

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.

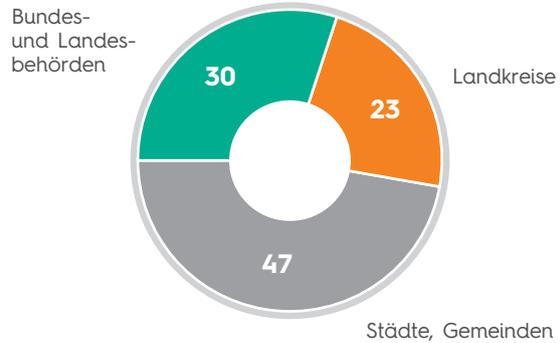
Zwei Drittel der Interviewpartner sind Chief Information Officers (CIOs) beziehungsweise Leiter der IT-Abteilung, 9 Prozent sind Leiter einer separaten Organisationseinheit für E-Government und 6 Prozent sind Organisationsleiter oder Leiter der zentralen Dienste. Des Weiteren sind Behördenleiter, Hauptamts-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

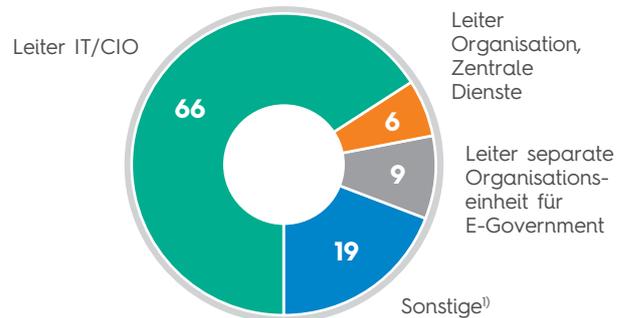
Zahl der befragten Führungskräfte



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

Funktion der befragten Entscheider

Zahl der befragten Führungskräfte

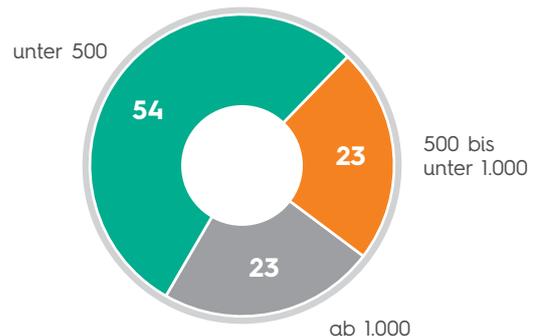


1) Behördenleiter, Hauptamts- oder Amtsleiter, Dezernenten und Leiter der Wirtschaftsförderung.

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.

HERAUSFORDERUNGEN

Digital und sicher verwalten

E-Government sowie die Sicherheit von Daten und IT sind für die meisten befragten Verwaltungen weiterhin große Herausforderungen. Dazu kommen der demographische Wandel sowie die Vielzahl neuer Gesetze. Die Befragten erleben bereits positive Effekte des E-Government-Gesetzes; bei der OZG-Umsetzung geht es langsam voran.

Digitalthemen stehen in Behörden derzeit oben auf der Aufgabenliste, noch vor dem demographischen Wandel und weit vor dem Umgang mit Asylbewerbern und Migranten. Das Thema Pandemie war nicht Teil des Fragebogens. Die Befragung lief aber in die Zeit hinein, als Covid-19 sich in Deutschland ausbreitete und die WHO den Ausbruch am 11. März 2020 zur Pandemie erklärte. Das erste CATI-Interview wurde am 20. Februar, das letzte am 12. März geführt.

Von den befragten 100 Verwaltungsentscheidern halten 96 Prozent IT-Sicherheit und 91 Prozent E-Government für eine besondere Herausforderung in den kommenden Jahren. Dies betrifft alle Verwaltungsebenen in Deutschland, wobei die Entscheider auf Kommunalebene noch etwas häufiger E-Government als große Aufgabe nennen als die auf Landes- und Bundesebene.

Für weitere 79 Prozent aller Befragten ist die Umsetzung des 2017 in Kraft getretenen Onlinezugangsgesetzes (OZG) eine besondere Herausforderung. Bund, Länder und Kommunen sind verpflichtet, bis spätestens Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten und diese zudem in einem Portalverbund miteinander zu verknüpfen.

Insgesamt sehen 76 Prozent der Befragten in der Vielzahl neuer Gesetze eine große Aufgabe für ihre Behörden. Bei der Befragung für den „Branchenkompass Public Services 2018“ waren es 71 Prozent und 2016 50 Prozent. Die Tendenz: steigend.

Gut drei Viertel der Befragten räumen der Frage Priorität ein, wie sie ihren Datenschatz

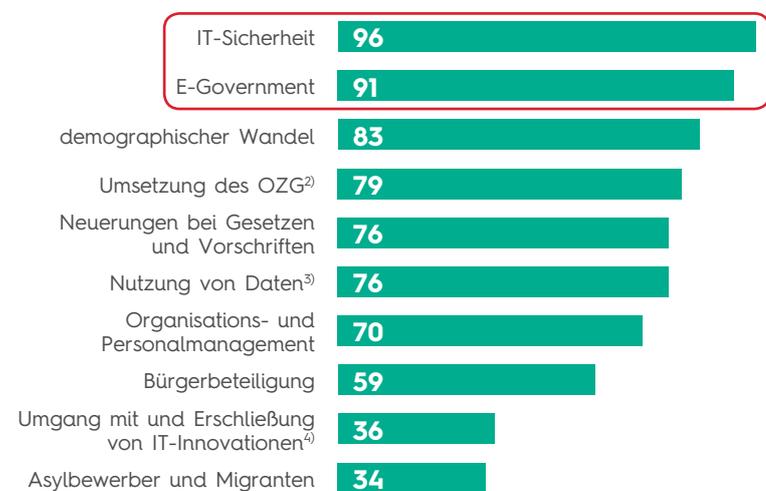
nutzen können. Open Data, Big Data und Geodaten – in der Verwaltung entsteht laufend eine Fülle von Daten, die sich auch in der Daseinsvorsorge einsetzen lassen. Künstliche Intelligenz (KI) könnte die Behörden dabei unterstützen. Doch nur 36 Prozent betrachten derzeit die Erschließung von IT-Innovationen dieser Art als Aufgabe.

Demographie als Herausforderung

Der demographische Wandel ist eine weitere große Herausforderung für die Verwaltungen, wie 83 Prozent der Befragten sagen. Dies betrifft sowohl den eigenen Mitarbeiter-

Digitalisieren – aber sicher!

Besondere Herausforderungen für die eigene Verwaltung in den kommenden Jahren; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz).

3) Open Data, Big Data, Geodaten.

4) Zum Beispiel Künstliche Intelligenz.

stamm, der durch jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergänzt werden muss, als auch die Gesellschaft, die mit wachsendem Alter andere Bedürfnisse hat.

Bürgerbeteiligung ist für 59 Prozent eine Herausforderung. Der Umgang mit Asylbewerbern und Migranten hat dagegen als Thema an Brisanz verloren. Nur 34 Prozent nennen es. Bei der Befragung für den „Branchenkompass Public Services 2016“ waren es wegen der damaligen Flüchtlingskrise noch 81 Prozent.

E-Government verbessert Informationsfluss

Die guten Erfahrungen mit E-Government sind eine Motivation für die weitere Digitalisierung. So führen 74 Prozent der Befragten als Verbesserung an, dass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen heute einfacher auf Informationen aus der Verwaltung zugreifen können. Auch der Informationsaustausch zwischen den Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen hat sich verbessert, wie 65 Prozent angeben. Insbesondere Bund und Länder profitieren davon, wie 77 Prozent aus dieser Gruppen sagen (Kommunen: 60 Prozent).

70 Prozent sagen, dass sich interne und externe Verwaltungsabläufe durch E-Government verbessert und beschleunigt haben. Auch die Qualität der Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen habe sich verbessert (61 Prozent). Knapp die Hälfte nennt als

weitere Verbesserung auch, dass Verwaltungsakte konsistenter geworden sind. Denn auf der Basis von deutlich besser verfügbaren Informationen werden auch bessere Entscheidungen getroffen.

Im Standortwettbewerb konnten bislang nur 25 Prozent der Befragten einen Vorteil durch E-Government erringen. Unter den befragten Kommunen sind es immerhin 31 Prozent.

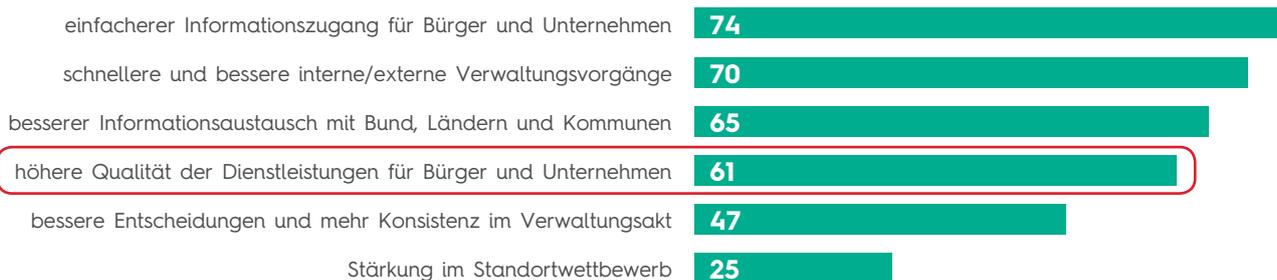
Stand der Umsetzung gesetzlicher Regelungen

Wie weit haben die Behörden die staatlichen Vorgaben zur Digitalisierung bereits umgesetzt? In Bezug auf das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz), in Kraft seit August 2013, können die Entscheider in ausgewählten Feldern Vollzug melden. Das Gesetz soll dazu beitragen, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern, und nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste von Bund, Ländern und Kommunen ermöglichen. Die meisten Bundesländer haben darüber hinaus eigene E-Government-Gesetze erlassen, um im eigenen Verwaltungshandeln eine wirkungsvolle Basis für die digitale Verwaltung zu haben.

Eine Vorgabe des E-Government-Gesetzes des Bundes ist die elektronische Kommunikation. Darunter fällt beispielsweise auch das elektronische Beschaffungsverfahren (E-Vergabe). In 60 Prozent der befragten

Informationen zugänglicher, Abläufe effizienter

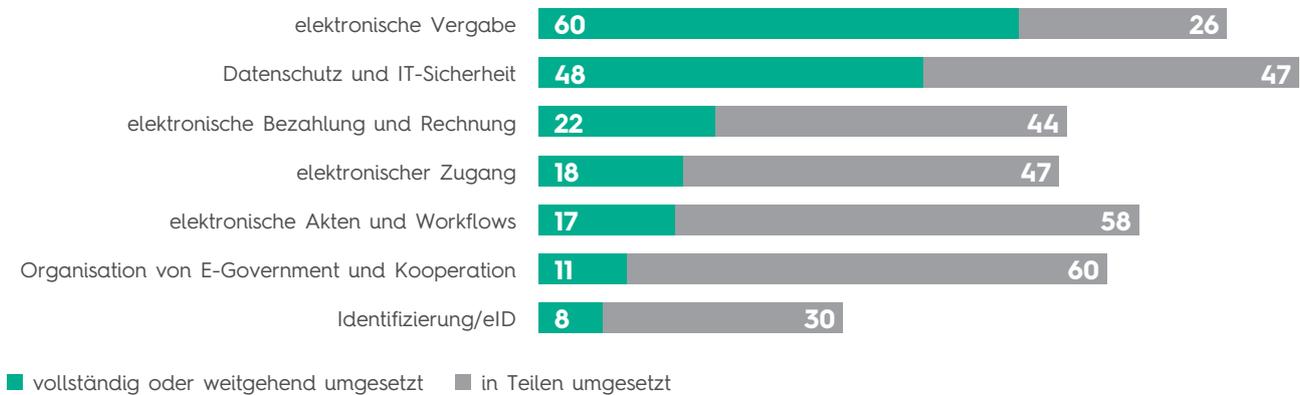
Bereits realisierte Verbesserungen im E-Government zur Steigerung der Effizienz und Qualität öffentlicher Dienstleistungen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

Hausaufgaben bald erledigt bei E-Vergabe und Datenschutz

Stand der Umsetzung einzelner Handlungsfelder des E-Government-Gesetzes in der eigenen Organisation; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: noch nicht umgesetzt, nicht davon betroffen oder weiß nicht/keine Angabe

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

Verwaltungen können Vergabeverfahren bereits vollständig über das Internet oder spezielle Vergabepattformen abgewickelt werden. Das macht die Vergabe für den öffentlichen Auftraggeber und die privaten Auftragnehmer effizienter. Das Verfahren ist standardisiert und automatisierbar. Weitere 26 Prozent der Befragten haben die E-Vergabe zumindest teilweise umgesetzt. Die befragten Kommunen sind bei der Umsetzung insgesamt weiter als Bund und Länder. Nach Vorgaben der EU dürfen Projekte ab einem festgelegten Schwellenwert nur noch elektronisch ausgeschrieben werden.

Vorgaben für den Datenschutz und die IT-Sicherheit haben 48 Prozent vollständig und 47 Prozent teilweise umgesetzt. Dass das Thema IT-Sicherheit derzeit Priorität in den Verwaltungen hat (siehe Grafik Seite 7), zeigt sich auch hier in zahlreichen Maßnahmen.

Zu den Verpflichtungen aus dem E-Government-Gesetz gehört auch (zumindest) eine elektronische Bezahlungsmöglichkeit für öffentliche Leistungen. Bisher haben nur 22 Prozent eine komplette Lösung für elektronisches Bezahlen und für elektronische Rechnungen umgesetzt, weitere 44 Prozent haben dies aber zumindest teilweise getan. Kommunen sind hier weiter als Bund und Länder. Das E-Rechnungsgesetz erfordert, dass Unternehmen ihre Rechnung an öffentliche Auftraggeber ab November 2020 in digitaler Form stellen.

Elektronische Akten und Workflows haben 58 Prozent teilweise und 17 Prozent vollständig umgesetzt, bei der Organisation von E-Government sind 60 Prozent teilweise und 11 Prozent ganz am Ziel.

Den größten Nachholbedarf gibt es bei der elektronischen Identifizierung (eID) und bei der elektronischen Authentifizierung. Gerade einmal 8 Prozent der befragten Behörden haben ihre Hausaufgaben weitgehend erledigt. Weitere 30 Prozent haben dies zumindest teilweise umgesetzt.

OZG in der Halbzeit

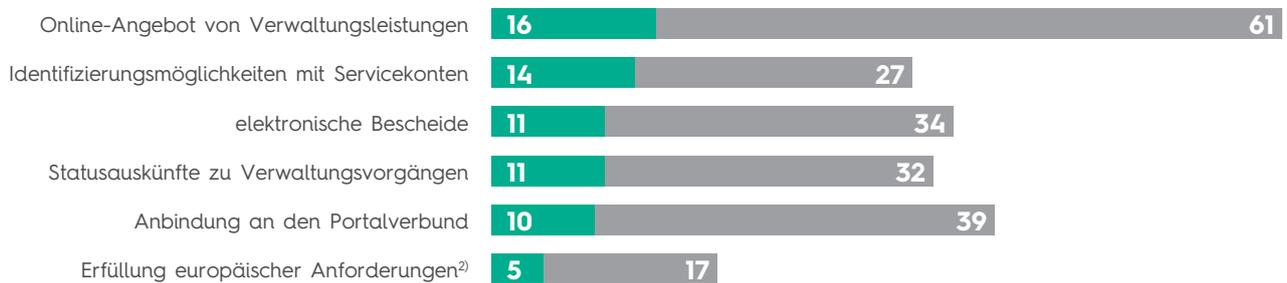
Die Umsetzung des OZG kommt teilweise voran (siehe Grafik Seite 10). 77 Prozent der befragten Behörden berichten von ersten Online-Verwaltungsangeboten, die aber nur ansatzweise fertig sind. Nur bei 16 Prozent sind OZG-Leistungen schon weitgehend entwickelt. Der IT-Planungsrat hat 575 OZG-Leistungen für Bürger und Unternehmen definiert und anhand von 55 Lebens- und Geschäftslagen systematisiert. Ausgangspunkt ist der Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa), in dem die Leistungen deutscher Verwaltungen erfasst sind. OZG-Dienstleistungen werden deutschland-

„Die elektronische Bezahlungsfunktion macht digitale Angebote attraktiver.“

Hans-Henning Lühr

OZG in der Halbzeit, Online-Angebot steht in Teilen

Stand der Umsetzung einzelner Maßnahmen des Onlinezugangsgesetzes in der eigenen Organisation; in Prozent der Befragten¹⁾



■ vollständig oder weitgehend umgesetzt ■ in Teilen umgesetzt

1) Rest zu 100 Prozent: noch nicht umgesetzt, nicht davon betroffen oder weiß nicht/keine Angabe.

2) Im Rahmen von eIDAS, Once Only und Single Digital Gateway.

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

weit in Digitalisierungslaboren einzelner Verwaltungen als „Click-Dummys“ entwickelt. Wenn diese die rechtlichen Vorgaben erfüllen, können sie von anderen Behörden nachgenutzt werden. Entscheidend ist aber nicht nur die flächendeckende Verfügbarkeit von Online-Leistungen, sondern eine breite Akzeptanz und Nutzung durch die Bürger. Die Nutzerorientierung bedeutet eine echte Wende für Verwaltungsdienste.

Das OZG ist seit August 2017 in Kraft, es bleiben nur noch zweieinhalb Jahre für die Umsetzung. Bei den weiteren Vorgaben erreichen die Behörden noch lange nicht die Halbzeit. 41 Prozent (davon 14 Prozent weitgehend umgesetzt) entwickeln für Bürger

elektronische Identifizierungsmöglichkeiten und richten Bürger- beziehungsweise Servicekonten ein. Kommunen sind hier weiter als Bund und Länder. Mit einem Bürger- und Unternehmenskonto können Bürger beziehungsweise Unternehmen künftig

Dienstleistungen unterschiedlicher Verwaltungen nutzen. Weil hierbei auch die Anforderungen der EU-Verordnung über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt (eIDAS) berücksichtigt werden, können Bürger mit ihrem Konto perspektivisch auch auf EU-Angebote zugreifen.

Elektronische Bescheide und digitale Statusauskünfte haben je 11 Prozent der Befragten weitgehend umgesetzt, weitere 34 beziehungsweise 32 Prozent teilweise.

Alle Verwaltungsportale von Bund, Ländern und Kommunen sollen gemäß OZG zu einem Portalverbund über eine Middleware verknüpft werden. Dort sind alle Leistungen mit einem digitalen Nutzerkonto aufrufbar. 10 Prozent der befragten Behörden haben die Schnittstellen weitgehend eingerichtet, weitere 39 Prozent teilweise.

Bestandteil der OZG-Umsetzung ist auch die Umsetzung der EU-Verordnung zum Single Digital Gateway (SDG), einem Portal für europäische Dienstleistungen. Die Nutzung der OZG-Umsetzungsstrukturen für die Berücksichtigung der EU-Anforderungen schafft wertvolle Synergieeffekte. SDG und OZG gehen hier Hand in Hand.

Bei den europäischen Vorgaben sind die Verwaltungen am wenigsten weit: eIDAS, Once Only und Single Digital Gateway haben 5 Prozent weitgehend und 17 Prozent teilweise entwickelt. Ziel von Once Only ist es, dass Bürger und Unternehmen Standardinformationen nur einmal eingeben müssen. Mit Zustimmung der Nutzer ist es öffentlichen Verwaltungen dann in Zukunft erlaubt, die Daten wiederzuverwenden und untereinander auszutauschen. Dadurch erhalten Bürgerinnen und Bürger immer mehr nutzerfreundliche integrierte Services.

„Das OZG ist nicht wirklich bürgernah. Die Nutzer erwarten heute ein höheres Serviceniveau.“

Thomas Böhnig

INTERVIEW

Bremen: Nutzer im Fokus

Die Freie Hansestadt Bremen gilt als Vorreiter im E-Government. Ob E-Rechnung, Servicekonto oder elektronisches Bezahlen – Bremen war schneller als andere Bundesländer oder Kommunen. Hans-Henning Lühr, Staatsrat beim Senator für Finanzen, berichtet von aktuellen Projekten und von der Umsetzung agilen Arbeitens.

Herr Staatsrat Lühr, wie hat Covid-19 Ihre Arbeit verändert?

Da ich für Personal, Haushalt und IT zuständig bin, sind neue Aufgaben hinzugekommen: Mitarbeiter müssen umgesetzt werden, die staatlichen Hilfspakete müssen im Haushalt eingeplant werden, und die IT-Infrastruktur muss für Videokonferenzen und Homeoffice ausgebaut werden. Das Engagement der Mitarbeiter ist sehr groß, so dass wir gut vorankommen. Gleichzeitig haben sich die Anforderungen an mich als Führungskraft geändert: Wir halten Videokonferenzen ab, und ich kann nicht mehr mit allen Mitarbeitern einzeln sprechen. Das bedeutet: gemeinsam Ziele und Regeln vereinbaren, noch mehr loslassen und auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter vertrauen.

Homeoffice ist ja für viele Verwaltungstätigkeiten geradezu gemacht ...

Das Potenzial ist hoch, aber manche öffentlichen Aufgaben müssen weiter in Präsenz erledigt werden. In jedem Fall haben wir jetzt einen Proof-of-Concept für mobiles und agiles Arbeiten, auf dem wir nach Corona aufbauen können. Die nötige Infrastruktur steht, und die Bereitschaft der Mitarbeiter, von zu Hause zu arbeiten, ist groß. Wir wollen eine kleine Studie dazu erstellen, was wir aus der Krise lernend in Zukunft verändern können. Derzeit entwickeln wir mit dem Gesamtpersonalrat eine neue Dienstvereinbarung für das mobile Arbeiten.

Darüber hinaus fragen wir uns als Verwaltung auch, wo wir verstärkt virtuelle Angebote für Bürger anbieten sollten. Die Krise

hat die Notwendigkeit und den Nutzen der Digitalisierung gezeigt, und die Akzeptanz insgesamt ist deutlich gestiegen.

Warum ging es beim E-Government in Deutschland bislang so schleppend voran?

In unserer föderalen Behördenlandschaft ist es nicht leicht, die unterschiedlichen Strategien und Vorhaben der zahlreichen Akteure zusammenzuführen. Der IT-Planungsrat hat dafür aber eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und schon viel erreicht. Wir sind also auf einem guten Weg. Leider werden die vorhandenen digitalen Angebote der Behörden noch nicht ausreichend von Bürgern und Unternehmen angenommen. Aktuell kommen viele Basisfunktionalitäten hinzu, die das Angebot attraktiver machen, zum Beispiel eine elektronische Bezahlfunktion. Doch wir müssen die Online-Services noch einfacher gestalten und viel stärker an den Nutzern ausrichten.

Bremen gilt als Vorreiter im E-Government. Welche Dienste bieten Sie bereits an?

Wir haben vor allen anderen Bundesländern die E-Rechnung erfolgreich eingeführt. Auch ein Servicekonto und elektronische Bezahlfunktionen sind im Einsatz. Derzeit unterstüt-

In der **Freien Hansestadt Bremen** ist der Staatsrat der höchste Beamte eines Senatsressorts. Er ist mit einem beamteten Staatssekretär vergleichbar. Zur Zuständigkeit von Staatsrat Lühr gehört die Abteilung Zentrales IT-Management, Digitalisierung öffentlicher Dienste. Sie ist für Planung, Organisation, Betrieb und Finanzierung der zentralen IT zuständig und betreibt die „IT-Garage“.

zen wir die Handwerkskammer bei der Einführung der E-Rechnung. Und gemeinsam mit Bayern entwickeln wir gerade ein bundesweit einheitliches Unternehmenskonto.

Welche Strategie verfolgen Sie, um die Digitalisierung zu beschleunigen?

Der Schlüssel ist eine konsequente Nutzerorientierung und die Anpassung der Services an die Bedürfnisse und das digitale Vorwissen unterschiedlicher Zielgruppen. Dazu gehören auch Werbemaßnahmen, Workshops und Hotlines, mit denen wir die Einführung neuer Services begleiten. Beispielsweise haben wir Kurse für die digitale Steuererklärung durchgeführt und eine Leuchtreklame für das Online-Finanzamt

installiert, das 24 Stunden geöffnet ist. Mit Unternehmen arbeiten wir eng zusammen, um Online-Prozesse effizienter zu gestalten.

Kooperationen auf allen Verwaltungsebenen sind ein weiterer Baustein. Ein Beispiel ist unsere Zusammenarbeit

mit den Trägerländern unseres IT-Dienstleisters Dataport. In Zukunft setze ich noch stärker auf gemeinsame Lösungen, bei denen Bund, Länder und Kommunen ihre Kräfte bündeln. Dazu braucht es einheitliche Standards, interoperable Systeme und Register sowie mehr Einer-für-alle-Lösungen. Innerhalb der bremischen Verwaltung haben wir zwei Gremien für die Transformation: die Staatsräte-Koordinierungsrunde und den Transformationsrat.

Für mehr föderale Zusammenarbeit könnte auch das Onlinezugangsgesetz (OZG) sorgen. Sie waren im vergangenen Jahr Vorsitzender des IT-Planungsrats und damit zuständig für die Umsetzung: Wie ist der Stand zur Halbzeit?

Im vergangenen Jahr haben wir intensiv an den Grundlagen gearbeitet. Mit dem Aufbau einer arbeitsteiligen föderalen Projektlandschaft besteht nun eine wesentliche Voraus-

setzung dafür, in den kommenden Jahren flächendeckend moderne, OZG-konforme Online-Dienste umzusetzen. Da der IT-Planungsrat nur noch Projekte fördert, an denen mindestens drei Bundesländer gemeinsam arbeiten, dürften sich auch die Kooperationen verstärken. Als operativer Unterbau des IT-Planungsrats soll die neugegründete Föderale IT-Kooperation (FITKO) eine wichtige Rolle bei der OZG-Umsetzung spielen. Mit einem Projekt zur Qualifizierung des öffentlichen Dienstes unter Bremer Federführerschaft werden derzeit die Kompetenzprofile für die digitale Transformation entwickelt. Schwierig ist und bleibt es aber, die eigentlichen Verwaltungsprozesse in den Behörden anzupassen und zu optimieren. Nur wenn dies gelingt, entfaltet das OZG eine Wirkung.

Wie sind Kommunen in die OZG-Strategie eingebunden? Sie haben am häufigsten Bürgerkontakt und müssen die Hauptlast der Umsetzungsvorhaben stemmen.

Die Beteiligung der Kommunen ist wichtig. Über ihre Spitzenverbände sind sie direkt in die Arbeit des IT-Planungsrats eingebunden. Zudem können und sollen sich Kommunen an den Digitalisierungslaboren beteiligen und dort neue Online-Dienste entwickeln. Gerade in Flächenländern ergeben sich Optionen für die interkommunale Zusammenarbeit, die vor Ländergrenzen nicht haltmacht, wie der Dataport-Trägerverbund unter Beweis stellt.

Wie setzt Bremen das OZG um?

Derzeit krepeln wir mit einer konsequenten Nutzerorientierung unser gesamtes Dienstleistungsangebot um. Unser Leuchtturmprojekt „Einfach Leistungen für Eltern“ (ELFE) zeigt sehr gut, wie das Once-Only-Prinzip funktionieren kann. Es enthält alle Verwaltungsverfahren von der Standesamtsanmeldung bis zum Kindergeld. Wir arbeiten eng mit der Bundesregierung zusammen und wirken auf notwendige Gesetzesänderungen hin. Allein für das ELFE-Verfahren müssen 17 Gesetze angepasst werden. Die gründlichen Arbeiten lohnen sich, denn wir haben einen Masterplan für alle Anwendungsfälle.

„Der Schlüssel ist eine konsequente Nutzerorientierung und die Anpassung an unterschiedliche Bedürfnisse.“

Hans-Henning Lühr

Wenn es darum geht, neue öffentliche Services zu entwickeln – was ist Ihr Ansatz für ein behördliches Innovationsmanagement?

Bis vor einigen Jahren gab es in Bremen nur ein betriebliches Vorschlagswesen, bei dem Ideen einzelner Mitarbeiter bewertet und prämiert wurden. Heute geht es darum, alle Mitarbeiter einzubinden und den generations- und ressortübergreifenden Wissensaustausch zu stärken. Wir bereiten dazu entsprechende Innovationsformate vor, nachdem wir mit dem „Innovationszirkel Junge Verwaltung“ erste gute Erfahrungen gemacht haben.

Wie funktioniert der Innovationszirkel genau?

Über eineinhalb Jahre trafen sich alle drei Monate junge Verwaltungsbeschäftigte der Hansestadt, um über die Verwaltung der Zukunft zu diskutieren und konkrete Ideen zu entwickeln. Dabei zeigte sich, dass das Zusammenführen von Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen das Ideenpotenzial besonders fördert.

Jetzt rekommunalisieren wir den Sachverstand für Innovationen: Wir bauen zentrale Einheiten für das Projekt- und Veränderungsmanagement, das Prozessmanagement und den Bürgerservice auf. Damit tragen wir der Tatsache Rechnung, dass Veränderungsmanagement in der digitalen Transformation sehr wichtig ist. Es geht nicht nur darum, Software zu implementieren, sondern auch darum, die Mitarbeiter mitzunehmen. Bisherige Arbeitsweisen in der Organisation sind zu hinterfragen und neu zu gestalten, bevor wir die Prozesse automatisieren.

Wie finden Sie die für die bremische Verwaltung passenden agilen Ansätze?

Aktuell beweist die Verwaltung, dass sie sehr agil arbeiten kann, wenn es um die Anforderungen der Coronakrise geht. Der Schritt von den agilen Methoden zur Umsetzung ist aber alles andere als einfach. Agiles Projektmanagement fordert die traditionellen Linien- und Hierarchiestrukturen heraus.



Verwaltungscomputer als Auslaufmodell? Aktionskunstwerk von Hans-Henning Lühr im Foyer der bremischen „IT-Garage“: mit Granitfarbe bearbeiteter Computer. Lühr nutzt bei seinen künstlerischen Aktivitäten auch Objekte aus seinem beruflichen Alltag.

Deshalb gehen wir schrittweise vor und passen die Methoden an unsere Besonderheiten an. Agilität bedeutet kein unkontrolliertes Durcheinander, sondern ein iteratives, gesteuertes Vorgehen mit klaren Rollen und Strukturen sowie gemeinsamen Zielen. Das Organisationsreferat des Senators für Finanzen setzt die neuen Methoden bereits in den Bereichen Bürgerservice sowie Projekt- und Prozessmanagement ein und initiiert Fortbildungen und Beratungen.

Das Interview führten Bernd Baptist von Sopra Steria und Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Hans-Henning Lühr ist Staatsrat beim Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen und Mitglied des IT-Planungsrats (2019 dessen Vorsitzender).

E-GOVERNMENT

Verwaltung wird digitaler

Zur Effizienzsteigerung setzen die Behörden besonders auf Schnittstellen- und Prozessautomatisierung. Bereits stark investiert wurde in IT-Sicherheit, Datenschutz und die E-Akte. Neuinvestitionen sind vor allem in Signaturen, Open Government und Online-Verwaltungsangebote geplant. Außerdem wird das Sicherheitsniveau erhöht.

Effizienz ist für Verwaltungen eine zentrale Steuerungsgröße. Angesichts des demographischen Wandels müssen sich die Behörden darauf vorbereiten, mit weniger Kapazitäten mehr zu erreichen. Auch in Krisensituationen sind effiziente Abläufe notwendig, um handlungsfähig zu bleiben. Das Effizienzpotenzial wollen die Befragten vor allem digital, aber auch organisatorisch heben.

Die Integration elektronischer Fachverfahren, insbesondere durch Automatisierung von Schnittstellen, ist für 93 Prozent der Befragten ein Weg zu mehr Effizienz. Außerdem wollen 87 Prozent das digitale Prozessmanagement auf- oder ausbauen. Durch Pro-

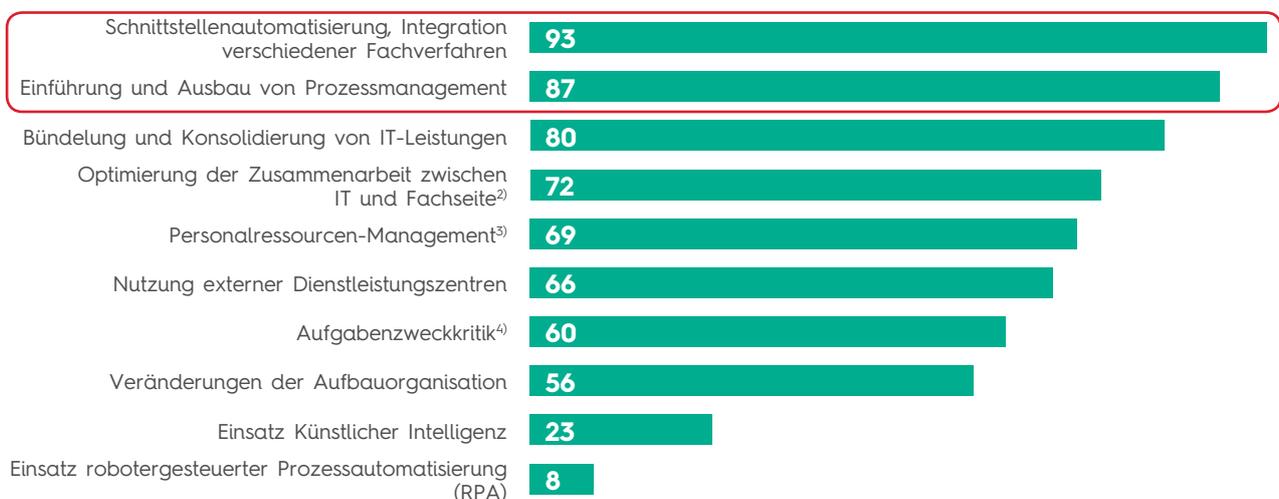
zessoptimierung können die Bearbeitungsqualität verbessert und die Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Damit werden auch die Bedürfnisse der Bürger stärker in den Fokus gerückt. Aktuell planen Kommunen (91 Prozent) hier sogar etwas häufiger Maßnahmen als Bund und Länder (77 Prozent).

IT-Infrastruktur neu ordnen

Vier von fünf Verwaltungen wollen ihre IT-Infrastruktur konsolidieren und so IT-Leistungen für mehrere Behörden bündeln. Außerdem beabsichtigen zwei Drittel der Befragten, verstärkt externe Dienstleistungszentren

Effizienter verwalten durch optimierte Schnittstellen und Prozesse

Geplante Maßnahmen und Werkzeuge zur Effizienzsteigerung im eigenen Verwaltungsbereich; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Beispielsweise IT-Betrieb durch DevOps (Development und IT Operations).

3) Personalbeschaffung und -entwicklung.

4) Aufgabenwegfall oder -verlagerung.

zu nutzen. Wichtig für eine hohe operative Effizienz ist die enge Kooperation zwischen IT- und Fachabteilungen. 72 Prozent der Entscheider wollen diese verbessern. Eine geeignete Methode dafür ist DevOps (Development und IT Operations). DevOps bietet Prozesse und Softwarewerkzeuge für die Zusammenarbeit von Softwareentwicklung, Systemadministration und Qualitätssicherung.

Verbesserungen in der Personalentwicklung und -beschaffung planen 69 Prozent der befragten Behörden. Weitere 60 Prozent setzen auf Aufgabenzweckkritik, um den Aufgabenkatalog zu bereinigen. So können Aufgaben verlagert oder beendet werden, die nicht mehr erforderlich sind. 56 Prozent wollen auch die Aufbauorganisation optimieren, um schlanker und effizienter zu arbeiten. Dazu gehören die Auflösung hierarchischer Strukturen für Teamarbeit, Eigenverantwortung und agile Arbeitsmethoden.

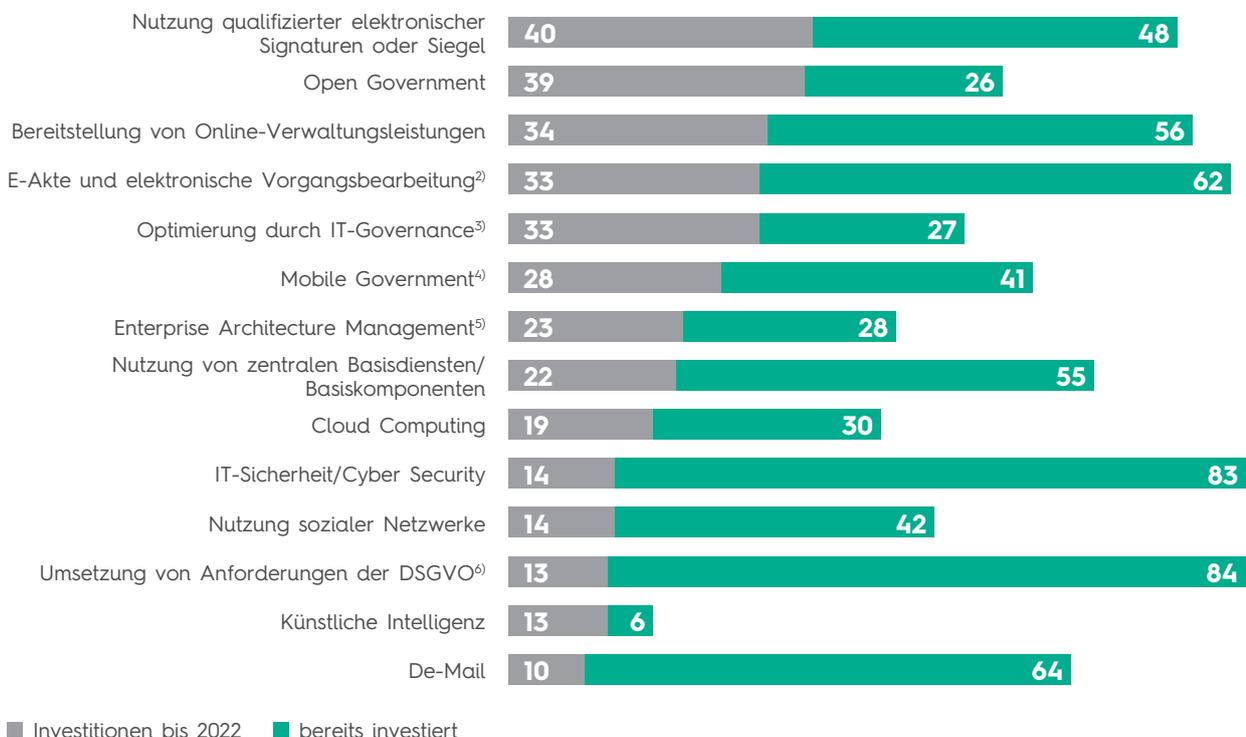
Auf den Einsatz von KI oder einer roboter-gesteuerten Prozessautomatisierung (RPA) für Routinetätigkeiten setzen bislang nur wenige Behörden. Künftig planen aber 23 beziehungsweise 8 Prozent der Verwaltungen erste Investitionen, insbesondere Bund und Länder.

Fortschritte bei Online-Leistungen

Ein großer Schritt in Richtung Effizienz ist E-Government. Hier wollen die Behörden schnellere Fortschritte als bisher erzielen. Bis 2022 planen sie zahlreiche Erst- und Folge-maßnahmen. Über die Hälfte der Verwaltungen bietet bereits Online-Leistungen an. Weitere 34 Prozent wollen in dieses Angebot investieren. Außerdem haben 62 Prozent der Behörden in die E-Akte und die elektronische Vorgangsbearbeitung investiert (70 Prozent der Kommunen, aber nur

Neuinvestitionen vor allem in Signaturen; bei IT-Sicherheit wurde schon viel getan

Bereits durchgeführte oder bis 2022 geplante Investitionen in IT beziehungsweise E-Government; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: keine Investitionen oder weiß nicht/keine Angabe.

2) Elektronische Workflows.

3) Für eine bessere IT-Steuerungsfähigkeit der Organisation.

4) Apps und andere mobile Anwendungen für Smartphones.

5) Verbundene fachliche und technische Bebauungsplanung.

6) Datenschutz-Grundverordnung.

43 Prozent von Bund/Ländern). Ein weiteres Drittel plant mittelfristig erste Aktivitäten. Unter den Neuinvestoren sind vor allem Bund und Länder (47 Prozent; Kommunen: 27 Prozent).

Am stärksten aktiv waren die Verwaltungen bislang bei IT-Sicherheit und Datenschutz: 84 Prozent der Befragten haben Maßnahmen für die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) durchgeführt. Sie gilt seit Mai 2018 in allen EU-Mitgliedsstaaten. 83 Prozent haben auch bereits in Cyber Security investiert. Als reif kann das Thema De-Mail betrachtet werden. 64 Prozent der Verwaltungen haben sich hier bereits engagiert. De-Mail soll die digitale Kommunikation sicherer machen. Doch durchgesetzt hat sich der Service bisher nicht. Unternehmen wie Behörden halten sich zurück, weil es kaum aktive Nutzer gibt, die De-Mails in Empfang nehmen – und Nutzer vermissen konkrete Anwendungen.

Signaturen für mehr Nutzer

An erster Stelle neu geplanter E-Government-Maßnahmen stehen mit 40 Prozent der Befragten elektronische Signaturen und Siegel. 44 Prozent haben hier bereits investiert (Grafik Seite 15). Digitale Signaturen und Siegel werden verwendet, um den Urheber beziehungsweise die Authentizität sowie die

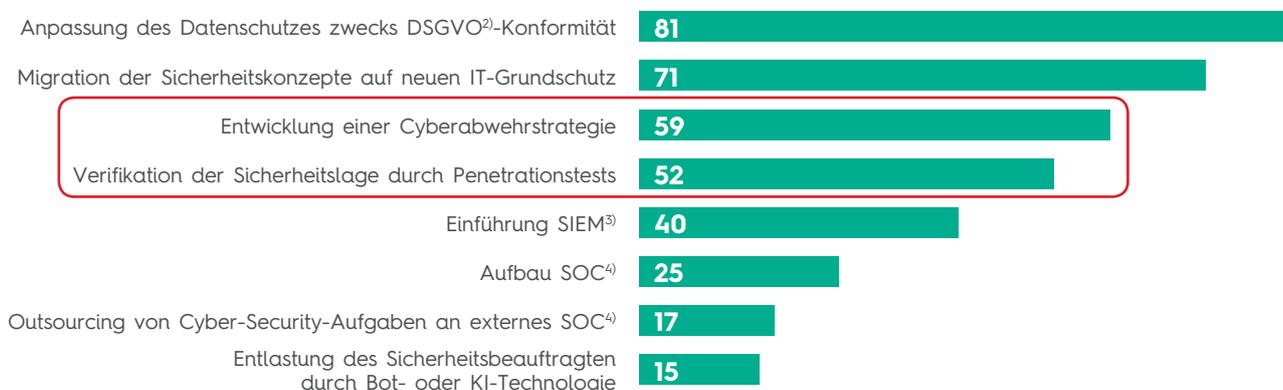
Integrität von Dokumenten sicherzustellen. Die elektronische Signatur ersetzt die persönliche Unterschrift, das Siegel den Firmstempel – beides Voraussetzungen dafür, dass Bürger und Unternehmen die virtuelle Verwaltung rechtssicher nutzen können.

In Open Government, die Öffnung der Verwaltung in Richtung Bürger und Unternehmen, haben nur 26 Prozent der Verwaltungen investiert, aber weitere 39 Prozent planen Maßnahmen bis 2022. Ziele sind mehr Transparenz und Teilhabe sowie eine intensivere Zusammenarbeit mit Bürgern und Unternehmen, um Innovationen zu fördern und die Gemeinschaft zu stärken. Zu den weiteren Investitionstrends gehört IT-Governance, mit der die Digitalisierung wirksam gesteuert werden kann. Jede dritte Behörde will damit starten, 27 Prozent arbeiten bereits damit. 28 Prozent haben in Enterprise Architecture Management investiert, weitere 23 Prozent planen dies. Damit soll das Zusammenspiel von Verwaltungsprozessen und IT in der Verwaltung optimiert werden. Ein guter strategischer, konzeptioneller und organisatorischer Rahmen ist wichtig, um die IT-Landschaft effektiv zu gestalten.

30 Prozent der Behörden (37 Prozent der Kommunen, 13 Prozent von Bund und Ländern) nutzen zumindest teilweise Cloud Computing. 19 Prozent planen dies bis 2022 (siehe Grafik Seite 15).

Sicherheit erhöhen mit DSGVO und IT-Grundschutz

Geplante kurzfristige Cyber-Security-Maßnahmen der eigenen Verwaltung; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

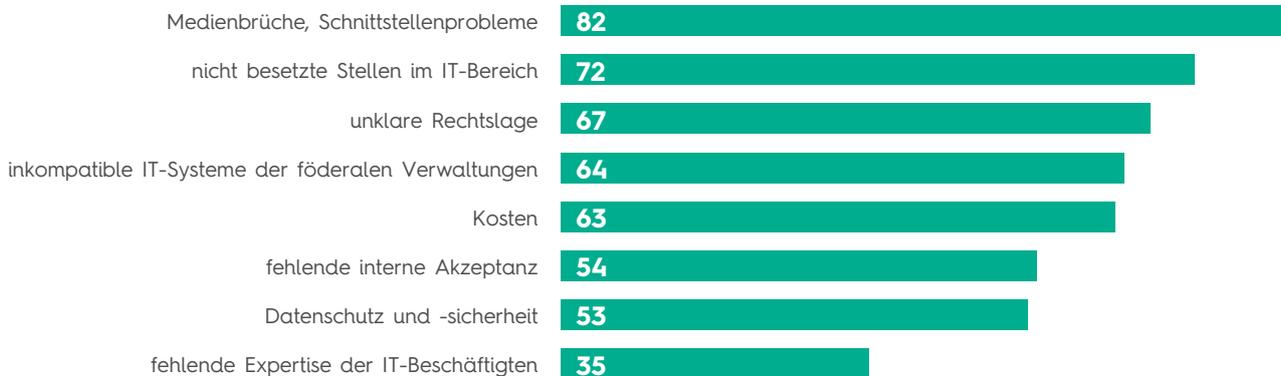
2) Datenschutz-Grundverordnung.

3) Security Incident and Event Management System.

4) Security Operation Center.

Fehlende Schnittstellen und Personalmangel hemmen Digitalisierung

Hindernisse bezüglich des Einsatzes neuer Technologien im eigenen Verwaltungsbereich; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

IT-Sicherheit wird weiter ausgebaut

Der wichtige Bereich IT-Sicherheit wird weiter ausgebaut. Kurzfristig wollen 81 Prozent der Befragten in die Anpassung des Datenschutzes investieren.

Weitere 71 Prozent planen die Migration ihres Sicherheitskonzepts auf den neuen IT-Grundschutz des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Im Februar 2020 erschien das neue „Grundschutz-Kompendium“. Grundlegend hat das BSI den IT-Grundschutz 2017 vom BSI-Standard 100-2 auf den BSI-Standard 200-2 aktualisiert.

Eine eigene Cyberabwehrstrategie planen 59 Prozent der Verwaltungen. 52 Prozent führen außerdem Penetrationstests durch, um die eigene Sicherheitslage laufend zu überprüfen.

Als weitere Investitionen beabsichtigen 40 Prozent der Befragten die Einführung eines Security-Incident-and-Event-Managementsystems (SIEM). Jede vierte Behörde will ein Security Operation Center (SOC) einrichten, um sich gegen Angriffe zu wappnen, weitere 17 Prozent sourcen diese Aufgabe an ein externes SOC aus.

15 Prozent der öffentlichen Verwaltungen wollen auch Künstliche Intelligenz einsetzen, um die Sicherheit zu erhöhen.

Medienbrüche und Fachkräftemangel bremsen Digitalisierung

Als bremsenden Faktor für neue Technologien führen die befragten Entscheider als erstes Schnittstellenprobleme an (82 Prozent). So kommt es immer wieder zu Medienbrüchen, die manuelle Eingriffe in digitale Prozesse erfordern und eine Automatisierung verhindern.

An zweiter Stelle wird der Fachkräftemangel genannt. 72 Prozent der Befragten berichten von nichtbesetzten Stellen in der IT. 35 Prozent beklagen außerdem eine mangelnde Expertise bei den vorhandenen Mitarbeitern. Hier sind Fortbildungsmaßnahmen gefragt.

Gut zwei Drittel weisen auf eine unklare Rechtslage bezüglich Digitalisierungsprojekten hin, sei es wegen der Budgetverteilung oder wegen unklarer Zuständigkeiten innerhalb des föderalen Systems. Die föderalen Strukturen haben außerdem unterschiedliche und inkompatible IT-Systeme hervorgebracht, die nun über Schnittstellen verbunden werden müssen. 64 Prozent der Befragten sehen hier ein Hindernis für die Digitalisierung. Kosten und mangelnde interne Akzeptanz sind weitere Bremsfaktoren.

„Corona lehrt uns auch, wie wichtig ein umfassendes Notfallmanagement ist.“

Hans-Henning Lühr

INTERVIEW

Smart City als digitaler Zwilling

Die Landeshauptstadt München hat eine Digitalisierungsstrategie bis 2025 erstellt, um Stadtverwaltung, städtische Infrastruktur und Stadtgesellschaft digitaler und somit effizienter und wirksamer zu machen. Wie das IT-Referat diese Digitalisierung fördert und auch den Kulturwandel in der Verwaltung voranbringt, erläutert Thomas Bönig, IT-Referent, berufsmäßiger Stadtrat sowie CIO & CDO der Landeshauptstadt.

Herr Bönig, durch die Ausgangsbeschränkungen wegen Covid-19 haben sich die Arbeitsprozesse rasant verändert. Welche ersten Erfahrungen haben Sie gemacht?

München hat früh in die Digitalisierung, in neue Arbeitsformen und in entsprechende Plattformen investiert. Deshalb bleibt die Verwaltung in der Stadt weiter leistungsfähig. Wir stellen jeden Tag mehrere Hundert Arbeitsplätze auf Homeoffice um und entwickeln auch neue Online-Lösungen, wie eine Corona-App für das Referat für Gesundheit und Umwelt.

Im IT-Referat ist Homeoffice schon länger möglich. Neu sind die langen Zeitspannen: Manche Mitarbeiter arbeiten bereits seit Wochen von zu Hause. Selbst der IT-Bereitstellungsdienst ist in Teilen im Homeoffice. Dennoch haben wir die Kommunalwahlen und die Oberbürgermeisterstichwahl in der Coronazeit erfolgreich abgewickelt. Aber nicht alle Referate der Stadt waren so gut auf digitales Arbeiten vorbereitet. Manche kannten die Technologien nicht oder hatten keine Erfahrung mit Videokonferenzen. Mit der Notlage wuchs die Motivation, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter für die Münchner Bürger da sein wollten. Letztlich klappte der Übergang überraschend gut.

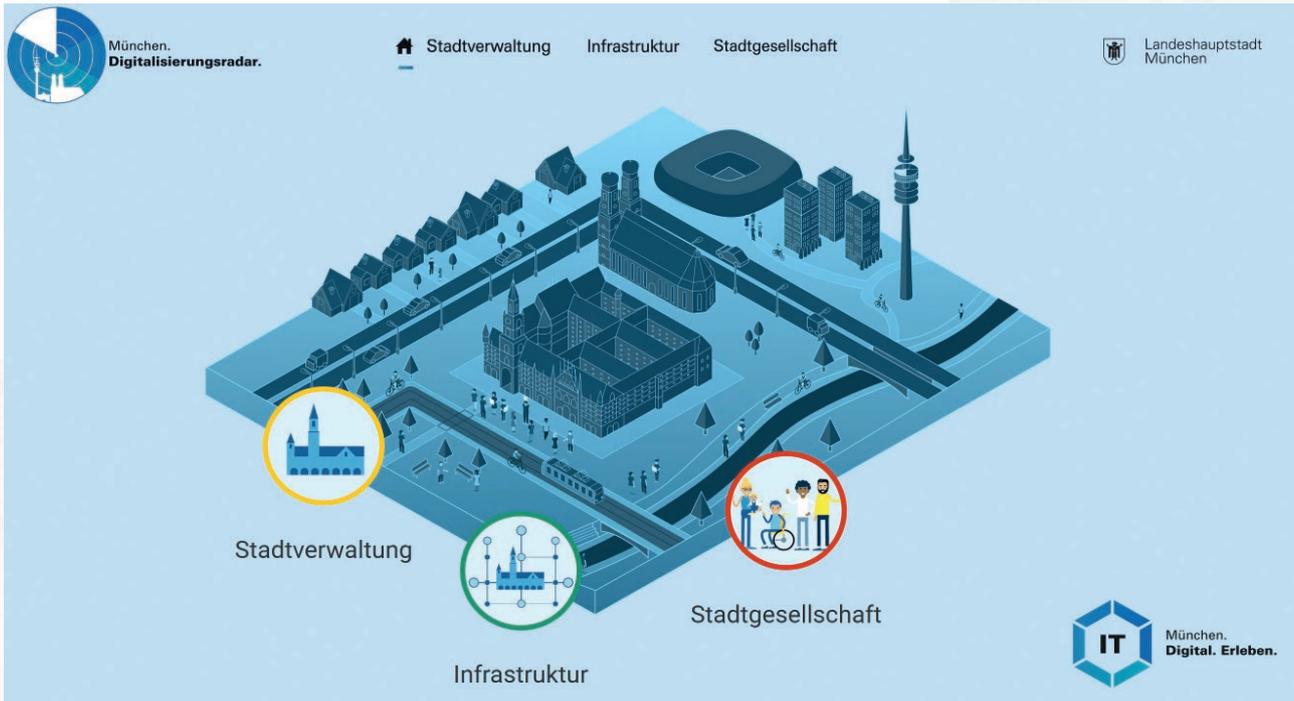
Das **IT-Referat der Stadt München (RIT)** gestaltet mit rund 1.100 Mitarbeitern die IT der Stadt München und treibt die Digitalisierung der Metropole voran. Im IT-Referat werden alle strategischen und operativen Aufgaben rund um die Themen IT und Digitalisierung zusammengefasst: IT-Services, IT-Strategie und Beratung.

Bekommt auch E-Government einen Schub, und suchen die Bürger verstärkt digitale Services?

Die Pandemie bringt nicht nur einen Schub, sondern markiert einen Wendepunkt für die Digitalisierung der Verwaltung. Die Vorteile stehen uns jetzt plastisch vor Augen. Ohne Digitalisierung wäre die Situation in München heute ganz anders. Die Online-Zugriffe der Bürger haben stark zugenommen, das meiste sind Informationsanfragen. Wir haben noch nicht viele echte E-Government-Angebote: Derzeit sind es rund 100 einfachere Services. Solange wir keine Bürger-ID haben und juristische Hürden bezüglich der Schriftform bestehen, können wir kein komfortables und umfassendes digitales Dienstleistungsangebot zusammenstellen. Viele Bürger rufen aber lieber im Amt an. Manche schreiben zwar E-Mails, sind aber nicht bereit, den vorstrukturierten Online-Prozessen zu folgen. Denn nicht alle Menschen sind digitalaffin, und nicht jeder hat ein Smartphone oder Computer mit neuester Software. Außerdem gibt es in einer Großstadt mit so vielen Kulturen durchaus Sprachprobleme, da wir die Informationen nicht in alle Sprachen übersetzen können. Digitale Partizipation wird zukünftig immer mehr zu einem wichtigen Thema.

Auch in anderen Städten und Verwaltungen gibt es nur wenige Online-Services. Warum läuft die Digitalisierung in Deutschland so schleppend?

Zuallererst müssen die Bundesländer ihre Hausaufgaben machen und passende recht-



Mit dem Digitalisierungsradar können sich Bürger unter radar.muenchen.digital über Online-Projekte der Stadt informieren.

liche Voraussetzungen für E-Government schaffen. Und es gäbe eine Reihe übergreifender Dienste, welche die Länder zentral anbieten könnten und sollten. Es ist nicht nachvollziehbar, warum dies auf die Kommunen abgewälzt wird. München verfügt als große Kommune zwar über das digitale Know-how und hat eine gewisse Eigenständigkeit, doch es ist letztlich ineffizient, kommunale Einzellösungen zu entwickeln. Besonders der Freistaat Bayern will sich jetzt der Themen Bürger-ID und juristische Rahmenbedingungen für E-Government annehmen und hier besser unterstützen und eine Vorreiterrolle einnehmen.

Die bisherigen staatlichen E-Government-Initiativen und auch das Onlinezugangsgesetz (OZG) sind meiner Meinung nach auch nicht wirklich bürgernah. Es scheint hier eher darum zu gehen, Bürokratie online zu stellen. Die Menschen erwarten heute ein hohes Serviceniveau, vergleichbar dem bei Amazon, und keine digitale Bürokratie.

Bremsen nicht auch viele kommunale Behörden die digitale Transformation?

In manchen Verwaltungen hat sich die neue bürgerorientierte Sicht auf die Verwaltung

noch nicht durchgesetzt. Wenn Prozesse optimiert werden, dann häufig nur aus Sicht der Behörde. Ein kultureller Wandel ist dringend notwendig. Derzeit digitalisieren wir beispielsweise die Prozesse im Personal- und Organisationsreferat, und dazu gehören auch Hierarchieabbau, Komplexitätsreduktion und die Einführung agiler Arbeitsweisen.

Begleiten Sie diese Transformation mit einem spezifischen Change Management?

Viele Referate und Eigenbetriebe der Stadt haben Teams für das Change Management. Auch im IT-Referat gibt es ein solches Team. Für uns ist es zentral, die Mitarbeiter bei der Transformation mitzunehmen. Denn sie sind der Erfolgsfaktor der Digitalisierung, und sie sorgen für die Nutzerorientierung.

München will dies nun offiziell in einer Digital-Charta festhalten. Daran arbeiten wir gerade mit dem Personal- und Organisationsreferat. In dieser steht zum Beispiel, dass kein Mitarbeiter wegen der Digitalisierung entlassen oder benachteiligt werden wird. Jeder Mitarbeiter kann sich im Rahmen der Digitalisierung weiterbilden und -entwickeln.

Welche Funktionen erfüllen Sie in der Stadtverwaltung als CIO und CDO?

Es gibt große Überschneidungen zwischen beiden Rollen. Als CDO bin ich politischer Fürsprecher und Berater für Digitalisierung sowie Prozessorientierung in der Verwaltung, und ich lebe den geforderten Kulturwandel vor. In der Stadt bin ich auch die Stimme, die nicht nur die Risiken, sondern vor allem die Chancen der Digitalisierung hervorhebt.

Ein wichtiger Schritt dorthin ist unsere Digitalisierungsstrategie, die den Münchner Weg der Digitalisierung bis 2025 aufzeigt, der gemeinsam mit den Bürgern gestaltet wird.

„Die Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor für die Transformation.“

Thomas Bönig

Wie setzen Sie als CIO die Digitalisierung technisch um?

Wir setzen verstärkt auf Standardsoftware und haben auch eine SAP-Strategie entwickelt, um Altsysteme abzulösen. Die Verwaltungen müssen ihre Prozesse so anpassen, dass sie die Anforderungen der Software erfüllen. Sonderlösungen sollen aus wirtschaftlichen Gründen reduziert werden. Die Kämmerei ist dabei, die Finanzprozesse der Stadt zu digitalisieren. Unser Ziel ist es, den elektronischen Zahlungsverkehr zum neuen Standard in München zu machen.

An welchen Projekten arbeiten Sie aktuell?

Wir setzen gerade unsere Serviceplattform neu auf, um künftig komplexere Online-Dienste anbieten zu können. Die bisherige Plattform ist nicht flexibel genug. Die neue Plattform soll drei Bereiche abdecken: Anfragen von Bürgern, Kommunikation mit der Verwaltung und digitale Verwaltungsprozesse. Alle drei Bereiche sind miteinander verzahnt, so dass der Bürger seine Anliegen komplett digital abwickeln kann. Zuvor müssen wir allerdings stadtweit die E-Akte einführen. Ein weiteres Projekt ist der digitale Zwilling Münchens, der als 3-D-Modell die Stadt mit aktuellen digitalen Daten abbildet. Der Bürger soll dort Informationen per Mausclick abrufen können, beispielsweise zu

seinem Wohnhaus, Hinweise auf geplante Baustellen oder auf kulturelle Angebote.

Der digitale Zwilling lässt sich unter „Smart City“ einordnen ...

Smart City ist ein Schwerpunkt unserer Digitalisierungsstrategie. Erste Erfahrungen haben wir mit einem Pilotprojekt im Stadtteil Freiam gemacht, das von der EU gefördert wird. Nun geht es darum, die ganze Stadt und ihre Infrastruktur „digital ready“ zu machen. Dafür planen wir auch eine Kooperation mit den Stadtwerken München, die ebenfalls viel Digitalisierungs-Know-how haben. Ziel ist eine IoT-Plattform, die mit verteilten Sensoren Echtzeitinformationen aus der Stadt liefert, etwa zum Verkehrsaufkommen. Sie ermöglicht es der Verwaltung, schneller auf Engpässe zu reagieren.

Haben Sie Erfahrung mit KI-Projekten?

Ja, die Branddirektion hat unser Innovationscenter beauftragt, den Notruf 112 mit KI zu unterstützen. Damit im Notrufprozess keine Fehler passieren und der Diensthabende nichts vergisst, während er unter Stress versucht, die notwendigen Informationen zu erfragen, läuft im Hintergrund eine KI. Diese weist den Diensthabenden unter anderem auf fehlende Informationen hin. Bei solchen Pilotanfragen arbeiten wir zum Beispiel auch intensiv mit der Hochschule München und mit externen Unternehmen zum Beispiel aus dem Gründerzentrum UnternehmerTUM zusammen.

Das Interview führten Bernd Baptist von Sopra Steria und Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Thomas Bönig ist IT-Referent, berufsmäßiger Stadtrat sowie CIO & CDO der Landeshauptstadt München.

INNOVATIONSMANAGEMENT

Produktiver Austausch und Change Management

Zur Modernisierung der Verwaltung setzen die Entscheider auf ein aktives Innovationsmanagement und auf agile Arbeitsweisen. Dabei ist der Ideenaustausch mit anderen Verwaltungen entscheidend, um ineffiziente Doppelarbeit zu vermeiden und um von den besten Ideen zu profitieren.

Für den Weg zu einer modernen, digital unterstützten Verwaltung gibt es keine Standardlandkarte. Behörden weltweit betreten Neuland. Deshalb sind auf allen Verwaltungsebenen neue Ideen gefragt. Der öffentliche Sektor muss bewährte Methoden auf den Prüfstand stellen und sich öffnen, um auch in der digitalen Welt die Daseinsvorsorge zu sichern. Im öffentlichen Innovationsmanagement sollten nach dem Vorbild privater Unternehmen Freiräume für Kreativität und Austausch geschaffen werden.

Die befragten Entscheider nutzen bereits eine Fülle externer und interner Quellen für die Entwicklung neuer Verfahren und Anwendungen. An erster Stelle steht der Austausch mit anderen Verwaltungen. So greifen 94 Prozent Best Practices aus anderen Behörden auf, um sich zu modernisieren. Für 92 Prozent der Entscheider sind neue gesetzliche Vorgaben ausschlaggebend, um Innovationen zu entwickeln, für weitere 85 Prozent sind es Vorgaben der eigenen Leitungsebene.

Gemeinsam zu neuen Ideen und Abläufen

Wichtige externe und interne Quellen der eigenen Organisation zur Identifizierung und Priorisierung von Innovationsideen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

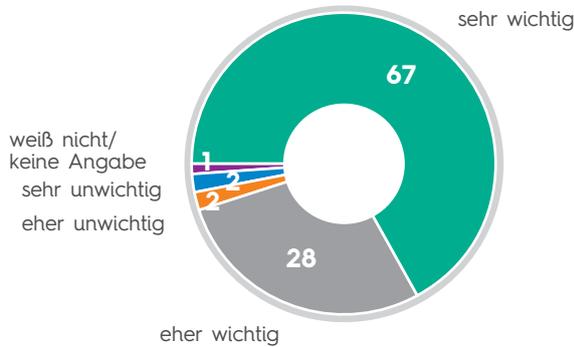
2) Im Sinne von Best Practices.

3) Zum Beispiel durch Bürger, Unternehmen, Öffentlichkeit.

4) Zum Beispiel Design Thinking.

Change Management entscheidend für Innovationen

Persönliche Einschätzung der Bedeutung von Veränderungsmanagement beziehungsweise Cultural Change für den Erfolg von Innovationen; in Prozent der Befragten



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

81 Prozent der Befragten entwickeln neue Ideen anhand ihrer eigenen Digitalstrategie oder -agenda. Auf die klassischen Prinzipien des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aus dem Qualitätsmanagement setzen 78 Prozent. Externe Impulse greifen 76 Prozent der Behörden auf, um Neues zu schaffen. Solche Anregungen kommen von Bür-

gern, von Unternehmen oder von den Medien. Insbesondere Kommunen sind offen für solche Anregungen. Immerhin 41 Prozent der befragten Verwaltungen, darunter vor allem Kommunen, verfügen über eine eigene Organisationseinheit, die Innovationen entwickelt. Aber erst 27 Prozent setzen Innovationsverfahren wie Design Thinking ein.

Change ist Teil der Transformation

Entscheidend für den Erfolg von Innovationen und neuen Arbeitsweisen sind die Verwaltungsmitarbeiter und -führungskräfte. Auch wenn Technologien eine zentrale Rolle bei der Digitalisierung spielen, kommt es letztlich auf die Anwender und Nutzer an. Um die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, ist ein Change-Prozess erforderlich, der die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt. Gut zwei Drittel der Befragten sagen, dass ein systematisches Veränderungsmanagement „sehr wichtig“ für den kulturellen Wandel in der Behörde ist. Weitere 28 Prozent halten ihn für „wichtig“. Dies gilt für Kommunen genauso wie für Bund und Länder. Nur 4 Prozent bewerten es als unwichtig.

Mitarbeiter aktiv beteiligen und informieren

Bis 2022 von eigener Organisation umzusetzende Maßnahmen, mit deren Hilfe Neuerungen und Innovation erfolgreich vorangetrieben werden sollen; in Prozent der Befragten¹⁾

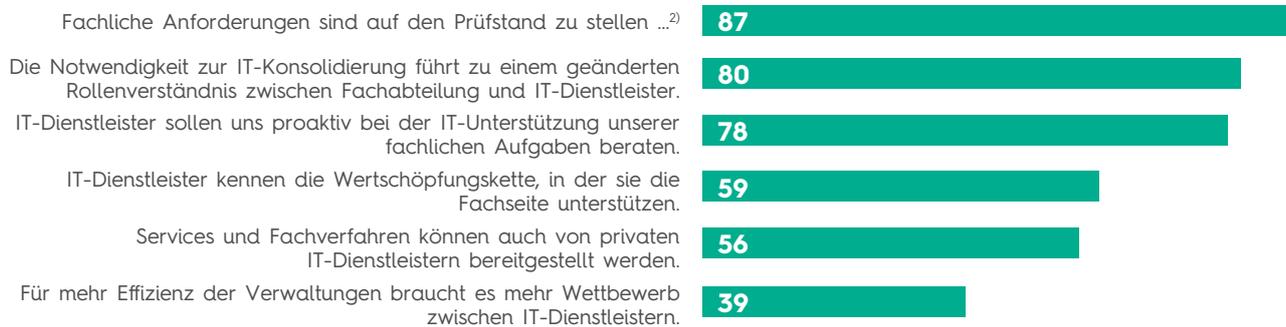


1) Mehrfachnennungen möglich.
 2) Zum Beispiel Workshops.
 3) Zum Beispiel Newsletter oder Vorträge.
 4) Das Ziel ist eine bereichsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit.
 5) Zum Beispiel Wertziele, Leistungsziele, Sozialziele.
 6) Zum Beispiel Benchmarking.
 7) Zum Beispiel Balanced Reorganisation Scorecard.

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

Zugang zu effizienteren Leistungen gesucht

Zustimmung zu Aussagen über die Kooperation zwischen Fachbereichen und IT-Dienstleistern; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: stimme nicht zu oder weiß nicht/keine Angabe.

2) ... um mehr standardisierte IT-Leistungen nutzen zu können, wie Cloud-Angebote eines öffentlichen IT-Dienstleisters.

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

Die Mitarbeiter zum Wandel befähigen

Viele derzeit geplante Innovationsmaßnahmen beziehen sich auf die Mitarbeiter. So wollen 88 Prozent der Behörden bis 2022 Workshops veranstalten, um Mitarbeitern den Veränderungsprozess zu erläutern oder sie darin einzubeziehen. Kommunikation ist im Wandel zentral: 84 Prozent planen bis 2022 Newsletters, Vorträge oder Fragestunden. 70 Prozent wollen Veränderungsprozesse in ihrer Strategie verankern. Unter den Kommunen sind es sogar 77 Prozent (Bund/Länder: 53 Prozent). Zwei Drittel der Verwaltungen planen bis 2022 auch ein systematisches Wissensmanagement.

67 Prozent der Kommunen, aber nur 47 Prozent der Bundes- und Landesverwaltungen wollen das Verhalten und die Reaktionen ihrer Mitarbeiter auf den Change-Prozess analysieren (insgesamt 61 Prozent). Auch bei neuen Arbeitsformen sind die Kommunen Vorreiter: 59 Prozent wollen die Arbeit in selbstorganisierten, cross-funktionalen Teams fördern, um die bereichsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit zu verstärken (Bund/Länder: 40 Prozent). Agile Methoden wollen bis 2022 immerhin 54 Prozent der Verwaltungen nutzen, um Mitarbeiter an der Transformation zu beteiligen – das kann vom Einsatz von Kanban-Boards bis hin zur komplett agilen Organisation reichen. Manche Verwaltung hat solche Maßnahmen zumindest ansatzweise bereits umgesetzt.

Kooperation mit IT-Dienstleistern verbessern

Die Behörden wollen die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern optimieren, um die Modernisierung voranzutreiben. 87 Prozent halten es für richtig, dafür die fachlichen Anforderungen auf den Prüfstand zu stellen. Außerdem bestätigen vier von fünf Entscheidern, dass wegen der IT-Konsolidierung die Rollenverteilung zwischen Behörde und Dienstleister überdacht werden müsse. Zunehmend eignen sich Dienstleister Verwaltungs-Know-how an, von dem ihre Kunden dann profitieren. Die Trennung zwischen IT-, Prozess- und Verwaltungswissen löst sich auf. 78 Prozent der Befragten wollen von IT-Dienstleistern bei fachlichen Aufgaben beraten werden.

Knapp 60 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass die Dienstleister die Abläufe und „Wertschöpfungsketten“ in den Verwaltungen bereits genau kennen. Unter Bundes- und Landesbehörden sind es sogar 77 Prozent. Und immerhin 56 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Services und Fachverfahren auch von privaten IT-Dienstleistern bereitgestellt werden könnten – beispielsweise im Rahmen eines Outsourcings. Mit der Wettbewerbssituation am Markt für IT-Dienste zeigt sich die Mehrheit zufrieden.

„Wir haben ein Innovationsteam, das aktuelle technische Neuerungen auswertet und testet.“

Matthias Lichtenthaler

INTERVIEW

Von der virtuellen Gemeinde in die Realität

Das Bundesrechenzentrum (BRZ) in Wien ist der führende IT-Dienstleister für öffentliche Verwaltungen in Österreich. In diesem Jahr erhielt das BRZ mit der Stadt Scheibbs den eAward 2020 für eine digitale Lösung zur Bürgerbeteiligung. Matthias Lichtenthaler, Head of Digital Government & Innovation, erläutert das Innovationsmanagement.

Herr Lichtenthaler, alle Aktivitäten stehen derzeit im Schatten von Covid-19. Wie wirkt sich die Pandemie auf Ihre Arbeit aus?

Einige Verwaltungen unter unseren Kunden haben schnell Präsenztermine auf digitale Kanäle umgestellt. Andere sind vorsichtiger und weniger bereit, Neues auszuprobieren. So mussten wir einige Workshops absagen, weil wir die Teilnehmer nicht von alternativen digitalen Formaten überzeugen konnten. Dies mag aber auch an uns liegen, da wir in der Vergangenheit sehr die Vorteile unserer physischen „Innovation Factory“ hervorgehoben hatten, um mit Design-Thinking-Methoden zu arbeiten.

Zeigen die Einschränkungen der Bewegungsfreiheit nicht auch Grenzen für die Digitalisierung auf? Wie entwickeln Sie Ihr Angebot weiter?

Die Arbeit im Homeoffice bringt angesichts geschlossener Schulen und Kindergärten viele neue Herausforderungen mit sich. Bei Videokonferenzen müssen sich neue Abläufe einspielen, beispielsweise für die Moderation, damit es nicht beim „Plaudern“ bleibt. Wir müssen die digitale Kommunikation stärker

systematisieren, um die Ergebnisse später auch nutzen zu können. Dazu gehört eine strukturierte Dokumentation von Videokonferenzen. Nach jedem Abschnitt einer Diskussion sollte eine kurze Zusammenfassung gegeben werden, die aufgezeichnet und getaggt wird. Nur so wird das Wissen für selbstlernende Systeme verfügbar.

Jetzt ist aber auch die Zeit, um neue digitale Lösungen einzuführen, wenn alle Beteiligten sofort davon profitieren. Wir testen gerade die Collaboration-Lösung „Mural“, ein interaktives Whiteboard, integrierbar in „Microsoft Teams“. An Collaboration-Lösungen, die manche Dienstreise in unserem langgestreckten Land überflüssig machen, arbeiten wir ohnehin schon eine längere Zeit.

Seit Jahren stellen wir in unseren Befragungen fest, dass E-Government in Deutschland auf allen Verwaltungsebenen eine Herausforderung darstellt. Wie stellt sich die Lage in Österreich dar?

Österreich liegt in europäischen Digitalrankings regelmäßig vor Deutschland. Dies liegt vor allem am bremsenden deutschen Föderalismus. In Österreich ist die Digitalisierung der Verwaltung oberste Priorität – ein dediziertes Digitalisierungsministerium steuert hier gezielt die Maßnahmen. Regionale Unterschiede fallen im E-Government in Österreich kaum ins Gewicht. Insgesamt ist die Akzeptanz der Digitalisierung sowohl innerhalb der Verwaltungen als auch bei

Die **Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ)** ist der führende IT Service Provider im öffentlichen Sektor in Österreich. Als E-Government-Partner der österreichischen Verwaltung entwickelt und betreibt das BRZ moderne IT-Lösungen und verfügt über eines der größten Rechenzentren des Landes.



Die virtuelle Gemeinde Kettenbruck dient als Schaufenster und Testgebiet für digitale Innovationen.

© Katja Seifert

den Bürgern und Unternehmen hoch. Wichtig ist uns bei der Digitalisierung, dass die Bedürfnisse des Bürgers im Mittelpunkt stehen. Und diesem sind die jeweiligen Ressortzuständigkeiten egal. Der Bürger wünscht sich integrierte und bequeme Lösungen für seine Anliegen. Diese wollen wir ihm bieten.

Wie zentralisiert sind die E-Government-Angebote in Österreich?

Wir haben im Hintergrund unterschiedliche IT-Strukturen, aber letztlich laufen alle Services auf der Plattform oesterreich.gv.at, dem digitalen Amt Österreichs, zusammen. Dort haben wir bestimmte Lebenslagen unserer Bürger mit digitalen Angeboten unterlegt. Mit dem Coronavirus kam kürzlich ein weiteres Thema hinzu. Eine ähnlich strukturierte Plattform für Unternehmen ist usp.gv.at. Diese Plattform soll die Interaktion zwischen Staat und Wirtschaft fördern, und zwar in beide Richtungen.

Der Staat will nicht nur als Regulator wahrgenommen werden, der Steuern erhebt und Bilanzen einfordert, sondern auch als Dienstleister, der Unternehmen nutzwertige Angebote macht. Beispielsweise wollen wir

Unternehmen auf individuell für sie passende Förderprogramme aufmerksam machen. Selbstlernende Systeme können solche maßgeschneiderte Angebote erstellen.

Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, um die Digitalisierung voranzutreiben?

Wichtig ist die Authentifizierung der Bürger über alle Verwaltungen hinweg. Außerdem sollten neue Services durchgehend digital angeboten werden. Einzelne Gemeinden haben die Sorge, dass ihnen Gebühreneinnahmen wegbrechen, wenn ein Reisepass zentral beantragbar und per E-Payment zu bezahlen ist. Überhaupt ist es für viele Behörden schwer vorstellbar, Gebührenzahlungen etwa über Paypal anzunehmen. Hier ist Überzeugungsarbeit zu leisten.

Dabei kommt es auf gutes Change Management an: Statt den Ämtern Vorschriften zu machen, müssen die Mitarbeiter in die Veränderungen eingebunden werden.

„Der Staat soll nicht nur als Regulator, sondern auch als Dienstleister wahrgenommen werden.“

Matthias Lichtenthaler

Das Thema Innovationen gehört zu Ihrem Verantwortungsbereich. Was ist Ihr Managementansatz dafür?

Wir haben ein eigenes Innovationsteam, dessen Leiterin mir direkt berichtet. Das Team betreibt einen Innovationsradar, der neue technische Entwicklungen verfolgt und ihre Verwendbarkeit für uns prüft. Der praktische Nutzen für die Verwaltung und die Bürger steht dabei im Fokus. Zum Testen von Innovationen nutzen wir eigene disruptive Plattformen wie unsere virtuelle Gemeinde Kettenbruck, die unter kettenbruck.at erreichbar ist. Dort werden neue digitale Anwendungsfälle spielerisch dargestellt, und sowohl Bürger als auch Verwaltungen können sie testen.

Gibt es ein bestimmtes Verfahren, mit dem in Kettenbruck Innovationen entwickelt werden?

Für neue Projekte gibt es ein „Neubaugesamt“, in dem Start-ups ihre Ideen ins Schaufenster stellen können. Dahinter haben wir eine Validierungsplattform installiert, mit der sich prüfen lässt, ob die erforderlichen Verwaltungsprozesse überhaupt umsetzbar sind, ob sich die nötigen Schnittstellen einrichten lassen und ob die Datenformate passen. Nur wenn dies der Fall ist, wird die Innovation als Anwendung in Kettenbruck gezeigt. Eines der jüngsten Projekte basiert auf einer Anfrage der Stadt Graz, die mit uns eine Wallet-Anwendung entwickeln will, mit der Grazer Bürger städtische und private Angebote aus regulierten Bereichen wie Gesundheit, Bildung und Wohnen nutzen können.

Und wie werden virtuelle Ideen in der Praxis umgesetzt?

Neben der virtuellen Gemeinde Kettenbruck gibt es reale Gemeinden, die die digitalen Innovationen bereits umgesetzt haben. Beispielsweise hat die Stadt Scheibbs unsere Blockchain-gesicherte E-Partizipationslösung „BRZ eDem“ sowie eine mit 3-D-Brille erlebbare Virtual Reality genutzt, um die Bürger an der Gestaltung einer Fußgängerbrücke zu beteiligen. Drei Brückenmodelle standen zur Auswahl, über die die Bürger virtuell

gehen konnten. Die von den Bürgern gewählte Siegerbrücke wird nun in Scheibbs real gebaut. Dafür haben wir gemeinsam den österreichischen Innovationspreis „eAward“ gewonnen.

Das BRZ bezeichnet sich als „Hüter des Datenschatzes von Österreich“ – wie wollen Sie diesen Schatz zum Wohl der Bürger heben?

Bei KI-Anwendungen hat sich gezeigt, dass als Voraussetzung genügend reale Daten aus unterschiedlichen Lebenslagen der Bürger zur Verfügung stehen müssen, um die Systeme sinnvoll zu trainieren. Andernfalls können Chatbots nur simple Anfragen beantworten, für die keine KI erforderlich ist. Aus Datenschutzgründen müssen wir die Daten so weit anonymisieren, dass sie nicht zurückverfolgbar sind. Wir haben dazu eine Technologie entwickelt, die Falldaten von Behörden automatisch anonymisiert, ohne dass dabei allzu viel „Fleisch“ verloren geht.

Nutzen die österreichischen Verwaltungen bereits die Cloud? Und welche Perspektiven sehen Sie?

Aufgrund von Sicherheitsbedenken ist Cloud Computing für öffentliche Verwaltungen immer noch problematisch. Wenn, dann werden hybride Lösungen eingesetzt. Gerade bei KI-Anwendungen ist eine Öffnung über eine Cloud-Lösung in das Internet wichtig. Denn eine abgekapselte KI kann keine sinnvollen Ergebnisse bringen.

Das Interview führten Bernd Baptist von Sopra Steria und Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Matthias Lichtenthaler ist Head of Digital Government & Innovation im Bundesrechenzentrum (BRZ) in Österreich.

ZUKUNFTSTECHNOLOGIE

Cloud und KI kommen

Neue Technologien werden angesichts des demographischen Wandels künftig eine große Rolle für die öffentliche Verwaltung spielen. Behördliche Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz stehen zwar noch ganz am Anfang, aber das Potenzial ist groß. Cloud Computing – in der Wirtschaft Alltag – hat bei Public Services Nachholbedarf. Der rechtliche Rahmen dafür müsste aber noch angepasst werden.

Künstliche Intelligenz kann öffentliche Verwaltungen unter anderem dabei unterstützen, wiederkehrende Prozesse zu beschleunigen, Massenaufträge abzuwickeln, die Kommunikation zu automatisieren, Fehler zu reduzieren und die Sicherheit zu erhöhen. Doch hier stehen die Behörden – abgesehen von den Sicherheitsbehörden oder der Bundeswehr – beim Know-how und bei der praktischen Umsetzung noch am Anfang.

Nur 3 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass der derzeitige Stand der KI-Technologie schon eine ausreichende Reife für die Umsetzung geschäftskritischer Prozesse habe. Und weitere 3 Prozent sehen die eigene Verwaltung auf den Einsatz von KI-Lösungen ausreichend vorbereitet. Sie können dabei auch von den Pionieren aus der privaten Wirtschaft lernen und auf das umfassende Know-how vieler Hochschulen zugreifen.

Künstliche Intelligenz gestaltet Verwaltung der Zukunft mit

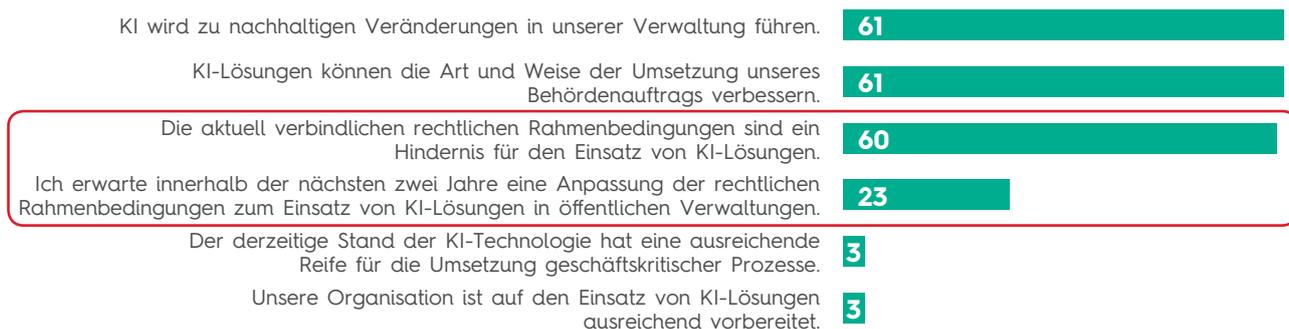
Dies dürfte sich in Zukunft aber deutlich ändern. So wie die Covid-19-Pandemie die Digitalisierung und agiles Arbeiten insgesamt beschleunigt hat, könnte sie auch den An Schub für konkrete Anwendungen mit KI geben – zum Beispiel zur Seuchenbekämpfung und zum Krisenmanagement.

Eine deutliche Mehrheit von 61 Prozent der Befragten sagt, dass KI-Lösungen die Art und Weise der Umsetzung ihres Behördenauftrags verbessern können. Und ebenfalls 61 Prozent gehen sogar davon aus, dass KI zu nachhaltigen Veränderungen in ihrer Verwaltung führen wird.

Das größte Hindernis für den Einsatz von KI-Lösungen sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, etwa beim Datenschutz. Wie

Öffentliche Verwaltungen noch nicht bereit für KI

Zustimmung zu Aussagen über die Auswirkungen Künstlicher Intelligenz (KI) auf das künftige Verwaltungshandeln; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: stimme nicht zu oder weiß nicht/keine Angabe.

KI-Anwendungen: Betrug erkennen, Auskunft automatisieren

Einsatzbereiche Künstlicher Intelligenz mit Verbesserungspotenzial für die eigene Organisation; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

beispielsweise der kluge Einsatz von Daten-anonymisierung in Wien zeigt, lassen sich manche Hürden schon heute nehmen.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Rechtsgrundlage künftig ändern wird, um einen sinnvollen KI-Einsatz zu ermöglichen.

Dass dies bereits in den kommenden zwei Jahren der Fall sein wird, glauben aber nur 23 Prozent der Befragten. Die aktuelle Krisensituation, die sich zum Zeitpunkt der Befragung gerade erst abzeichnete, könnte aber insgesamt zu einer Beschleunigung führen.

KI-Anwendungen vor allem im Bereich Sicherheit

Wie kann Künstliche Intelligenz die Bewältigung öffentlicher Aufgaben verbessern? Bezogen jeweils auf die eigene Behörde sehen 81 Prozent der Befragten durch selbstlernende IT-Lösungen die Chance, Fehler und Anomalien in ihren Verwaltungsabläufen sowie Betrug schneller und zuverlässiger zu erkennen. Weitere 68 Prozent sehen als wichtigen Einsatzbereich die Verarbeitung und intelligente Auswertung von Text- und Sprachdokumenten.

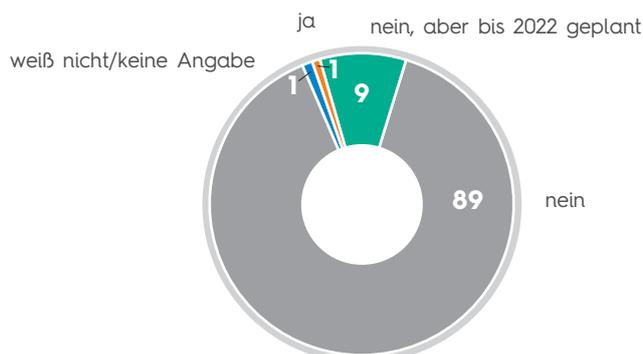
Mehr als zwei Drittel erkennen außerdem Anwendungsmöglichkeiten für KI-Lösungen bei Informations- und Auskunftsdiensten, zum Beispiel Chatbots. Ebenfalls geeignet sind solche intelligenten, selbstlernenden Werkzeuge für das Routing von Anfragen und Unterlagen, wie 65 Prozent der Befragten sagen. Und 64 Prozent sehen das Potenzial, mit KI Verwaltungsabläufe komplett zu automatisieren.

Bislang wurde jedoch nur bei einem der befragten Verwaltungsentscheider ein organisationseigener Prototyp für eine KI-Lösung entwickelt und getestet. Weitere 9 Prozent planen dies immerhin für die kommenden zwei Jahre. 89 Prozent haben kurz- bis mittelfristig noch keine entsprechenden Pläne in der Schublade.

„KI benötigt ausreichend reale Daten. Wir nutzen hochsichere Anonymisierungsverfahren, um aus realen Falldaten synthetische Lerninhalte zu erzeugen.“
Matthias Lichtenthaler

KI-Prototypen sind noch Zukunftsmusik

Entwicklung und Test von organisationseigenen Prototypen auf Basis von KI-Technologie; in Prozent der Befragten



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

Hybride Ansätze für Cloud Computing

Schon wesentlich weiter sind die öffentlichen Verwaltungen beim Cloud Computing. Immerhin 43 Prozent der Entscheider sehen ihre Behörde auf den Einsatz von Cloud-Anwendungen vorbereitet. Und 40 Prozent sind davon überzeugt, dass der derzeitige Stand der Cloud-Technologie eine ausreichende Reife für die Umsetzung kritischer Verwaltungsprozesse besitzt. Auch beim Cloud Computing dürfte die Pandemie als Beschleuniger wirken. Die Verwaltungsentscheider sind relativ offen für die Public Cloud. 18 Prozent planen konkret den Einsatz von Public-Cloud-Technologien, 22 Prozent wollen Open-Source-Cloud-Plattformen nutzen. 31 Prozent setzen auf eine hybride Cloud-Strategie, die eine Private Cloud mit einem oder mehreren Public Cloud Services kombiniert. Jeder Dritte verfolgt außerdem dezentrale Computing-Ansätze wie Edge Computing.

Die derzeitigen rechtlichen Rahmenbedingungen machen es den öffentlichen Verwaltungen aber nicht leicht, in die Cloud zu gehen. 60 Prozent der Befragten sehen in Gesetzen und Verordnungen ein Hindernis für ihre Initiativen. Dies könnte sich aber in absehbarer Zeit ändern: 57 Prozent erwarten

innerhalb der kommenden zwei Jahre eine Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen zum Einsatz von Cloud-Lösungen in öffentlichen Verwaltungen.

Neben den rechtlichen Gegebenheiten haben die Behördenentscheider aber auch Sicherheitsrisiken von Cloud Computing im Blick. Obwohl Cloud Computing gemeinhin als sicherer gilt als On-Premise-Lösungen, sehen 43 Prozent eine Gefährdung der digitalen Souveränität der deutschen Verwaltung. Denn viele der führenden Cloud-Lösungen stammen derzeit von Anbietern aus den USA. Der sogenannte CLOUD Act erlaubt US-Behörden unter bestimmten Umständen sogar den Datenzugriff auf Rechenzentren von US-Anbietern in anderen Ländern.

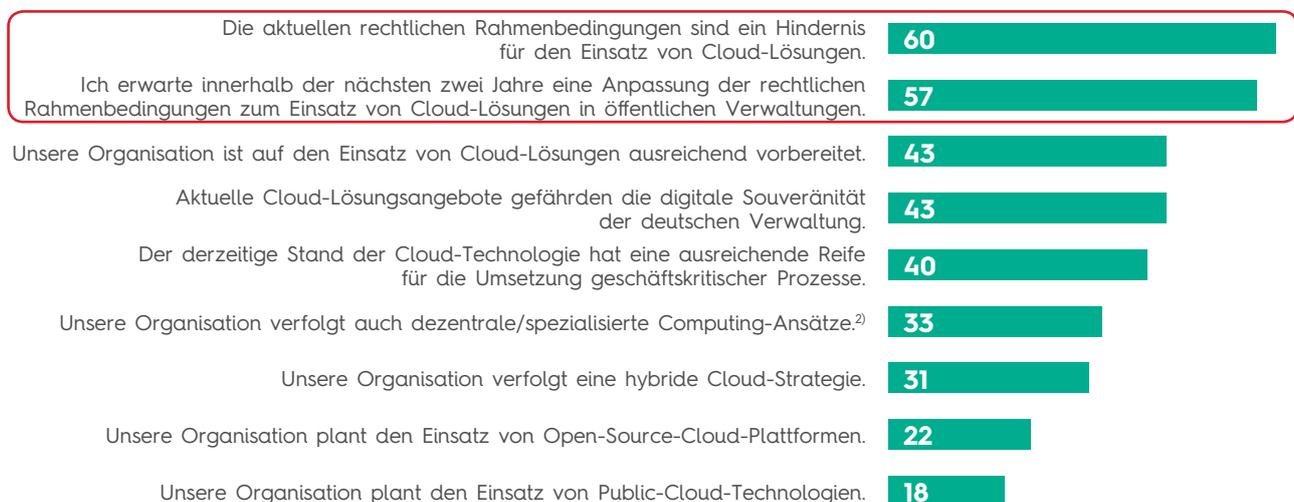
Eine europäische Lösung wie GAIA-X, also der Aufbau einer leistungs- und wettbewerbsfähigen, sicheren und vertrauenswürdigen Dateninfrastruktur für Europa, könnte hier für Abhilfe sorgen. Die Initiative von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier hat mittlerweile auch die Unterstützung von Frankreich gewonnen.

„Die Cloud ist für die zukunftsorientierte Ausstattung unserer Arbeitsplätze unverzichtbar.“

Hans-Henning Lühr

Rechtlicher Rahmen bremst Cloud-Einsatz aus

Zustimmung zu Aussagen über Cloud-Technologie; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: stimme nicht zu oder weiß nicht/keine Angabe.

2) Zum Beispiel Edge Computing.

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 CO₂-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

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

ISBN: 978-3-945999-93-6



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria