

BRANCHENKOMPASS



# Public Sector 2020

Digitalisierung beschleunigt sich

Entscheiderbefragung  
Experteninterviews

**F.A.Z.-INSTITUT**

sopra  steria

# Inhalt

- 4** EXECUTIVE SUMMARY  
Digitalisierung nimmt Form an
- 6** Methodik
- 7** HERAUSFORDERUNGEN  
Digital und sicher verwalten
- 11** INTERVIEW  
Bremen: Nutzer im Fokus  
Hans-Henning Lühr, Staatsrat beim Senator für Finanzen  
der Freien Hansestadt Bremen
- 14** E-GOVERNMENT  
Verwaltung wird digitaler
- 18** INTERVIEW  
Smart City als digitaler Zwilling  
Thomas Bönig, CIO & CDO der Landeshauptstadt München
- 21** INNOVATIONSMANAGEMENT  
Produktiver Austausch und Change Management
- 24** INTERVIEW  
Von der virtuellen Gemeinde in die Realität  
Matthias Lichtenthaler, Head of Digital Government & Innovation  
im Bundesrechenzentrum Österreich
- 27** ZUKUNFTSTECHNOLOGIE  
Cloud und KI kommen
- 30** Glossar
- 31** Aktuelle Studien  
Impressum

# Vorwort

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung hat durch die Covid-19-Beschränkungen einen spürbaren Schub bekommen, manche Entscheidungsträger sprechen gar von einer Wende. Der Nutzen und die Notwendigkeit digitaler Angebote stehen allen klar vor Augen, die Akzeptanz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie in der Bevölkerung hat zugenommen. In der Praxis wirken sich die Maßnahmen zunächst innerhalb der Verwaltungen aus: „work from home“ wurde in der Breite und zügig eingeführt, Videokonferenzen sind der neue Besprechungsstandard. Nach außen ist zunächst die zeitnahe Information von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen wichtig. Behördeneigene Webseiten und Social Media sind aktuell stark frequentierte Anlaufstellen.

Der nächste Schritt – die digitale Erledigung von Behördengängen und die Nutzung integrierter Online-Services – ist für Bürger und Bürgerinnen sowie Unternehmen ebenfalls wichtig. Auch hier unterstützen die Verwaltungen die Nutzer soweit sie können oder bieten Erleichterungen und unbürokratische Abkürzungen an. Doch es zeigt sich auch, dass E-Government in Deutschland noch nicht in der Tiefe etabliert ist. So fehlen häufig wichtige Basisdienste wie elektronische Identifizierung, elektronische Unterschrift und Siegel, E-Bezahlung, Service- und Unternehmenskonto oder E-Akte.

Bereits vor der Pandemie haben die Behörden viel digitales Know-how aufgebaut und in E-Government-Bausteine investiert. Zahlreiche weitere Investitionen werden gerade realisiert oder sind konkret geplant, wie die Befragung für diesen Branchenkompass verdeutlicht. Unter anderem geht es darum, das E-Government-Gesetz und das Onlinezugangsgesetz umzusetzen. Nun kommt es darauf an, die Hindernisse auf dem Weg zur Digitalisierung auszuräumen und die Kooperation zwischen allen Verwaltungsebenen zu stärken, um in der Breite von den besten Ideen und effizientesten und nutzerfreundlichsten Lösungen zu profitieren und um Doppelarbeit zu vermeiden. Der Branchenkompass zeigt, welche Projekte derzeit Priorität haben und wo die größten Herausforderungen liegen.

*Sopra Steria  
F.A.Z.-Institut*

## **Der Branchenkompass Public Sector mit vertiefenden Interviews**

**Der Branchenkompass Public Sector 2020 basiert auf computer-gestützten Telefoninterviews mit 100 Führungskräften aus den öffentlichen Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen in Deutschland. Darüber hinaus bieten drei persönliche Interviews mit Entscheidungsträgern, die Sopra Steria und das F.A.Z.-Institut gemeinsam geführt haben, eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.**

## EXECUTIVE SUMMARY

# Digitalisierung nimmt Form an

E-Government und IT-Sicherheit sind die großen Herausforderungen für Bund, Länder und Kommunen. Mit der Umsetzung des OZG und zahlreicher weiterer Digitalisierungsmaßnahmen zeichnet sich aber schon heute eine Verwaltung der Zukunft ab, die nutzerorientiert ist, integrierte digitale Dienste anbietet und Innovationen agil vorantreibt. Dabei gilt künftig wie heute: Sicherheit zuerst!

## 1 » Schub für die Digitalisierung

Die öffentlichen Verwaltungen engagieren sich seit vielen Jahren in der Digitalisierung. Derzeit steht die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) im Vordergrund. Die Covid-19-Beschränkungen haben der Digitalisierung nun einen weiteren Schub gegeben, insbesondere intern: Homeoffice und Videokonferenzen sind in den Behörden Alltag geworden. Extern, bei den Bürger- und Unternehmensservices, sind dagegen noch viele Aufgaben zu lösen. E-Government bleibt für die Verwaltungen eine große Herausforderung, bietet aber auch die Chance, effizienter und nutzerorientierter zu werden.

Die bisherigen Investitionen in E-Government haben bereits zu spürbaren Erfolgen geführt. Die Befragten nennen insbesondere die

bessere Information von Bürgern und Unternehmen, schnellere Verwaltungsabläufe und den vereinfachten Informationsaustausch zwischen den Verwaltungen. Von den Vorgaben speziell des E-Government-Gesetzes haben die meis-

ten Behörden bisher die E-Vergabe sowie höhere Sicherheits- und Datenschutzstandards umgesetzt. Derzeit arbeiten viele Ämter an der E-Bezahlung und am elektronischen Verwaltungszugang.

Bis 2022 müssen die Verwaltungen außerdem die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes erfüllen. Fortschritte gibt es hier vor-

allem bei Online-Verwaltungsleistungen und bei der Identifizierung von Personen. Weitere Projekte laufen gerade bei elektronischen Bescheiden und beim Portalverbund.

Neben der Digitalisierung gehören der demographische Wandel, Gesetzesänderungen und die Personalgewinnung – auch für die IT – zu den weiteren drängenden Aufgaben. Covid-19 wurde zwar noch während der Branchenkompass-Befragung von der WHO zur Pandemie erklärt, konnte aber erst bei den drei Tiefeninterviews ausdrücklich berücksichtigt werden.

## 2 » Schnittstellenproblematik und Fachkräftemangel bremsen

Zur Effizienzsteigerung setzen die meisten Behörden auf Verbesserung der IT-Schnittstellen, auf Prozessautomatisierung und auf IT-Konsolidierung. Zahlreiche weitere IT-Investitionen sind geplant, derzeit vor allem für digitale Signaturen und Siegel, Open Government, Online-Verwaltungsangebote und die E-Akte.

Als größtes Hindernis für eine weitere Digitalisierung der Verwaltung nennen 82 Prozent der Befragten Medienbrüche und Schnittstellenprobleme. Die IT-Systeme der unterschiedlichen Verwaltungsebenen sind oft nicht miteinander kompatibel. Entsprechend gehört die Integration von Fachverfahren in Prozesse, die über digitale Schnittstellen miteinander verbunden sind, zu den am häufigsten genannten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung (93 Prozent). Als ebenfalls sehr wichtig wird eine gute Zusammenarbeit

„Die Pandemie ist der Wendepunkt für die Digitalisierung der Verwaltung.“

Thomas Bönig

zwischen der IT-Abteilung und der Fachseite angesehen.

Unbesetzte Stellen in der IT-Abteilung und eine bezüglich Digitalisierung teils unklare Rechtslage bremsen den Ausbau des E-Government zusätzlich. Sicherheit nennen nur 53 Prozent der Befragten als Hindernis, was auch an den umfangreichen Investitionen in diesem Bereich liegt. Unter den bisherigen IT-Investitionen tauchen Datenschutzmaßnahmen und Cyber Security bei über 80 Prozent der Befragten am häufigsten auf. Und es wird weiter investiert: So planen die Verwaltungen zusätzliche Mittel für den Datenschutz ein. Außerdem wollen sie ihre Sicherheitskonzepte auf den neuen IT-Grundschutz migrieren. Viele Verwaltungen planen darüber hinaus eigene Sicherheitsstrategien.

Auch wenn die Sicherheit die Digitalisierung nicht wirklich behindert, bewerten doch 96 Prozent der Befragten IT-Sicherheit als derzeit größte Herausforderung.

### 3 » Kooperationen für Innovationen

Da sich die Erfahrungen der Wirtschaft nicht eins zu eins auf Verwaltungen übertragen lassen, betreten die Behörden bei der Digitalisierung vielfach Neuland. Viele arbeiten derzeit an innovativen Lösungen – alleine oder in Kooperation mit anderen Verwaltungen. Auch die Mitarbeiter sollen verstärkt in das Innovationsmanagement einbezogen werden. Dazu kommt die enge Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern.

Der Austausch mit anderen Behörden auf unterschiedlichen föderalen Ebenen ist für 94 Prozent der Befragten eine entscheidende Quelle für neue Ideen. Außerdem sind gesetzliche Vorgaben sowie Anweisungen der Leitungsebene Impulse, um Innovationsbedarf zu identifizieren und zu priorisieren. Über 80 Prozent verfolgen eine eigene Digitalstrategie, und eine Innovationskultur mit kontinuierlichen Verbesserungen pflegen 78 Prozent der Verwaltungen.

Damit Neuerungen bei digitalen Prozessen oder bei Services auch wirksam im Behördenalltag angewendet werden, müssen die

Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden. Somit ist systematisches Change Management der entscheidende Erfolgsfaktor der Transformation. Die Mehrheit der Befragten hat dies erkannt, aber bei der Tiefe der Maßnahmen gibt es Unterschiede. 88 Prozent wollen bis 2022 auf Beteiligungsformate wie Workshops und 83 Prozent auf Newsletters setzen, um Veränderungen zu kommunizieren. Aber nur 54 Prozent wollen auf agile Methoden zugreifen, um Mitarbeiter aktiv an der Gestaltung des Wandels zu beteiligen.

Um die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern zu optimieren, halten es 87 Prozent der Befragten für richtig, die fachlichen Anforderungen zu überprüfen. Auch die Rollenverteilung zwischen Fachbereich und IT-Dienstleister ändert sich. 78 Prozent der Befragten wünschen sich Beratung in fachlichen Fragen.

„Veränderungsmanagement ist in der Transformation sehr wichtig.“

Hans-Henning Lühr

### 4 » Bei Cloud Computing sind Behörden deutlich weiter als bei KI

Die Erwartungen der Behördenentscheider an Künstliche Intelligenz (KI) sind hoch. Doch in der Praxis fehlt es noch an entsprechendem Know-how, und es gibt kaum Pilotprojekte. Deutlich weiter sind die Behörden beim Cloud Computing.

Über 60 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass KI zu nachhaltigen Veränderungen in der Verwaltungen führen wird und ihrem öffentlichen Auftrag der Daseinsvorsorge zugute kommt. Fast ebenso viele kritisieren aber, dass die derzeitigen rechtlichen Rahmenbedingungen den KI-Einsatz bremsen. Als mögliche KI-Anwendungen werden die Fehler- und Betrugserkennung sowie die Verarbeitung von Dokumenten genannt.

Auf den Einsatz von Cloud Computing sehen sich 43 Prozent der Befragten gut vorbereitet. Die rechtlichen Bedingungen werden zwar auch hier als Hindernis genannt. Aber die meisten gehen davon aus, dass diese Hürde in den kommenden zwei Jahren beseitigt werden wird. Dezentrale und hybride Cloud-Lösungen stehen im Fokus.

# Methodik

## Telefoninterviews

Für den „Branchenkompass Public Sector“ wurden insgesamt 100 Entscheider aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zur Digitalisierung im öffentlichen Sektor befragt. Die Befragten sind für Digitalisierung oder E-Government in ihrer Behörde zuständig. Die Befragung durch das Marktforschungsinstitut Forschungswerk im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria fand vom 20. Februar bis 12. März 2020 statt. Die Befragung wurde mit der Methode des Computer Aided Telephone Interviewing (CATI) durchgeführt.

Die befragten öffentlichen Verwaltungen setzen sich zu 30 Prozent aus Bundes- und Landesbehörden und zu 70 Prozent aus Kommunen – 23 Prozent Landkreise und 47 Prozent Städte und andere Gemeinden ab 20.000 Einwohnern – zusammen.

Die Standorte sind auf alle Bundesländer verteilt. Rund die Hälfte der Befragten arbeitet in Behörden mit weniger als 500 Mitarbeitern, 23 Prozent arbeiten in Behörden mit 500 bis unter 1.000 Mitarbeitern und ebenfalls 23 Prozent in Behörden mit 1.000 Beschäftigten und mehr.

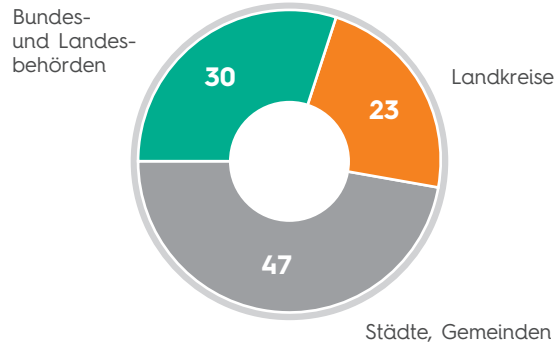
Zwei Drittel der Interviewpartner sind Chief Information Officers (CIOs) beziehungsweise Leiter der IT-Abteilung, 9 Prozent sind Leiter einer separaten Organisationseinheit für E-Government und 6 Prozent sind Organisationsleiter oder Leiter der zentralen Dienste. Des Weiteren sind Behördenleiter, Hauptamts- oder Amtsleiter, Dezernenten und Leiter der Wirtschaftsförderung unter den Befragten.

## Persönliche Interviews

In vertiefenden Interviews haben wir Ende März 2020 mit drei Verwaltungsentscheidern zu ihren Erfahrungen und Standpunkten gesprochen. Dabei standen Praxisanwendungen und die Interpretation der Branchenkompass-Themen im Mittelpunkt. Die Interviews sowie die Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

## Befragte Verwaltungen

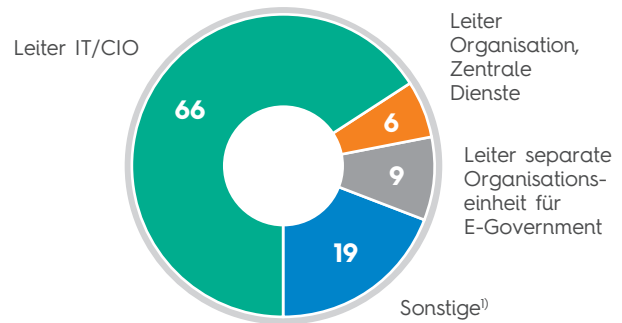
Zahl der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut.

## Funktion der befragten Entscheider

Zahl der befragten Führungskräfte

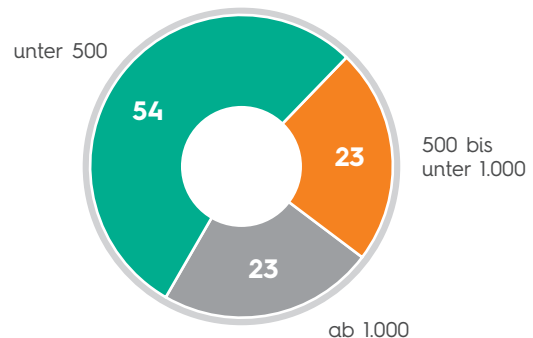


1) Behördenleiter, Hauptamts- oder Amtsleiter, Dezernenten und Leiter der Wirtschaftsförderung.

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut.

## Zahl der Beschäftigten

Anteil der befragten Verwaltungen nach Beschäftigtenzahl in Prozent



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut.

# Glossar

## » Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act (CLOUD Act)

US-amerikanisches Gesetz, das amerikanische IT-Dienstleister verpflichtet, US-Behörden Zugriff auf gespeicherte Daten zu gewährleisten (auch außerhalb der USA).

## » De-Mail

Ermöglicht den verbindlichen und vertraulichen Austausch elektronischer Dokumente per Online-Brief mit End-to-End-Verschlüsselung.

## » DevOps

Prozessverbesserungsansatz in der Softwareentwicklung und Systemadministration. DevOps ist keine Methode, sondern eher eine Philosophie, der zufolge Teams auf Basis gemeinsamer Kultur, Prozesse und Tools effektiver und effizienter zusammenarbeiten.

## » E-Government-Gesetz (EGovG)

Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung mit dem Ziel, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern und Bund, Ländern und Kommunen zu ermöglichen, nutzerfreundliche und effiziente elektronische Services anzubieten. In Kraft seit 1. August 2013.

## » eID

Online-Ausweisfunktion des elektronischen Personalausweises.

## » Einfach Leistungen für Eltern (ELFE)

Bremer Projekt zur Digitalisierung der Verwaltungsprozesse rund um die Geburt eines Kindes.

## » Enterprise Architecture

Zusammenspiel von Verwaltungsprozessen und IT in einer Verwaltung.

## » EU-Verordnung über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt (eIDAS)

Europaweite Regelungen für die elektronische Identifizierung (eID) und für elektronische Vertrauensdienste.

## » Elektronische Vergabe (E-Vergabe)

Seit 18. April 2016 müssen öffentliche Auftraggeber ab einem bestimmten Volumen elektronische Mittel zur Kommunikation von Ausschreibungen verwenden.

## » Elektronisches Siegel

EU-weit anerkanntes Signaturwerkzeug für juristische Personen gemäß eIDAS-Verordnung. Es weist als „digitaler Stempel“ den Ursprung (Authentizität) und die Unversehrtheit (Integrität) von Dokumenten nach.

## » Fachverfahren

Digitale Anwendungen, mit denen Behörden regelmäßig anfallende strukturierte Prozesse bearbeiten.

## » GAIA-X

Projekt zum Aufbau einer leistungsfähigen und vertrauenswürdigen Dateninfrastruktur für Europa, getragen von der deutschen Bundesregierung, von Frankreich sowie von Unternehmen.

## » Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG)

Die Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen müssen ihre Verwaltungsleistungen bis 31. Dezember 2022 auch online anbieten.

## » IT-Grundschutz

Eine vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) entwickelte Vorgehensweise zum Identifizieren und Umsetzen von IT-Sicherheitsmaßnahmen.

## » IT-Planungsrat

Politisches Steuerungsgremium von Bund und Ländern für die Zusammenarbeit in der IT auf der Basis von Art. 91c Grundgesetz und dem IT-Staatsvertrag vom 1. April 2010.

## » Once-Only-Prinzip

Ziel ist es, dass Bürger und Unternehmen den Behörden bestimmte Standardinformationen nur noch einmal mitteilen müssen.

## » Portalverbund

Intelligente Verknüpfung der Verwaltungsportale des Bundes, der Länder und der Kommunen im Rahmen des OZG. Bürger und Unternehmen sollen gewünschte Verwaltungsleistungen sicher und einfach erreichen, unabhängig davon, auf welchem Verwaltungsportal sie einsteigen.

## » Single Digital Gateway

Einheitlicher digitaler Zugang zu den Verwaltungsleistungen der Europäischen Union (EU) und der EU-Mitgliedsstaaten.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Operative Effizienz

Verwaltungen müssen effizienter werden, um Kosten zu sparen, und Unternehmen müssen ihr Kerngeschäft effizient betreiben, um am freien Markt zu bestehen. Dies gilt nicht nur, aber gerade auch in Zeiten konjunktureller Abkühlung. Neue digitale Wettbewerber haben in den vergangenen Jahren die Messlatte für effiziente Prozesse höher gelegt. Der Managementkompass zeigt, welche neuen Möglichkeiten die Digitalisierung für operative Effizienz eröffnet.

## Branchenkompass Banking

Ob es um die Kundengewinnung, um innovative Services oder um die Automatisierung im Backoffice geht, fast immer verwenden die Banken digitale Werkzeuge, inzwischen auch Künstliche Intelligenz. Eine Befragung von 101 Bankentscheidern und vier persönliche Interviews mit Spitzenvertretern der Branche zeigen, welche Hausaufgaben die Institute noch machen müssen, um im Wettbewerb mit Fintechs und digitalen Plattformen die Nase vorn zu behalten.



## IMRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Mai 2020

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

ISBN: 978-3-945999-93-6

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher, Jacqueline Preußner  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Marktforschung: ForschungWerk GmbH  
Kleinreuther Weg 87  
90408 Nürnberg

Titelfoto: © Noppasin/iStock/Getty Images

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main  
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



### **Ansprechpartner**

Sopra Steria SE  
Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 22703-5219  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Jacqueline Preußner  
Frankenallee 71–81  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 7591-1961  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-93-6



**F.A.Z.-INSTITUT**

**sopra  steria**