

KRISENMANAGEMENT

Weshalb datenbasiertes
Regieren die Norm sein muss

STARKE SZENE

Innovative GovTech-Lösungen
warten auf ihren Einsatz

E-ESTONIA MARCHES AHEAD

Estland auf bestem Weg zur
KI-gestützten Verwaltung

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

AUGUST 2021 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE



The illustration features a central hand holding a smartphone that displays a white government building with a red flag on top. The hand is wearing a blue shirt cuff and a black jacket sleeve. Surrounding the smartphone are several circular icons on a green path: a briefcase, a piggy bank, a wallet with a green bill, a calculator, a money bag, a gear, a tablet with a line graph, a 24-hour clock, and a bar chart. The background is a light blue grid of binary code (0s and 1s).

GOVERNMENT TECHNOLOGY

DIGITALE LÖSUNGEN FÜR STAAT UND VERWALTUNG

euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Staat und Verwaltung endlich konsequent digitalisieren!

In der Pandemie haben Staat und Verwaltung gezeigt, dass sie mit Mut und Pragmatismus handeln können. Deutlich wurden aber auch der dringende Nachholbedarf bei der Digitalisierung und die Notwendigkeit einer Neujustierung der Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

von Christoph Verenkotte

Der Wettbewerb von Unternehmen um Kunden und Marktanteile führt täglich zu Veränderungswillen, Innovationsfreude und Risikobereitschaft. Neue Marktteilnehmer, häufig kleine, kreative Startups, treten mit innovativen, teils disruptiven Lösungen in Konkurrenz zu den bisherigen Platzhirschen. Staat und Verwaltung hingegen fehlt auf den ersten Blick ein Wettbewerb um die besten öffentlichen Dienstleistungen. Braucht es immer erst Krisensituationen, damit Potenziale und Defizite sichtbar werden?

In der Pandemie waren Bürgerbüros nicht mehr zugänglich. Mitarbeitende im Homeoffice kamen nicht an Papierakten. Die Handlungsfähigkeit hing teilweise sogar von der Verfügbarkeit von Faxgeräten ab. Mit Mut, Pragmatismus und hoher Einsatzbereitschaft konnte dennoch weitergearbeitet werden. Plötzlich waren Lösungen im Einsatz, die zuvor kaum vorstellbar gewesen wären.

Trotz dieser „neuen“ Erfahrungen haben viele noch immer nicht erkannt, wie radikal Veränderungen durch Digitalisierung sein werden, ja sein müssen. Vorsichtige Anpassungen und die langsame evolutionäre (Teil-)Erneuerung der Verwaltungsprozesse reichen bei weitem nicht aus! Staat und Verwaltung müssen die digitale Transformation viel umfassender und disruptiver denken. Sie müssen in der Umsetzung einfacher und schneller handeln. Und sie müssen mutiger und risikobereiter werden.

Wir brauchen eine Jahrhundertreform des Staatswesens und eine Neujustierung des Föderalismus. Nur mit tiefgehenden Reformen wird Deutschland konkurrenzfähig bleiben! Es gibt ihn also doch, den Wettbewerb für Staat und Verwaltung: international zwischen den Staaten und national zwischen den Bundesländern und zwischen den Kommunen um die Attraktivität als Wirtschafts-

standort für Unternehmen und als lebenswerter Wohnort für die Menschen.

In die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist in den letzten Jahren zumindest Schwung gekommen. Von außen noch weitgehend unbemerkt arbeiten Bund, Länder und Kommunen intensiv daran, 575 Leistungen bis Ende 2022 digital bereitzustellen. Mit einem modernen Zugang zu Behördenleistungen ist die Digitalisierung allerdings nicht abgeschlossen: Staat und Verwaltung müssen auch hinter dem Kunden-Frontend modernisieren. Das Backend findet bei politischen Entscheidungen noch zu wenig Beachtung, ist häufig noch weitgehend unverändert! Das bleibt den Verwaltungskunden nicht verborgen und führt zu unnötigem Aufwand im Kontakt mit Behörden.

Das Bundesverwaltungsamt (BVA) als zentraler Dienstleister des Bundes hat auf Basis seiner Umsetzungskompetenz aus über 150 verschiedensten, kleinen und großen Aufgaben vier wichtige Handlungsfelder identifiziert, in die Staat und Verwaltung investieren müssen:

Daten als Rohstoff einer digitalen Verwaltung

Die Potenziale einer digitalen Verwaltung können nur gehoben werden, wenn bei der Digitalisierung in Daten und nicht in Dokumenten gedacht wird. Wir dürfen uns mit elektronischen Akten, die ihren papierbasierten Vorgängern in Aufbau und Inhalt gleichen, nicht abfinden. Diese können nur Zwischenschritte auf dem Weg zu digitalen Verfahren sein.

Die Daten der öffentlichen Verwaltung befinden sich weitgehend in abgeschotteten Silos. Eine Verknüpfung der Daten zwischen Ämtern findet kaum statt, oft nicht einmal innerhalb derselben Behörde, weshalb Privatpersonen und Unternehmen ihre Dokumente von einem Amt zum anderen tragen. Ziel ist es, bürgerfreundlicher

zu werden und die Behörden zu verpflichten, datenschutzkonform untereinander Informationen auszutauschen. Basis dafür sind standardisierte digitale Register mit hoher Datenqualität, die mit den Fachprozessen der Behörden verknüpft sind. Als Registermodernisierungsbehörde hat das BVA den Auftrag, die Steuer-ID als Identifikationsnummer und die übrigen Basisdaten an registerführende Stellen und andere berechnete Behörden zu übermitteln. Bürgerinnen und Bürger werden über ein Datenschutzcockpit Einsicht in die Verwendung ihrer Daten nehmen können, denn Transparenz ist der Schlüssel für Vertrauen.

Über den Tellerrand schauen: Vernetzte und automatisierte Prozesse

Die Zuständigkeiten von Bund, Ländern und Kommunen sind schwer verständlich. Wir müssen auch hier das Silodenken aufbrechen, Komplexität reduzieren und ins Backend verlagern. Dazu sind Verwaltungsprozesse aus der Perspektive der Nutzenden völlig neu und behördenübergreifend zu gestalten. Leistungen sollen nur an einer Stelle beantragt werden. Sofern weitere Behörden zu beteiligen sind, soll dies automatisch und ohne Kundenaktion erfolgen. So können perspektivisch lebenslagenorientierte Leistungsbündel angeboten und beispielsweise bei der Geburt eines Kindes die Geburtsurkunde, das Kindergeld und das Elterngeld einfach, schnell und digital als zusammenhängende Leistungen beantragt werden.

Sobald Daten und Prozesse vernetzt sind, kann das Verwaltungshandeln durch Automatisierung beschleunigt werden. Das BVA unterstützt den Einsatz lernender Systeme, wenn sie den Menschen dienen. Mitarbeitende können von Routineaufgaben entlastet und in der Entscheidungsfindung unterstützt werden. So können sie



Christoph Verenkotte, Präsident, Bundesverwaltungsamt

Wir müssen insbesondere in der Rechtsetzung im digitalen Zeitalter ankommen.



Positive Rückmeldungen, zum Beispiel zu unserer Beihilfe-App, zeigen uns, dass diese Arbeitsweise intern und extern spürbar wird.

Kritiker der agilen Arbeit setzen diese hin und wieder mit strukturloser Beliebigkeit gleich. Dies ist ein gefährlicher Fehlschluss. Agile Projekte erfordern eine hohe Disziplin. Dazu ist ein professionelles Management notwendig. Aber es muss auch nicht alles agil werden: Stabilität in der Leistungserbringung und Agilität im Veränderungsprozess - das ist unsere Devise.

Strukturiertes Projektmanagement, kombiniert mit stringenten Controlling- und Steuerungsmechanismen, wird in der Verwaltung noch viel zu selten angewendet. Häufig werden Projekte in Linie durchgeführt oder lose begleitet an Externe vergeben. Dies mündet dann im schlimmsten Fall in Meldungen über gescheiterte Großprojekte. Mein Haus hat deshalb bereits vor Jahren ein Beratungsangebot zum Projektmanagement aufgebaut und die S-O-S-Methode entwickelt. (S = Strategische Ausrichtung, O = Organisatorisches Umfeld und S = Systematisches Vorgehen). Das Methodenhandbuch mit Werkzeugen, Checklisten und Praxistipps, die wir damit zur Verfügung stellen, ist speziell auf das Management großer Projekte ausgerichtet.

Wenn von der öffentlichen Verwaltung mehr Innovation und Flexibilität erwartet wird, dann müssen dafür auch die Regelwerke angepasst werden. Derzeit fehlen vielfach noch die Rahmenbedingungen, um die in einem Digitalisierungslabor entwickelten Ideen schnell und ergebnisoffen zu pilotieren, insbesondere wenn sie disruptive Ansätze beinhalten. Hier müssen Gesetzgeber und Haushälter, aber auch die Verantwortlichen in den Behörden deutlich mehr Freiheiten für moderne Lösungen schaffen.

Auf dem Weg der digitalen Transformation wünsche ich mir in Staat und Verwaltung mehr Mut und Risikobereitschaft. Wir brauchen weniger Perfektionismus und mehr Pragmatismus. Wir benötigen eine Fehlerkultur, die frühes Scheitern als Lernchance fördert. Dazu brauchen wir Experimentierklauseln und Risikokapital. Aber vor allem: Wir dürfen kein Land der Konzepte bleiben, sondern müssen ein Land der umgesetzten digitalen Lösungen werden. ■

sich ihrer Beratungsfunktion und schwierigen Einzelfällen widmen.

Digitaltaugliches Recht für eine digitale Verwaltung

Die Behörden sind zu tiefgehenden Veränderung bereit. Sie können allerdings auf Basis oft komplizierter und komplexer Regelwerke keine einfachen und verständlichen Online-Leistungen gestalten. Neben allen organisatorischen, technischen, personellen und arbeitskulturellen Herausforderungen der digitalen Transformation müssen wir insbesondere in der Rechtsetzung im digitalen Zeitalter ankommen! Das Recht basiert noch immer weitgehend auf Papierprozessen. In den letzten Jahren wurden zwar Spezialvorschriften für digitale Leistungen ergänzt, ohne aber das Recht grundlegend zu reformieren. Erforderlich ist ein Paradigmenwechsel: Der digitale Verwaltungsprozess ist als Regelfall zu gestalten und der Papierprozess als Ausnahme.

Ich fordere seit Jahren, aus den Erfahrungen der Softwareentwicklung mit dem Konzept der DevOps zu ler-

nen. Interdisziplinäre und agile DevOps-Teams können bedarfsgerechte Lösungen schneller entwickeln und bereitstellen als getrennt oder nacheinander arbeitende Einheiten. Dieses Konzept muss auf die Abstimmungsprozesse zwischen Rechtsetzung und Verwaltungsvollzug übertragen werden (Stichwort „LawOps“). Ergänzend müssen Rechtsvorschriften vor ihrer Verabschiedung einem Umsetzungs- und Digitaltauglichkeitscheck unterzogen werden.

Gemeinsam statt einsam: Aus Arbeit wird Zusammenarbeit

Interdisziplinär, hierarchiefrei, eigenverantwortlich und agil. Das sind wesentliche Voraussetzungen für die Arbeit in den Digitallaboren der Verwaltung, in denen Digitalisierung erlebbar wird. Im BVA haben wir dazu die „denk.BAR“, einen Workshop- und Lösungsraum. In diesem Digitalisierungslabor können Beschäftigte aus ihrem gewohnten Umfeld ausbrechen und sich kreativ entfalten. Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking fördern die agile Zusammenarbeit und Kommunikation.