

# Für ein digitales Deutschland

## Strategische Ausrichtung der DigitalService4Germany GmbH

### tl;dr: Unsere Ziele für 2022 und darüber hinaus

Unsere Mission: Wir schaffen digitale Anwendungen des Staates, die die Bedürfnisse von Bürger:innen, Wirtschaft und Gesellschaft in den Mittelpunkt stellen und besser für alle funktionieren, trotz der Komplexität der dahinter liegenden Systeme.

Wir wollen über eigene Produkte hinaus agile, nutzerzentrierte Softwareentwicklung in der öffentlichen Verwaltung etablieren und den dringend notwendigen Aufbau interner Kompetenzen unterstützen. Dazu fokussieren wir uns auf folgende Ziele:

- 1. Wir entwickeln strategisch relevante, digitale Anwendungen des Staats erfolgreich selbst.** Mit unseren Teams und Produkten beweisen wir, dass der Staat schnell funktionierende digitale Lösungen entwickeln und nachhaltig anbieten kann.
- 2. Wir stärken die Digitalisierungsmacher:innen der Bundesverwaltung bei der agilen, nutzerzentrierten Umsetzung ihrer Vorhaben.** Über die Fellowships tragen wir ganz praktisch zum Aufbau von erforderlichen Kompetenzen bei. Wir sichern Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit durch ressortübergreifende Vernetzung.
- Wir treiben den Paradigmenwechsel hin zu agiler, nutzerzentrierter, datengetriebener Softwareentwicklung in der Breite voran.** Wir stellen moderne Softwareprodukt-Expertise intern bereit, arbeiten offen (Public Money, Public Code) und verstehen uns als Lernmuskel für nutzerzentrierte Verwaltungsdigitalisierung. Wir wirken auf strukturelle Veränderungen hin.

### I. Vision

Wir arbeiten für ein digitales Deutschland.

Der Staat muss den Erwartungen von Bürger:innen, Wirtschaft und Gesellschaft hinsichtlich einfacher, nachvollziehbarer und funktionierender digitaler Anwendungen endlich gerecht werden.

Die rasante technologische Entwicklung und die Möglichkeiten der Digitalisierung verändern grundlegend, wie sich Menschen im privaten, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext organisieren und interagieren. Den daraus resultierenden, nötigen Paradigmenwechsel eines *analogen Staates* über reines *e-Government* hinaus zu einem "by Design" *Digitalen Staat* treiben wir voran.

Als bundesinterne, zentrale Digitalisierungseinheit treten wir an, agile Softwareentwicklung und nutzerzentrierte Arbeitsweisen in die öffentliche Verwaltung zu bringen und als Standard zu etablieren. Wir entwickeln digitale Anwendungen agil und fördern den Kompetenzaufbau in der Verwaltung über Fellowship-Programme. Wir fokussieren uns konsequent auf Umsetzung.

### II. Mission

**Wir schaffen digitale Anwendungen des Staates, die die Bedürfnisse von Bürger:innen, Wirtschaft und Gesellschaft in den Mittelpunkt stellen und besser für alle funktionieren, trotz der Komplexität der dahinter liegenden Systeme.**

### III. Erreichtes bis heute

Wir sind eine rasch wachsende Einheit, die organisatorisch erfolgreich aufgestellt ist, um mit eigenen Teams Softwareprodukte zu entwickeln und zwei Fellowship Programme umzusetzen.

Wir haben intern ein Fundament geschaffen, um attraktive Arbeitgeberin für umworbene Digitalprofile zu sein und etablieren eine lernende, transparente Kultur, um unsere Teams zügig zu skalieren. So können wir aktuell 3-5 hochqualifizierte IT-Fachprofile pro Monat einstellen und integrieren.

Wir starteten unmittelbar nach der Gründung mit der Umsetzung unterschiedlicher Softwareprojekte mit der Bundesverwaltung, um über diese Projekte konkret und schnell zu lernen, woran sich Verwaltungsdigitalisierung in der Praxis bisher so schwer tut. Im Ökosystem der öffentlichen IT haben wir uns als qualifizierte Ansprechpartnerin für Nutzerzentrierung und Agile Entwicklung/ Rapid Prototyping etabliert. Bestehende IT-Akteure wie die IT-Verantwortlichen der Ressorts, aber auch ITZBund und FITKO sehen klare Abgrenzungspunkte und Synergiepotentiale.

### IV. Unsere Rolle 2022 und darüber hinaus

Im ersten Jahr haben wir gelernt, dass agiles Vorgehen in der Software-Entwicklung für die öffentliche Verwaltung einen Paradigmenwechsel darstellt, auf den ihre Strukturen, Prozesse und Projektlogiken nicht angepasst sind. **Es muss ein grundlegendes Umdenken stattfinden: von vorab durchgeplanten Großprojekten, die über Jahre streng in Phasen umgesetzt werden, hin zu agil, nutzerzentriert und datengetrieben entwickelten Anwendungen, die früh produktiv gehen und schon Mehrwert liefern, während sie als Service kontinuierlich weiterentwickelt werden.**

Deshalb treten wir als Team von engagierten Menschen mit tiefem Digital- und Tech-Know-how sowie extensiver Erfahrung in der digitalen Produktentwicklung an, um ein ambitioniertes Zielbild eines *Digitalen Staates* aufzuzeigen. Wir wollen dazu beitragen, die IT-strategischen Bemühungen und die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland auf ein solches Zielbild auszurichten. Dazu fokussieren wir uns in den nächsten 18-24 Monaten auf drei Ziele:

#### Ziel 1: Wir entwickeln strategisch relevante, digitale Anwendungen des Staats erfolgreich selbst

Wir beweisen, dass der Staat schnell und nachhaltig funktionierende Digitalprodukte anbieten kann, die konsequent von den Bürger:innen, der Wirtschaft und der Gesellschaft her gedacht sind. Dazu entwickeln wir gemeinsam mit den Fachverantwortlichen der Bundesverwaltung digitale Anwendungen, die die Bedürfnisse der Nutzer:innen in den Mittelpunkt stellen und messbar besser für alle funktionieren. Wir bringen Nutzerakzeptanz in Einklang mit den Anforderungen an Sicherheit, Datenschutz und Zugänglichkeit - ohne Kompromisse einseitig zu Lasten der Nutzbarkeit.

Im ersten Jahr konnten wir bereits zeigen, dass schnelle, iterative Software-Entwicklung unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich möglich ist: Die ersten beiden durch uns entwickelten Anwendungen konnten nach 5-7 Monaten produktiv geschaltet und iterativ weiterentwickelt werden.

- Wir konzentrieren unsere Ressourcen auf Anwendungen, die Bürger:innen, Unternehmen und andere gesellschaftliche Akteure in der Breite erreichen und konkrete Probleme lösen.
- Wir schneiden die Projekte so, dass wir schnell ein minimal funktionsfähiges Produkt (MVP) produktiv setzen können, um Anwendungen möglichst schnell mit der Realität zu konfrontieren und das Risiko von Fehlentwicklungen zu minimieren.
- Wir übernehmen Erfolgsverantwortung für unsere Digitalprodukte und arbeiten mit der zuständigen Fachseite auf Augenhöhe in einem interdisziplinären Team zusammen. Dieses Team steuert selbstständig die Priorisierung in der Umsetzung, die Bewirtschaftung des Projektbudgets und die Koordinierung fachlicher Abstimmungsbedarfe.

- Wir arbeiten datengetrieben und wirkungsorientiert: Für jede Anwendung definieren wir Metriken, mit denen wir Nutzung und Zufriedenheit messen.
- Wir entwickeln Anwendungen mit dem Anspruch, sie nach dem Launch unter ständiger Einbeziehung der Nutzer:innen weiter zu entwickeln. Anwendungen, die nicht die geplante Wirkung erzielen, stellen wir auch wieder ein.
- Wir analysieren eigenständig Fortschritte und Hürden hin zu einem *Digitalen Staat* und identifizieren Potenziale für sinnvolle Produktentwicklungen aus Sicht der Bürger:innen.

#### Was wir nicht tun:

- Beratungs- oder Forschungsprojekte ohne konkrete Umsetzungsverantwortung durchführen.
- Rein verwaltungsinterne Digitalisierungsprojekte umsetzen. Aber wir berücksichtigen in unseren Anwendungen auch die Verwaltungsseite als Nutzer:in.

#### Was wir brauchen:

- Frühzeitige Einbindung in die Entwicklung von 3-5 strategisch relevanten, digitalen Anwendungen der neuen Bundesregierung. Agiles Vorgehen erfordert, Produkt- und Methodenexpertise schon ab Definition von Projektzielen und -planung einzubringen.
- Freiheit zur agilen Umsetzung von Digitalprojekten im Rahmen gesetzlicher Vorgaben. Das erfordert von Auftraggeberseite den expliziten Willen, Anwendungen agil und iterativ zu entwickeln und die Bereitschaft der Leitung als mögliche Eskalationsebene zu unterstützen.
- Einplanung von Personalressourcen für eine oder mehrere fachverantwortliche Verwaltungsmitarbeitende als integrierten Teil des Entwicklungsteams.
- Verantwortung für den Produkt-Betrieb. Ausgelagerter Betrieb erschwert schnelle Iterationen und Releases, denn die Komplexität der Prozesse steigt mit externen Abhängigkeiten.
- Eine moderne cloudbasierte Entwicklungs- und Betriebsumgebung für staatliche Lösungen, (vielversprechend sind aktuelle Bemühungen bzgl. deutscher Verwaltungscloud).

### Ziel 2: Wir stärken die Digitalisierungsmacher:innen der Bundesverwaltung bei der agilen, nutzerzentrierten Umsetzung ihrer Vorhaben

Eine souveräne digitale Verwaltung braucht digital kompetente Mitarbeitende. Wir können nur gemeinsam mit der verwalterischen und fachlichen Expertise aus der Verwaltung erfolgreich sein. Mit den Fellowship-Programmen Tech4Germany und Work4Germany unterstützen wir daher die Digitalisierungsmacher:innen in der Verwaltung, ihre Vorhaben agil und nutzerzentriert umzusetzen. Wir fördern praxisbezogen den Aufbau der für einen *Digitalen Staat* notwendigen Kompetenzen.

Im Rahmen von Tech4Germany entwickeln externe Digitaltalente (Fellows) gemeinsam mit Verwaltungsmitarbeitenden in 12 Wochen agil und nutzerzentriert funktionale Prototypen. So bauen wir Digital- und Produkt-Expertise sowie Bewertungs- und Steuerungskompetenz bei den Teilnehmenden auf.

Über Work4Germany vermitteln Methoden- und Management-Coaches über sechs Monate eingebettet in die Ressorts agile, nutzerzentrierte Arbeitsweisen. Sie stärken interne Projekt-Teams und Führungskräfte bei der Umsetzung ihrer Vorhaben und der Weiterentwicklung interner Prozesse.

- Wir verknüpfen Umsetzung und Begleitung von Projekten stets mit der Befähigung der Verwaltungsmitarbeitenden. Wir beraten nicht als Außenstehende, wir unterstützen von innen und bilden weiter durch "learning by doing".
- Wir begleiten den Kompetenzaufbau durch die Anwendung neuer Arbeitsweisen im eigenen Arbeitsumfeld mit darauf abgestimmten, anwendungsorientierten Formaten zur Weiterbildung.

- Wir sorgen für sektorübergreifenden Wissensaustausch und die Stärkung von Umsetzungs-kompetenz: Fellows und erfahrene Managementprofile wirken zeitlich begrenzt in der öffentlichen Verwaltung zusammen.
- Wir treiben den Kulturwandel und Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung voran, indem wir für Digitalisierungsverantwortliche eine vertrauliche Basis zum Austausch und iteinander-Lernen bieten. Dazu kooperieren wir mit übergreifenden Netzwerken wie dem NExT-Netz e.V.
- Wir intensivieren den Aufbau von Partnerschaften (z. B. Digitalakademie, e-Government-Campus, FITKO, NExT-Netz, GovTech Campus), um den Kompetenzaufbau zu skalieren.

#### Was wir nicht tun:

- Klassische Weiterbildungskurse, Schulungen und Zertifizierungen anbieten.
- Außerhalb der Fellowships Organisations- oder Prozessberatung anbieten.
- Die Fellowship-Programme selbst auf Landes- und Kommunalebene ausweiten.<sup>1</sup>
- Bestehende Initiativen doppeln. Wo wir können, kooperieren wir mit anderen Akteuren (wie den oben genannten), um Doppelstrukturen und Parallelarbeiten zu vermeiden.

#### Was wir brauchen:

- Eine nachhaltige Finanzierung für die Fellowship Programme. Durch zentrale Finanzierung sind die Programme für die Willigen in der Breite der Bundesverwaltung zugänglich.
- Die Verstetigung der Fellowships als strategische Vehikel, mit dem ressortübergreifend Modernisierungsmaßnahmen umgesetzt und der Kulturwandel im Staat hin zu kollaborativer, ergebnisorientierter Zusammenarbeit gefördert werden.

### Ziel 3: Wir treiben den Paradigmenwechsel hin zu agiler, nutzerzentrierter, offener und datengetriebener Softwareentwicklung in der Breite voran

Eine agile und nutzerzentrierte digitale Verwaltung erfordert ein strukturelles Umdenken in Bezug auf IT und Digitalisierung. Dieses Umdenken leben wir transparent vor, fördern und fordern es aber auch. Wir denken die Befähigung der Verwaltungsbeschäftigten stets mit.

Durch uns entwickelte, funktionierende und akzeptierte digitale Anwendungen helfen uns, davon zu überzeugen, dass agile, nutzerzentrierte, offene und datengetriebene Software-Entwicklung auch im deutschen Verwaltungskontext messbar bessere Ergebnisse liefert. Wir arbeiten aktiv darauf hin, dass sich Rahmenbedingungen und Mindset für einen *Digitalen Staat* nachhaltig verbessern.

- Wir verstehen Code und Arbeitsergebnisse als öffentliche Güter und stellen diese, soweit möglich, offen und nachnutzbar zur Verfügung (Public Money, Public Code).
- Wir setzen auf in der Verwaltung und der Industrie breitflächig akzeptierte und verwendete technische Komponenten und Standards.
- Wir tragen über die Bereitstellung wiederverwendbarer Software-Entwicklungskomponenten, Design-Systeme sowie Vorgehensmodelle zu einer Harmonisierung und Effizienzsteigerung der Verwaltungsdigitalisierung bei (Open Source).
- Wir teilen unsere Arbeit öffentlich und transparent, um Dialog und Kollaboration in der Verwaltung und mit der digitalen Zivilgesellschaft zu ermöglichen ("working in the open").

<sup>1</sup> Wir begrüßen explizit Nachahmer:innen und fördern diese auf Landes- und Kommunalebene im Rahmen unserer Möglichkeiten durch Teilen unserer Konzepte und Austausch-/Transferformate.

- Wir bereiten unsere Erkenntnisse auf und bringen unsere Umsetzungsexpertise ein, wenn Standards gesetzt und strategische Portfolio-Entscheidungen getroffen werden.
- Wir arbeiten mit messbaren Zielen und Wirksamkeitskriterien für datengetriebene Steuerung und Erfolgskontrolle.
- Wir verstehen uns als Reallabor und Lernmuskel für Verwaltungsdigitalisierung und wollen Herausforderungen strategisch diskutieren, um nachhaltige und skalierbare Lösungen finden.

#### Was wir nicht tun:

- Technologie-orientiertes Trendscouting (z. B. Blockchain, KI, Quantencomputing). Wir besitzen aber das Know-how, Potenziale neuer Technologien, wie z. B. KI, für die effektive, nutzerzentrierte Digitalisierung der Verwaltung zu nutzen.
- Formale Standards setzen. Unser Praxiswissen bringen wir informell ein bei Gremien und Akteuren mit Mandat zu Standardisierung.
- Kontrolle über zentrale Domains oder Plattformen ausüben. Wir können die Einhaltung bestimmter, nutzerzentrierter Vorgaben über unsere Produkte hinaus nicht sicherstellen.
- Beratung zu Beschaffungsthemen. Unser Fokus liegt auf Eigenentwicklungen, nicht auf Förderung von Innovation im Beschaffungswesen und Zusammenarbeit mit Startups.

#### Was wir brauchen:

- Die Freiheit, über unsere Arbeit auch unabhängig von ministerieller Öffentlichkeitsarbeit und politischer Kommunikation zu berichten. Wir bauen unsere eigenen Kommunikationskanäle aus, um Erkenntnisse, Erfolge und Misserfolge offen zu teilen.
- Aufhebung des Besserstellungsverbots zur Ermöglichung marktgerechter Vergütung und flexibler Karrieremodelle unabhängig von Formalqualifikationen.

#### Dafür werden wir in den nächsten zwei Jahren

- das **Produkt-Team auf ca. 110 Personen skalieren**, um die Entwicklung von 5-7 Anwendungen in Bereichen zu übernehmen, die Verwaltungsdigitalisierung spürbar voranbringen.
- die **Voraussetzungen für Zusammenarbeit und unsere Vorgehensweise** verbindlich und verständlich definieren, um neue Projekte erfolgreich aufzusetzen, uns als souveräner Umsetzungspartner zu etablieren und projektbegleitende Aufwände stetig zu reduzieren.
- das **Programm-Team stärken, die Programme langfristig finanzieren** und Partnerschaften eingehen, um die Unterstützung der Digitalisierungsmacher:innen zu verstetigen und dauerhaft und anwendungsorientiert Kompetenzausbau sicherzustellen.
- ein **Team von Transformation Manager:innen** mit ausgeprägter Methoden und Change Management Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung aufbauen, um die erforderliche organisatorische und kulturelle Veränderung in unseren Projekten, aber zur Unterstützung des erforderlichen Paradigmenwechsels auch darüber hinaus unterstützen.

*Disclaimer: Diese strategische Ausrichtung spiegelt den heutigen Stand unserer Erfahrungen und Einblicke wider. Wir werden regelmäßig hinterfragen, ob das, was wir aufbauen, die beabsichtigte Wirkung erzielt und gehen davon aus, dass sich unsere Strategie je nach den Erkenntnissen, die wir gewinnen, ändern und anpassen wird.*