

## OZG-Umsetzung

# Mehr Druck als Wirkung

**[06.10.2025] Die Bilanz der OZG-Umsetzung fällt in kleinen Kommunen ernüchternd aus. Das zeigt eine Studie der Hochschule Harz. Die Vorgaben des Gesetzes werden dort als wenig hilfreich und teilweise sogar als hinderlich für die Digitalisierung wahrgenommen.**

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland gilt als zentraler Hebel für mehr Effizienz, Bürgernähe und Zukunftsfähigkeit. Doch vor allem auf kommunaler Ebene ist der digitale Fortschritt ein zähes Unterfangen. Eine Untersuchung des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der [Hochschule Harz](#), veröffentlicht in der Schriftenreihe Local Government Transformation ([Heft 15, 2025](#)), widmet sich der Frage, wie kleine Kommunen mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) umgehen – und warum die Bilanz ernüchternd ausfällt.

Das OZG von 2017 sollte Verwaltung neu denken: Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sollten bis Ende 2022 alle relevanten Verwaltungsleistungen online beantragen können. Die Umsetzung scheiterte krachend. Nur ein Bruchteil der Leistungen wurde digitalisiert. Der Bundesrechnungshof kritisierte in seinem Bericht von 2023 massive Defizite, darunter fehlende Steuerung, mangelnde Standardisierung, unklare Zuständigkeiten und unzureichende Ressourcen.

Mit dem „Gesetz zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes“ (OZG 2.0) wurde 2024 nachgebessert. Ziel sind eine fokussiertere Umsetzung, verbindliche Standards und die gesetzliche Verankerung der Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Doch wie kommen diese Reformimpulse auf der Basisebene an?

Die Studie der Hochschule Harz verzichtet bewusst auf quantitative Vergleiche per Fragebogen. Stattdessen wurden 22 qualitative Interviews mit Hauptverwaltungsbeamten und operativ Verantwortlichen für Digitalisierung (OZG-Beauftragte) in zwölf kleinen Kommunen (unter 10.000 Einwohnern) in sechs Bundesländern durchgeführt. Die Auswahl der Kommunen orientierte sich an den OZG-Umstellungsständen im Digitalisierungsdashboard – mit dem Ziel, ein möglichst breites Spektrum kommunaler Erfahrungswerte abzubilden. Durch die Kombination von Verwaltungsleitung und operativer Ebene erlaubt das Design nach Angaben der Hochschule eine differenzierte Analyse zwischen strategischem Anspruch und tatsächlicher Umsetzungspraxis.

## OZG als hinderlicher Impuls

Alle befragten Kommunen erkennen die Notwendigkeit der Verwaltungsdigitalisierung an. Sie sehen darin einen Beitrag zur Modernisierung, Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber sowie langfristig zur Entlastung ihrer Mitarbeitenden. Das OZG jedoch wird als wenig hilfreicher, teils sogar hinderlicher Impuls wahrgenommen. Viele Kommunen bewerten das Gesetz als zu technokratisch, zu unklar und zu realitätsfern – vor allem für ihre Größe und Ressourcenlage. „Ich finde das ganze Gesetz überflüssig. Hätten die Kommunen auch ohne das Gesetz angefangen, wäre es vielleicht besser gelaufen“, so ein Hauptverwaltungsbeamter im Interview.

Fast alle befragten Kommunen bieten einzelne OZG-Leistungen online an, meist in Form von Formularen zum Download (Reifegrad 1). Medienbruchfreie Verfahren sind selten, Once-Only-Prinzipien oder Ende-

zu-Ende-Digitalisierung kaum realisiert. Viele Prozesse werden nach wie vor analog weiterverarbeitet. Die Gründe liegen in mangelnder Integration der Fachverfahren, heterogenen Softwarelandschaften und fehlenden Standards. Zitat: „Wir sind halb digital. Die Formulare gibt es online – aber es fehlt die Verbindung zum Fachverfahren.“

## **Strategische Steuerung kaum möglich**

Ein zentrales Ergebnis der Studie: In den meisten Kommunen gibt es maximal eine Person, die sich nebenbei mit der OZG-Umsetzung befasst. Eigene Digitalisierungsteams existieren kaum. Die Verantwortlichen sind oft gleichzeitig für IT, Organisation, Datenschutz oder Personal zuständig. Eine strategische Steuerung ist so kaum möglich. Auch das politische Interesse an der Verwaltungsdigitalisierung ist gering: In Gemeinderäten und Bürgermeisterbüros wird das Thema kaum priorisiert. Haushaltsmittel für Digitalisierungsmaßnahmen werden meist nur bereitgestellt, wenn es externe Fördermittel gibt.

Ein zentrales Problem ist die föderale Organisation des deutschen Verwaltungssystems: Während der Bund Standards definiert, sind die Länder für die Umsetzung zuständig – und die Kommunen letztlich für die Leistungserbringung. Viele Kommunen berichten von unzureichender Unterstützung durch ihre Landesregierung. Ansprechpersonen wechseln häufig, Informationen sind unvollständig oder nicht praxistauglich aufbereitet. Koordination findet kaum statt. Zudem fehlen verbindliche Vorgaben zur IT-Architektur, zur Softwareauswahl oder zur Integration in bestehende Systeme. Dies führt zu teuren Einzellösungen und Medienbrüchen.

Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) gilt als Schlüssel zur Digitalisierung kleiner Kommunen. Doch in der Praxis sind viele Kooperationsstrukturen träge, intransparent oder teuer. Die Umlagen für landesweite IT-Dienstleister erscheinen vielen kleinen Kommunen im Verhältnis zu ihren Budgets als zu hoch. Stattdessen entstehen teilweise informelle Kooperationsnetzwerke mit Landkreisen oder Nachbargemeinden, die als praxistauglicher wahrgenommen werden.

## **Handlungsempfehlungen abgeleitet**

Die Autorinnen und Autoren der Studie kommen zu dem Schluss: Das OZG ist für kleine Kommunen kein wirksames Steuerungsinstrument der Digitalisierung. Vielmehr entsteht Digitalisierung dort, wo interne Kompetenzen, personelle Kapazitäten und externe Unterstützung vorhanden sind – unabhängig vom Gesetz. Während das OZG immerhin für Aufmerksamkeit gesorgt hat, sind die Hürden für die praktische Umsetzung zu hoch. Reifegradmodelle und Fristsetzungen erzeugen mehr Druck als Wirkung.

Aus den Erkenntnissen der Studie der Hochschule Harz lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen ableiten. Dazu zählen:

- klare, verbindliche IT-Vorgaben und Standards zur Reduzierung von Komplexität,
- eine niedrigschwellige, dauerhafte Unterstützung durch zentrale IT-Dienstleister – nicht nur auf Projektbasis,
- die stärkere Integration kommunaler Perspektiven in die Digitalstrategie (etwa über kommunale Repräsentanz im IT-Planungsrat),
- verbindliche Regelungen zur Beteiligung und Finanzierung kommunaler Umsetzung.

Das Fazit der Studie: Für Kommunen ist es entscheidend, die digitalen Basiskompetenzen aller Mitarbeitenden durch gezielte Fortbildungen zu stärken. Ebenso wichtig ist die strategische Verankerung

der Digitalisierung auf Leitungsebene, im Idealfall unterstützt durch einen politischen Digitalausschuss. Darüber hinaus sollten Kommunen aktiv Kooperationen suchen und pflegen, auch in informeller Form, etwa durch den regelmäßigen Austausch mit Nachbargemeinden oder Landkreisen. Schließlich gehört auch der Mut zur Priorisierung dazu, denn nicht jede OZG-Leistung ist für jede Kommune gleichermaßen relevant.

Die Untersuchung der Hochschule Harz liefert einen wichtigen Beitrag zur Debatte um die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland. Sie zeigt, dass Digitalisierung kein Selbstläufer ist – und kein Projekt, das man kleinen Kommunen einfach überstülpen kann. Vielmehr braucht es passgenaue Unterstützung, realistische Erwartungen und eine konsequente Ausrichtung auf die tatsächlichen Bedarfe vor Ort.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Oktober 2025 von Kommune21 im Schwerpunkt OZG-Umsetzung erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Fachzeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Bürgerservice, Hochschule Harz, OZG