht sich als Impuls: für Pilotprojekte, offene Diskussionen und eine enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft.

Kostenfreier
Download

[www.awv-net.de/
411251-w](http://www.awv-net.de/411251-w)





Tanja Hille | Stephanie Sievers

Springer Gabler Verlag
Wiesbaden, 2025, 71 Seiten
14,99 Euro (D)
ISBN 978-3-658-46128-7

Co-agile Organisationsentwicklung. Konzept zur wirkungsvollen Verbindung agiler und klassischer Strukturen – mit einem Praxisbeispiel aus der öffentlichen Verwaltung

Mit der Publikation „Co-agile Organisationsentwicklung“ legen Tanja Hille und Stephanie Sievers ein praxisnahes Konzept vor, das klassische und agile Ansätze in Organisationen verbindet. Die Autorinnen zeigen, wie Führungskräfte und Teams eine „2-Raum-Kompetenz“ entwickeln können, um sicher zwischen Stabilität und Flexibilität zu navigieren. Sie geben zudem einen Überblick und eine Systematisierung der agilen Prinzipien und Praktiken. Besonders prägnant ist das fiktive, aber realitätsnahe Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung, das die typischen Stolpersteine agiler Transformation illustriert. Statt Modewörtern liefern die Autorinnen ein reflektiertes Meta-Framework, das Veränderungsprozesse an den Bedürfnissen der Menschen und dem Zweck der Organisation ausrichtet. Ein klar strukturierter, verständlicher Leitfaden für alle, die Verwaltungs- und Organisationsentwicklung zeitgemäß denken wollen.



Wolfgang Däubler

Bund-Verlag
Frankfurt am Main, 2025, 862 Seiten
68,00 Euro (D)
ISBN 978-3-7663-7391-5

Gläserne Belegschaften. Das Handbuch zum Beschäftigtendatenschutz

Die Datenschutzgrundverordnung ist seit gut sieben Jahren in Kraft und mittlerweile existiert dazu eine umfangreiche Rechtsprechung, die viele Fragen geklärt hat. Doch zugleich kommen ständig neue Themen hinzu, wie etwa KI. Wenn personenbezogene Daten verarbeitet werden, muss beim Einsatz eines KI-Tools das Datenschutzrecht beachtet werden. Kurzum: Die datenschutzrechtlichen Probleme, die im Kontext von Beschäftigten entstehen können, sind seit der Einführung der EU-Datenschutzgrundverordnung zahlreicher und komplexer geworden. Der Autor erklärt in der Neuauflage den aktuellen Erkenntnisstand zum Beschäftigtendatenschutz und bearbeitet Praxisfragen. Dabei werden bereits erkennbare Probleme beim Einsatz von KI-Tools berücksichtigt, wie etwa im Rahmen von Einstellungsverfahren. Ein weiterer Schwerpunkt liegt bei den vielfältigen Mitteln, mit deren Hilfe der Datenschutz in der Praxis durchgesetzt werden soll, etwa die Tätigkeiten des Datenschutzbeauftragten und Schadensersatzansprüche.

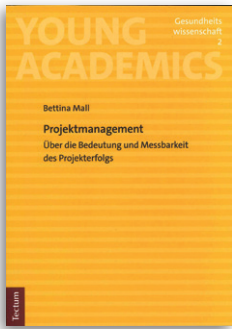


Wolfgang Däubler et al. (Hg.)

Bund Verlag
Frankfurt am Main, 2025, 317 Seiten
49,00 Euro (D)
ISBN 978-3-7663-7539-1

KI im Betrieb. Handbuch für die Praxis in Betrieben und Behörden mit Empfehlungen, Musterformulierungen und Checklisten

Erreicht ein neues Phänomen oder eine neue Technologie die Praxis, zeigen sich oft Ungereimtheiten, Unsicherheiten und viele rechtliche Fragen. Derzeit erleben wir, so die Herausgeber, einen Epochenbruch. KI ist kein Zukunftsthema mehr, sondern eines, das sich konkret und in der Gegenwart stellt. In Unternehmen und Verwaltungen begegnen Beschäftigte, Betriebs- oder Personalräte der Einführung von KI-Systemen mit Skepsis, da sie eine Gefährdung von Arbeitsplätzen befürchten. Andere erhoffen sich eine Erleichterung bei ihren Aufgaben, bessere, gesündere und einfachere Arbeitsbedingungen. Die Autorinnen und Autoren des Buches unterstützen diesen Prozess – sie haben sich mit konkreten Überlegungen zur Einführung von KI im Betrieb beschäftigt, etwa: Welche Teile der Arbeit können von KI übernommen werden, wo entstehen neue Tätigkeitsfelder und welche zusätzlichen Qualifikationen müssen sich Betriebs- und Personalräte aneignen?



Bettina Mall

Nomos Verlag
Baden-Baden, 2025, 152 Seiten
24,90 Euro (D)
ISBN 978-3-68900-288-6

Projektmanagement. Über die Bedeutung und Messbarkeit des Projekterfolgs

In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Projektmanagement ist der Erfolg eines Projektes das zentrale Thema. Studien zum Projektmanagement zielen darauf ab, Faktoren zu definieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen. Wie kann Projekterfolg bestimmt werden? Ist der Erfolg die eine relevante Größe oder gibt es Alternativen, die ebenso aussagekräftig oder sogar deutlich aussagekräftiger wären? Welche Rolle spielt etwa die Wirksamkeit im Projektmanagement?

Die Autorin setzt sich kritisch mit der Bedeutung des Begriffs „Projekterfolg“ auseinander und stellt vier Thesen auf. Um diese zu bestätigen oder zu widerlegen, führte sie eine quantitative und qualitative Literaturanalyse durch. Die Ergebnisse ihrer Arbeit stellt sie im vorliegenden Buch vor. Sie stellt damit bisherige Forschungsergebnisse zum Thema Erfolg in Projekten in Frage und regt zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema an.



Rolf Schwartmann et al. (Hg.)

C. H. Beck
München, 2025, 873 Seiten
159,00 Euro (D)
ISBN 978-3-406-78340-1

Datenschutz im Internet

Die Herausgeber des Handbuchs haben sich zum Ziel gesetzt, dem Rechtsbereich der DSGVO und der ePrivacy-Richtlinie Kontur zu verleihen. Auch die KI-Verordnung wird berücksichtigt. Die Autorinnen und Autoren geben anhand von Szenarien Unterstützung in rechtlicher Hinsicht. Vorangestellt wird eine Einführung in die rechtlichen Grundlagen, die auch weitere EU-Digitalakte sowie das UWG umfasst. Die behandelten Szenarien umfassen Themen wie Online-Shops, Einbindung von Fotografien und Drittlandstransfer. Die Ausführungen zu den jeweiligen Fragestellungen berücksichtigen auch die Rechtsprechung bis zum EuGH und Veröffentlichungen der Datenschutzaufsichtsbehörden. Die Darstellungen sind kompetent, aber verständlich verfasst und mit Fundstellen zur weiteren Vertiefung versehen. Das Handbuch empfiehlt sich für Praktiker, die im Internetumfeld beraten oder technische Anforderungen umsetzen, und eine solide rechtliche Einschätzung zu den relevanten Fragestellungen suchen.

Rudi Kramer (DATEV eG | Leiter des AWW-Arbeitskreises 4.3 „Datenschutz und Informationssicherheit“)



Anke Serafin

Haufe Verlag
Freiburg, 2025, 191 Seiten
29,99 Euro (D)
ISBN 978-3-648-18403-5

Lust auf Montag. Wie Arbeit Sinn stiftet, Spaß macht und zum Erfolg führt

Was ist das für eine Welt, in der wir heute leben? In einer Welt, die geprägt ist von Themen wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, demografischem Wandel und dem damit einhergehenden Werte- und Generationenwandel. Ungeachtet aller technologischen Neuerungen kommt es im Zuge der digitalen Revolution zu einer rasanten Zunahme an Komplexität und Dynamik in unserer Arbeitswelt. Immer mehr Menschen kommen mit ihren herkömmlichen Arbeitsmethoden und Kommunikationsweisen an Grenzen, fühlen sich verunsichert und orientierungslos. Es ist und bleibt eine der wichtigsten Aufgaben, auf die eingangs gestellte Frage eine passende Antwort zu finden, wenn man weiterhin mit Sinn, Freude und Leichtigkeit leben und arbeiten will, ist sich die Autorin sicher. Sie bietet einen Werkzeugkasten, um aus bisherigen Mustern auszubrechen, Potenziale zu entwickeln und die eigene Arbeits- und Lebenswelt neu zu gestalten, mit dem Ziel, Arbeitszeit wieder als sinnstiftende Lebenszeit wahrzunehmen.

Handreichung „Websites rechtskonform gestalten“ aktualisiert

Neue Begriffe, bewährte Inhalte: Die AWW-Handreichung „Websites rechtskonform gestalten. Die Bedeutung von ePrivacy und Datenschutz in der Praxis“ wurde an das aktuelle Telekommunikation-Digitale-Dienste-Datenschutz-Gesetz (TDDDG) angepasst.

Mit der Umbenennung des bisherigen Telekommunikations-Telemedien-Datenschutzgesetzes (TTDSG) ins TDDDG und der Einführung des Begriffs „Digitaler Dienst“ hat der deutsche Gesetzgeber eine Anpassung der Terminologie an das europäische Datenschutzrecht vorgenommen. Diese Änderung trägt zur weiteren Harmonisierung des digitalen Binnenmarkts bei.

Die überarbeitete Fassung der Handreichung spiegelt diese begriffsbezogenen Anpassungen



© Adobe Stock/Prostock Studio, pia2na

sowie die aktuelle Rechtsprechung wider. Inhaltlich bleibt sie jedoch dem bewährten Ziel treu, Website-Betreibern, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), einen praxisnahen Leitfaden an die Hand zu geben, um die eigene Website rechtskonform und datenschutzfreundlich zu gestalten.

Im Mittelpunkt stehen weiterhin die rechtlichen Anforderungen an den Einsatz von Cookies, Tracking-

Technologien und andere Speichermechanismen, ebenso wie das Zusammenspiel von TDDDG, ePrivacy und DSGVO. Die Handreichung zeigt, wie Datenschutz und Nutzerfreundlichkeit in der Praxis in Einklang gebracht werden können.

Zum Download der Neuauflage:

www.awv-net.de/Websites_rechtskonform

Termine

AK 3.4	„GoB beim IT-Einsatz“, Fachreferentin: Silke Schröder	09.–10.12.2025 Nürnberg
AK 1.5	„Digitalisierung und Beschleunigung raumbezogener Genehmigungsverfahren“, Fachreferentin: Julia Koziel	14.01.2026 Webkonferenz
AK 2.5	„Digitale Transformation im Personalwesen“, Fachreferentin: Brigitte Hild	21.01.2026 Webkonferenz
AK 2.5	„Digitale Transformation im Personalwesen“, Fachreferentin: Brigitte Hild	27.01.2026 Webkonferenz
AK 3.5	„Verrechnungspreise“, Fachreferentin: Silke Schröder	11.02.2026 Eschborn
AK 3.5.1	„Operational Transfer Pricing“, Fachreferentin: Silke Schröder	12.02.2026 Eschborn
AWV	Mitgliederversammlung	26.02.2026 Eschborn
PG 1.6.2	„Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten und Asylsuchenden“, Fachreferentin: Brigitte Hild	26.02.2026 Webkonferenz

Impressum

Herausgeber:

AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
www.awv-net.de, info@awv-net.de

Verantwortlich:

Joana Siebert-Tavares,
AWV-Geschäftsführerin

Chefredaktion: Nicole Wingender

Redaktion: Selina Fritsch

Layout: Cora Strasdat

Für unverlangte Manuskripteinsendungen übernimmt die Redaktion keine Haftung. Namentlich gezeichnete Artikel geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Erscheinungsweise: 3 x jährlich.

ISSN 0342-7927



Druckprodukt
CO₂ kompensiert

klima-druck.de
ID-Nr. 25213092

VDM⁺

Mehr Informationen zur Berechnungsmethodik, zur Kompensation und dem gewählten Goldstandard-Klimaschutzprojekt finden Sie unter klima-druck.de/ID.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages