

Souverän bleiben!

Impulse für den digitalen Wandel in der Öffentlichen Verwaltung

Inhalt

1	Einführung	3
2	Zielgruppen? Kennen wir nicht.	4
2.1	Nutzerfreundlichkeit im Fokus	5
3	Bürokratie in ihrer starrsten Form: festgefahrene Prozesse und Strukturen	6
3.1	Raus aus der „Das war schon immer so“-Falle	7
4	Die Hürde von außen: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	8
4.1	Das Beste draus machen und entgegenwirken	8
5	Die Regeln von ganz oben: Gesetze, Datenschutz und digitale Souveränität	11
5.1	Man kann nicht alles ändern, aber mitdenken	12
6	Fazit	13

1 Einführung

Digitale Transformation ist in der deutschen Verwaltung nach wie vor mit großen Hindernissen verbunden. Auch zunächst vielversprechende und innovative Projekte scheitern letztendlich an den immer gleichen Problemstellungen. Diese Herausforderungen sind nicht neu, zum Teil sind Ursachen und Gründe hinreichend analysiert worden. Trotzdem sorgen sie kontinuierlich dafür, dass Deutschland im Bereich digitaler öffentlicher Dienste im europaweiten Vergleich noch immer einen der letzten Ränge einnimmt.¹



Aus Anbieter-Sicht

- Dezentrale Zuständigkeiten und unübersichtliche Services
- Lange Entwicklungszeiten ohne sinnvolles Prüfen von Anwendungssituationen
- Hohe Kosten in der Entwicklung von Services und Produkten



Aus Endnutzer-Sicht

- Keine echten Vorteile durch bestehende Services
- Zu hohe Komplexität der Angebote
- Selten Bezug zu relevanten Lebenssituationen
- Fehlendes Verständnis

Die aktuelle Problemstellung muss dabei aus zwei Richtungen betrachtet werden: aus Anbieter- und aus Endnutzer-Sicht.

In diesem Positionspapier betrachten wir mögliche Lösungen, welche dabei helfen, die Herausforderungen und Probleme einer digitalen Verwaltung in Deutschland zu meistern.

Doch zunächst ein Blick auf die aktuellen Probleme und Herausforderungen.

2 Zielgruppen? Kennen wir nicht.

Die deutsche Bevölkerung ist digital. Im europaweiten Vergleich liegt sie sogar über dem EU-Durchschnitt. Im Alltag bewegt sie sich ganz selbstverständlich durch eine Vielzahl digitaler Angebote, wie Online-Einkäufe, Musik- und Video-Streaming, oder das Lesen von Nachrichten und Konsumieren von ergänzenden Inhalten². Positive digitale Erlebnisse sind aus privaten Anwendungsgebieten gelernt und gehören zum Alltag.

Im Gegensatz zu diesem „alltäglichen“ digitalen Angebot aber mangelt es auf Seiten der öffentlichen Verwaltung an ebenso anwendbaren Produkten und Services, obwohl diese von den Nutzer*innen in der Bevölkerung gewünscht und erwartet werden: über 84 % aller deutschen Bürger*innen waren bereits vor fünf Jahren offen für digitale Verwaltungsservices.³

Das Erlebnis für Nutzer*innen (User Experience) steht bisher nur ungenügend im Fokus der digitalen Transformation von Prozessen und Produkten. Weder Bürger*innen noch Mitarbeiter*innen in den Behörden, die ihrerseits mit den Anwendungen arbeiten müssen und bestenfalls prozessuale und organisatorische Vorteile daraus ziehen sollten, werden ausreichend in die Entwicklungen eingebunden. In den meisten Fällen, in denen von „Digitalisierung“ die Rede ist, werden lediglich ohnehin wenig nutzerfreundliche analoge Verfahren digitalisiert – ohne erkennbaren Mehrwert.

Dabei wird ein Service nicht auf seinen sinnstiftenden Nutzen hin analysiert und optimiert, sondern Prozessschritte und Formulare werden eins zu eins ins Digitale übersetzt – im schlimmsten Fall werden bisherige Prozesse auf diese Weise eher verkompliziert, als verbessert. Vor allem durch Medienbrüche, bei denen zum Beispiel ein Formular online ausgefüllt, anschließend aber analog abgegeben werden muss, sorgen für ein noch komplexeres Nutzererlebnis, was letztendlich frustriert statt zu helfen.



*Als konkretes Beispiel aus der Praxis lässt sich hier die Online-Funktion der „eID“ nennen: Obwohl voll einsatzfähig und ausgereift, besitzen nur 6 % der Bürger*innen das erforderliche Lesegerät, welches für die Nutzung der (bisher eher unbekannt) Online-Funktionen notwendig ist.⁴*

Auch behördenintern werden viele Prozesse nicht im Hinblick auf die Anwenderfreundlichkeit optimiert, die meisten Verwaltungsprozesse wurden in den letzten Jahrzehnten gerade einmal hinreichend verbessert und digitalisiert. Unkenntnis, fehlendes Verständnis und komplizierte Einsatzoptionen vermindern den Nutzen für die Fachkräfte auf Verwaltungsseite. Top-Down Strukturen, ein oft nicht vorhandenes Change-Management und mangelnde Kommunikation sind weitere Hindernisse für die verwaltungsinterne Akzeptanz von neuen Services. Dabei sind die Sachbearbeiter*innen in Kommunen oder Behörden häufig die Expert*innen, die man in Entscheidungen einbeziehen sollte – schließlich verstehen sie die Nutzer*innen am besten und kennen deren Anforderungen.

Eine sinnvolle Neuentwicklung oder Verbesserung digitaler Bürger*innen-Services kann nur dann gelingen, wenn diese mit neugestalteten, internen Prozessen und gegenüber Innovation aufgeschlossenen Anwender*innen einhergehen. Durch sinnvolle Digitalisierungsprojekte kann darüber hinaus eine sinnstiftende Speicherung und einsatzrelevante Verarbeitung der entsprechenden Daten gewährleistet werden: sämtliche Vorgänge können schneller eingesehen und bearbeitet werden.

2.1 Doppelte Nutzerzentrierung im Fokus

„Der/Die Nutzer*in im Fokus“ – dieses Mantra gilt nicht nur in der freien Wirtschaft, sondern auch in der Verwaltung. Services für Nutzer*innen werden am ehesten und positivsten genutzt, wenn sie gemeinsam mit den beteiligten Personen entwickelt werden – sowohl mit den Bürger*innen, als auch mit Mitarbeiter*innen der Verwaltungsbehörden („doppelte Nutzerführung“).

Die Nutzerfreundlichkeit ist dabei die Basis für erfolgreiche, sinnstiftende und kosteneffiziente Services und bildet das Fundament für all unsere Projekte: Wir entwickeln keinen Bürger*innen-Service ohne die Meinung der Beteiligten mit



Deutsche Rentenversicherung – digitale Transformation zum Arbeitsplatz der Zukunft (Nutzer- und anwenderoptimierte Fallbearbeitung: Entwicklung einer Produktvision)

www.staat-digital.de/Projekte/deutsche-rentenversicherung

Hilfe innovativer Arbeitsmethoden einzuholen. Mit Hilfe von User Research werden so zusätzlich die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche der Nutzergruppen ermittelt und in den Fokus aller weiteren Entwicklungsschritte gerückt.

Auf Basis der beschriebenen Methoden lassen sich Services entwickeln, die nicht nur einen wirklichen Mehrwert bieten, sondern auch zu sinnvollen Prozessoptimierungen führen können. Um das zu gewährleisten empfehlen wir, auf

ein breites Spektrum an Methoden, Tools und unsere Erfahrung zurückzugreifen. Methoden aus der klassischen quantitativen und qualitativen Sozialforschung, zum Beispiel Leitfadeninterviews oder Online-Umfragen, sollten hier immer zum Einsatz kommen. Gemeinsam mit unseren Kunden definieren wir zum Beispiel zunächst die Zielgruppen in Workshop-Formaten und ergründen diese dann nachfolgend mit echten, zukünftigen Nutzer*innen. Durch sie erhalten wir ehrliches und relevantes Feedback um Services, Prozesse und weitere digitale Produkte optimal umsetzen zu können. Letztlich führt diese Herangehensweise nicht nur zur Zufriedenheit der Bürger*innen, sondern auch der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung.

3 Bürokratie in ihrer starrsten Form: festgefahrene Prozesse und Strukturen

Die herausfordernde Seiten des politisch sonst sinnvollen Föderalismus werden durch die Digitalisierung besonders deutlich. Die Umstellung auf digitale Lösungen muss zukünftig noch intensiver auf den unterschiedlichen Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) stattfinden, während die Daten-Souveränität klar geregelt und gesichert sein muss. Voraussetzung dafür ist aber, dass zwischen diesen beteiligten Instanzen eine reibungslose Kooperation und Kommunikation stattfindet.

Zudem müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen (wie Zuständigkeiten, Budget und Wiederverwendbarkeit) klarer mitgedacht werden, damit Digitalisierungs- und Transformationsprojekte nicht immer wieder neu geplant und finanziert werden müssen. Aktuell steht eine fehlende organisatorische Zusammenarbeit den gewünschten, effizienteren Ergebnissen grundsätzlich noch im Weg.



Als Beispiel⁵: Für eine Genehmigung von Windparks sind im Bundesland Brandenburg neben dem Landesumweltamt als zuständige Behörde noch 12 weitere Behörden beteiligt. Die Bearbeitung der daraus resultierenden Arbeitspakete durch insgesamt 13 Sachbearbeiter in den 13 Behörden verläuft in der Regel parallel und ohne jegliche Art von Austausch untereinander. Auch wenn die Prüfung einer dieser Behörden relativ schnell ergibt, dass ein Windpark nicht genehmigt werden kann, prüfen die restlichen Behörden (aufgrund nicht vorhandener Kommunikations- und Arbeitsprozesse) eine mögliche Genehmigung bis zum Ende weiter, so dass wertvolle Zeit im Rahmen bestehender Fristen verloren geht.

Ein solches Scheitern auf großer Ebene birgt aktuell die Gefahr, dass langfristig auf reine Selbstverwaltung und weitere Insellösungen zurückgegriffen wird. Gleichzeitig sind die Bundesländer nicht verpflichtet, Lösungen zu übernehmen, die ganzheitlich auf Bundesebene entwickelt wurden. Dieses Silo-Denken sorgt letztendlich dafür, dass eine cross-funktionale, gemeinsame Zusammenarbeit an Projekten nicht möglich ist und langfristig gedachte, ganzheitliche Lösungen ausschließt. Die nicht vorhandene strategische Herangehensweise an die richtige Kommunikation und neue Prozesse findet immer noch auf allen Ebenen gleichzeitig statt und bringt damit viele negative Konsequenzen mit sich, die nachhaltig prägen können.

Fehlender Erfolg wirkt sich direkt auf bereits bestehende Arbeitskulturen und die Motivation der Mitarbeiter*innen aus. Durch mangelnde Wissensstände und ineffiziente Prozesse fehlt es zusätzlich an Optionen, intrinsisch motiviert zu agieren. Frustration und letztendlich Stillstand können so gefördert werden.

3.1 Raus aus der „Das war schon immer so“-Falle

Die Entwicklung neuer Services nimmt fast immer auch Einfluss auf bestehende Prozesse in den Behörden – und verändert diese zwangsweise auch damit. Um das organisatorisch überhaupt zu ermöglichen, muss den Mitarbeiter*innen in der öffentlichen Verwaltung eine neue, moderne Arbeitskultur beigebracht werden, die den bisher gelernten Mustern kaum noch entspricht⁶.

„Ohne Fachkräfte keine erfolgreiche Transformation – ohne Employer Branding keine Fachkräfte.“

Anika Wilczek – IBM iX – Aperto

Durch eine digitale Transformation werden nicht nur Prozesse und Services optimiert, sondern vor allem auch die Kommunikations- und Arbeitsweisen. In diesem Zusammenhang sind es in erster Linie „agile Methoden“, welche die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit in den Verwaltungen erhöhen können. „Agilität“ beschreibt im Allgemeinen „die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“⁷. Ein solcher Paradigmenwechsel führt auch in der öffentlichen Verwaltung zu einem Loslassen des Altbewährten und zur Entwicklung von effektiven, teils neu aufgestellten und ausgerichteten Teams unter gleichberechtigter Einbeziehung aller Beteiligten.

Solche cross-funktionalen Teams sollten auf Basis gemeinsamer Ziele oder Aufgaben geschaffen werden, da so bereits in der Entwicklung neuer Services jene Mitarbeiter*innen einbezogen werden, die später auch von sich verändernden Prozessen profitieren würden – um diese dann auch ganz bewusst mitzugestalten. Die Teams müssen zum agilen und transparenten Arbeiten befähigt werden: sie bilden sich aus einer Gruppe von Expert*innen für ein Thema, besitzen unterschiedliche

Fähigkeiten und Erfahrungen. Sie sind so gemeinsam durch ihre individuellen Stärken verantwortlich für ein Projekt oder einen Prozess.



Agile Transformation der Softwareentwicklung der ZfA
(Mit agiler Softwareentwicklung zur komfortablen Zulagenverwaltung 4.0)

www.staat-digital.de/Projekte/zulagenstelle-fuer-altersvermoegen

Sei es die Kommunikation zwischen Bürger*innen und der Verwaltung oder die von unterschiedlichen Abteilungen. Transparente und sinnstiftende Kommunikation funktioniert nicht durch einfaches Überstülpen von agilen Arbeitsweisen. Wir sorgen dafür, dass vor allem das Mindset von allen relevanten

Stakeholdern ein gleiches Verständnis von Veränderungsprozessen beinhaltet, die Skepsis vor Veränderungen nimmt und dabei ein effizienteres und nachhaltigeres Arbeiten ermöglicht wird. Insbesondere die sich verändernden Bedürfnisse neuer Generationen nach mehr Selbstverwirklichung verursachen auch in der öffentlichen Verwaltung einen Wertewandel in der Zusammenarbeit.

Im Kern einer (agilen) Transformation geht es um das Heranführen der Mitarbeiter*innen der Behörden an mehr Selbstorganisation und eine gemeinsam getragene Verantwortung. Dieser Weg kann aber nicht vorausgeplant, angeordnet und umgesetzt sondern muss gemeinsam erkundet und mit Hilfe von effektivem Change-Management gegangen werden.

4 Die Hürde von außen: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Deutschland wird älter. Das gilt nicht nur für die Bevölkerung allgemein, sondern auch für die Mitarbeiter*innen in der deutschen Verwaltung. Der Fachkräftemangel hat somit auch konkrete Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor. So wird die ohnehin schon vorhandene Beschäftigtenlücke von 4 % im Jahr 2030 vermutlich auf 16 % wachsen⁸ und das Durchschnittsalter auf 44,5 Jahre steigen (2015: 42,2)⁹. Der Fachkräftemangel wird alle Branchen früher oder später erreichen. Doch vor allem in der öffentlichen Verwaltung ist er jetzt schon mehr als deutlich zu spüren: Laut dem deutschen Beamtenbund fehlen jetzt schon deutschlandweit 300.000 Stellen¹⁰. Zudem werden Angebote aus diesem Sektor von jungen, gut ausgebildeten und längst sehr digital denkenden Nachwuchskräften als nicht attraktiv, zukunftsgefährdet oder ausreichend modern wahrgenommen. Dabei fehlt Berufsanfänger*innen vor allem eine gute Bezahlung, eine offene und innovative Arbeitskultur und moderne IT-Infrastruktur¹¹. Somit kämpft der deutsche Verwaltungsapparat um Nachwuchs gegen Wettbewerber*innen aus der freien Wirtschaft, die meistens neben einer besseren Ausgangslage in Bezug auf innovatives und mobiles Arbeiten auch ein deutlich positiveres Image vorweisen können: Laut einer Umfrage des dbb denken 61 % der Befragten, dass der Staat bei der Erfüllung seiner Aufgaben überfordert ist¹².

„Es sind jetzt schon Zehntausende. Wenn ich an die Zukunft denke, wird mir angst und bange!“¹⁶

*Ulrich Silberbach,
Bundesvorsitzender DBB
Beamtenbund*

Von 31 Berufen landet das Beamtentum aktuell gerade auf Platz 23 im Ranking¹³. Die Folgen dieser Situation sind längst absehbar: bis 2030 sollen dem deutschen Arbeitsmarkt ca. 3,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen, der Mangel an Fachkräften in der Verwaltung wiegt dabei mit bis zu 800.000 fehlenden Stellen am schwersten¹⁴. Laut der PWC-Studie zum Fachkräftemangel kommen im öffentlichen Sektor außerdem große Unterschiede in den bestehenden Altersstrukturen der verschiedenen Bundesländer hinzu, aus denen ein Ungleichgewicht zwischen den alten und neuen Bundesländern hervorgeht.

4.1 Das Beste draus machen und entgegenwirken

Den Herausforderungen des Arbeitsmarktes im öffentlichen Sektor kann grundsätzlich nur auf drei Wegen begegnet werden, wobei unter aktuellen Bedingungen jeweils großer Zeit- und Handlungsdruck besteht:

1. **Optimierung der aktuellen Arbeitssituation** durch (digitale) Transformation, Wissensaufbau und Anpassung bestehender Prozesse, auch unter Einbindung neuer Technologien. Dabei muss vorhandenen Arbeitskräften auch die Angst und Skepsis vor Veränderungen genommen werden, was insbesondere durch Einbeziehung und aktive Teilnahme am Prozess unterstützt werden kann. Den Angestellten im öffentlichen Sektor muss der Freiraum zur Verfügung gestellt werden, sich auszuprobieren, so dass der Umgang mit einer neuen Arbeitskultur Spaß macht und nicht abschreckend wird. Kritisches Denken und konstantes Lernen sollen Teil eines neuen Arbeitsall-

tages werden, was in diesem Umfeld zu erheblichen Veränderungsprozessen führen wird. Change-Prozesse und damit einhergehende Veränderungen sind komplex, brauchen Zeit und werden auch nicht reibungslos verlaufen

2. **Stringente Modernisierung und Digitalisierung** der verschiedenen Berufsfelder (inklusive der Aus- und Weiterbildungswege) des öffentlichen Sektors, um ein attraktives Umfeld für interessierte Nachwuchskräfte zu schaffen. Hier könnte die Einführung neuer Berufsbilder parallel zu existierenden Rollen und Tätigkeiten eine ergänzende Herausforderung darstellen.
3. **Intensive, dabei aber sehr zielgerichtete Werbung** um vorhandene Fachkräfte auf allen Kanälen, damit laufende, relevante Prozesse in der deutschen Verwaltung nicht gefährdet werden, indem diese durch Spezialist*innen aus dem Markt abgesichert sind.

„Es braucht einen Kulturwandel und eine sinnvolle Kommunikationsstrategie nach Innen und Außen.“¹⁷“

Aus: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung

Besonders die Veränderung, Optimierung und Umgestaltung bereits bestehender Engpässe im öffentlichen Sektor durch den Einsatz neuer Technologien muss zeitnah begonnen werden. Sie bilden gleichzeitig auch die Grundlage für nachfolgende, organisatorische Change-Prozesse im Bereich der Aus- und Weiterbildungen zukünftiger Fachkräfte in diesem Bereich. Gleichzeitig können spürbare Entlastungen in bestehenden Aufgabenbereichen geschaffen werden, was sich für die Fachkräfte selbst, aber auch für die Bürger*innen auszahlt.

Die Automatisierung und sinnvolle Neugestaltung von Verwaltungsprozessen durch den Einsatz von neuen Technologien – z. B. künstliche Intelligenz oder die algorithmische Auswertung großer Datenmengen – bildet genauso Lösungsmöglichkeiten, wie auch die Verwendung von Cloud-Lösungen, die gut geplant und aufgesetzt insbesondere eine Souveränität in Hinblick auf vorhandene Daten gewährleisten. Systeme mit künstlicher Intelligenz können Stellenausschreibungen analysieren und optimieren, KI-basierte Chatbots sind in der Lage, HR-Prozesse

deutlich zu verkürzen und Bewerberzahlen zu erhöhen, während Machine Learning unter Beachtung des Datenschutzes die Beziehung zu passiven Arbeitskräften verbessern kann, in dem ungenutzte Potenziale identifiziert und bestenfalls motiviert werden.

Die Suche nach den richtigen Fachkräften am Markt gestaltet sich schwierig: Während typische Arbeitsumfelder oder Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung veraltet wirken, müssen genau für diese



Regierungskommunikation als hochwertige Digital Content Experience
(Transparenz und Bürgernähe als Maximen der modernen Regierungskommunikation)

www.staat-digital.de/Projekte/bundesministerium-fuer-verteidigung

Positionen bereits jetzt Angestellte identifiziert werden, die mit den anstehenden Veränderungen umgehen können. Sie müssen in der Lage sein, aktuelle und zukünftige Rollen auszufüllen, sie aktiv mit zu verändern und sich auf diese Herausforderungen bewusst einlassen. Bisherige Strukturen setzen noch immer auf das Festhalten von Altem und Bewährtem, neue Aufgaben erfordern hingegen Fähigkeiten wie Agilität, Dezentralisierung, und Interdisziplinarität sowie Emergenz.

Im Bereich der Personalbeschaffung sind intelligente, nachhaltige und zielgerichtete Personalkampagnen ein erster Schritt, um genau jene Fachkräfte zu identifizieren, die diesen Aufgaben gewachsen sind. Moderne Kommunikation bildet eine der wichtigsten Grundlagen: Nur wer sich nach außen modern und zeitgemäß darstellt, kann auch glaubhaft belegen, dass ein Verständnis für die anstehenden Veränderungen vorhanden ist. Wenn es darum geht, Arbeitskräfte aus einem augenscheinlich schrumpfenden Markt zu umwerben, werden damit zukünftig die Vorteile einer stringenten Marken- und Kommunikationsstrategie auch im öffentlichen Sektor eine immer wichtigere Rolle einnehmen,.

Der Aufbau einer positiv aufgeladenen Arbeitgebermarke allein reicht jedoch nicht aus: Die Darstellung in der Außenkommunikation darf der Realität nicht zu fern bleiben, da sonst ein gegensätzlicher Effekt durch Enttäuschung entsteht. Die Vielfalt der Herausforderungen wird vom Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e.V. tiefer beleuchtet und mit relevanten Handlungsempfehlungen beantwortet¹⁵.

5 Die Regeln von ganz oben: Digitale Souveränität, Gesetze, Datenschutz

Während einerseits Bürger*innen noch immer einige Sorge um ihre persönlichen Daten haben, spielen auf Seiten der Behörden rechtliche Vorgaben, Datenschutz und besonders die digitale Souveränität auf allen Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) eine wichtige Rolle. Digitale Souveränität, also die Verfügbarkeit aller notwendigen, digitalen Kompetenzen in den verschiedenen Anwendungsebenen neuer Technologien, rückt damit gleichzeitig auch für den öffentlichen Sektor noch einmal explizit in den Fokus der Betrachtungen – sowohl für die öffentliche Verwaltung, als auch für Bürger*innen.

„Eine Gesellschaft, die das Ziel der digitalen Souveränität verfolgt, muss also innerhalb ihrer öffentlichen und privaten Einrichtungen über die richtigen Kompetenzen verfügen, um in diesem Umfeld einen vernünftigen Mittelweg zwischen Abhängigkeit und Abschottung, zwischen Fremdbestimmung und Autarkie zu finden.“²⁰

Aus: Kompetenzen für die Digitale Souveränität, Herausgeber: FZI Forschungszentrum Informatik Stiftung des bürgerlichen Rechts im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2017

Die Bevölkerung ist im privatwirtschaftlichen Sektor deutlich weniger in Sorge über die Sicherheit ihrer Daten, als im Kontext digitaler Behörden-Services. Das Vertrauen in vorhandene Kompetenzen ist hier deutlich geringer – im „European Digital Government Barometer 2019“¹⁸ ergab eine Umfrage folgende Aussagen:

- 63 % sagen: *„Ich habe Sorge, dass Dritte auf meine Daten zugreifen.“* (Bezogen auf digitale Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung)
- 60 % sagen: *„Ich habe Sorge, dass meine Daten gegen meinen Willen genutzt werden.“* (Bezogen auf digitale Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung)

Demgegenüber steht die Erkenntnis, dass eben jener Datenschutz noch immer auch als Ausrede benutzt wird. Angeblich unüberwindbare datenschutzrechtliche Hürden werden aufgeführt, um ein Digitalisierungsvorhaben auszubremsen oder gar nicht erst in Angriff zu nehmen¹⁹. Für die digitale Zukunft der deutschen Behörden, für einen sicheren und modernen Kontakt mit den Bürger*innen und ihren Daten, schließlich aber auch für eine handlungsfähige Verwaltung des Landes muss daher der Ansatz der „doppelten Nutzerzentrierung“ mitgedacht werden:

1. Kompetenz als Basis: beide Nutzergruppen (Bürger*innen & Verwaltungsangestellte) müssen die notwendigen Kompetenzen aufweisen, die benötigt werden, um handlungsfähig zu bleiben.
2. Wissenstransfer: beide Nutzergruppen müssen in der Lage und offen sein, dazuzulernen, den Umgang mit digitalen Services und Prozessen weiterzuentwickeln und dabei schrittweise Vertrauen aufzubauen.
3. Bildung für die Zukunft: beide Nutzergruppen müssen digitale Technologien als Teil ihres Alltags akzeptieren und vollständig befähigt werden, diese in ihr Leben zu integrieren.
4. Mehrstufige Lösungen: beide Nutzergruppen müssen Vertrauen in neue Lösungen aufbauen, so dass eine digitale Evolutionsstufe nach der anderen beschritten werden kann. Mit technologischen Veränderungen gehen auch gesellschaftliche Veränderungen einher, die wir erst verstehen und akzeptieren müssen.

5.1 Man kann nicht alles ändern, aber vieles mitdenken

Auf Basis der genannten Rahmenbedingungen ist unsere Herangehensweise, aus alltäglichen aber mitunter komplexen Anforderungssituationen erste Lösungen zu schaffen, welche möglichst schnell in eine Testphase übergehen können. Dabei stehen für uns immer die Nutzer*innen im Fokus der Standortbestimmung, um so auf Basis erster Prototypen schnell Ergebnisse zu liefern, die zu wieder neuen Erkenntnissen führen. Das Verstehen von Anwendungssituation, das vollständige Durchdringen von Bedürfnissen und das Herleiten von Lösungsansätzen ist immer dann zielführend, wenn interdisziplinäre Projektteams zusammenarbeiten und so gemeinsam echte End-to-End-Lösungen entwickeln – von der ersten Anforderung bis zur möglichen Prozessveränderung.

Bei IBM und in der IBM iX Markenfamilie setzen wir hier auf unser Garagenmodell, welches wir auf den öffentlichen Sektor ausgerichtet haben. Zusammen mit Spezialist*innen aus allen digitalen Bereichen können wir ein Vorgehensmodell einsetzen, welches abseits von langfristigen, komplizierten Strategien schnell und effizient zu Ergebnissen führt. Pragmatisch und trotzdem konform zu allen Rahmenbedingungen ermöglichen wir so einen echten Wandel, der sichtbar und nachhaltig ist.

6 Fazit und Ansatz mit IBM

Der digitale Wandel des öffentlichen Sektors hat sich festgefahren. Die verschiedenen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation bedingen sich inzwischen gegenseitig, so dass die vorhandene Komplexität immer schwieriger aufzulösen sein wird. Über Jahrzehnte gewachsene, politisch und geschichtlich bedingte Strukturen lassen sich nur schwer verändern, so dass wir überzeugt davon sind, nur mit agilen Methoden und Arbeitswerkzeugen Lösungswege zu finden, die tatsächliche Erfolge versprechen – indem sie Arbeitskulturen verändern, die Angst vor Transformationsprozessen nehmen und vor allem auf Augenhöhe stattfinden.

Mit der Garagen-Methodik²¹ integriert IBM sämtliche Schritte, die zu einer erfolgreichen Innovation gehören, in einen nahtlosen End-to-End-Ansatz. Von der ersten Idee über die skalierte Implementierung bis hin zum erforderlichen Kulturwandel. Das Vorgehen basiert auf agilen Methoden, die durch kurze Abläufe und kontinuierliche Verstärkung zu schnellen Ergebnissen führen und dabei Schwachstellen und nötige Kurskorrekturen frühzeitig aufzeigen. So steht am Ende ein marktreifes Produkt, das passgenau für die jeweilige Herausforderung der Nutzer*innen entwickelt wurde.

Wenn Sie ein besseres Verständnis oder erste konkrete Einblicke in unsere Garagen-Methodik erhalten wollen, bieten wir Ihnen und Ihrem Team gerne einen ersten Workshop an, um Potenziale und Optionen gemeinsam zu identifizieren. Ebenso freuen wir uns darauf, die hier beschriebenen Herausforderungen und Lösungsansätze kritisch mit Ihnen gemeinsam zu diskutieren.

Weitere Informationen zur IBM Garage im öffentlichen Sektor

www.staat-digital.de/Digitale-Transformation

Ihre Ansprechpartner



Anika Wilczek
Aperto GmbH - An IBM Company
Executive Director Public Sector

anika.wilczek@aperto.com



Manfred Baer
IBM Deutschland GmbH
Leiter Beratung Public DACH

manfred.baer@de.ibm.com

Quellen

- 1 Europäische Kommission (2019). Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft 2019 – Länderbericht Deutschland. S. 24
- 2 Europäische Kommission (2019). Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft 2019 – Länderbericht Deutschland. S. 8
- 3 sopra steria 2016: Digital Government Barometer ; Kompetenzzentrum Öffentliche IT/ Frauenhofer FOKUS 2015: Gutachten für den Nationalen Normenkontrollrat
- 4 Behörden Spiegel und der Prognos AG. (2019). Digitalisierung der Verwaltung: ein Hürdenlauf, S.4
- 5 Michl, T. & Steinbrecher, W. (2018). Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen?. In Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C. & Wagner, L. (Hrsg.), Agile Verwaltung: Wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann (1. Aufl., S. 23–40). Berlin, Deutschland: Springer Gabler.
- 6 [Was bedeutet agile Verwaltung?](#)
- 7 www.agile-unternehmen.de/agilitaet-voraussetzung-folge-digitalisierung/
- 8 McKinsey (2019). Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann
- 9 PwC (2015). Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030
- 10 www.tagesschau.de/inland/oeffentlicher-dienst-mitarbeiter-101.html
- 11 Nachwuchsbarometer öffentlicher Dienst 2019
- 12 Dbb & Forsa (2019). Dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst – Einschätzung, Erfahrung und Erwartungen der Bürger
- 13 PWC: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst
- 14 PWC: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst
- 15 „Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für das Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung“ – eine Standortbestimmung des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e.V.
- 16 Aktiv- Ratgeber für Arbeitnehmer: [„Öffentlicher Dienst: „Zehntausende Stellen sind unbesetzt“](#)
- 17 [Nationales eGovernment Kompetenzzentrum](#)
- 18 Sopra Steria (2019). European Digital Government Barometer 2019 – Management Summary
- 19 Digitalisierung der Verwaltung: ein Hürdenlauf (2019). Behörden Spiegel und der Prognos AG.
- 20 www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/kompetenzen-fuer-eine-digitale-souveraenitaet.pdf?__blob=publicationFile&v=14
- 21 www.ibm.com/garage/method

Impressum

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Postanschrift: 71137 Ehningen

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Martin Jetter

Geschäftsführung: Gregor Pillen (Vorsitzender), Agnes Heftberger,
Norbert Janzen, Markus Koerner, Christian Noll, Nicole Reimer

Sitz der Gesellschaft: Ehningen
UID Nummer: DE145178813
Steuer Nr.: 56450/00486
Registergericht: Amtsgericht Stuttgart, HRB14562
WEEE-Reg.-Nr.: DE99369940

Hallo IBM
Tel. +49 800 225 5426
E-mail: halloibm@de.ibm.com

Copyright IBM Corporation 2020.

All rights reserved. The information contained in these materials is provided for informational purposes only, and is provided AS IS without warranty of any kind, express or implied. Any statement of direction represents IBM's current intent, is subject to change or withdrawal, and represent only goals and objectives. IBM, the IBM logo, and ibm.com are trademarks of IBM Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies.

A current list of IBM trademarks is available at www.ibm.com/legal/copytrade