

# „Verwaltungsdigitalisierung ist People Business“

Christian Müller, Head of Transformation beim DigitalService, über Irrtümer bei der Nutzerzentrierung, Digitalkompetenzen, Herausforderungen beim Servicestandard und den Grund, warum seine Organisation nicht nur auf die Bundesebene blickt.

Herr Müller, oft wird gefordert, Verwaltungsprozesse vor der Digitalisierung zu entrümpeln. Wenn es sich um einen demokratisch legitimierten Prozess handelt, würde eine Entrümpelung das Tempo der Verwaltungsdigitalisierung weiter verringern, weil ja eine neue Legitimierung nötig wäre. Was tun?

**Christian Müller:** Um Überforderung zu vermeiden, lautet meine Empfehlung: Beginnt mit Prozessen, die ihr selbst verantwortet. Lernt dort, wie ihr vor der Digitalisierung Prozessklarheit schafft. Wenn dann die Routine vorhanden ist, folgen komplexere Prozesse, die gegebenenfalls zusätzlich eine Beteiligung oder eine demokratische Legitimation erfordern – wo es wiederum darum geht zu lernen, wie gute Beteiligungsformate aussehen.

Die Verwaltungsdigitalisierung gilt als zu langsam, was teilweise als demokratiezersetzend beschrieben wird. Wie kommt die Verwaltung zu mehr Geschwindigkeit?

Wir brauchen vor allem Standardisierung. Braucht jedes Land oder jede Kommune eigene Basiskomponenten, also zum Beispiel eigene Kommunikationslösungen oder eigene Bezahlverfahren? Die Antwort auf diese Frage ist offensichtlich Nein. Dabei ist es wichtig, beide Seiten zu adressieren: das Verfahren nach Onlinezugangsgesetz und das Fachverfahren. Der Bund stellt zunehmend zentrale Komponenten bereit, die nachgenutzt

werden können. Das erhöht Qualität und Geschwindigkeit und entlastet Kommunen. Ein Hindernis dafür ist der gewachsene Markt individueller IT-Dienstleistungen, der Konsolidierung erfordert. Tempo ohne Qualitätsverlust gelingt zudem nur mit konsequenter Nutzerzentrierung. Ein digitaler Service muss das Leben von Bürger:innen, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitenden erleichtern. Technische Perfektion und Rechtssicherheit sind wichtig, aber helfen nicht, wenn der Service nicht genutzt wird.

**Haben Sie hierfür ein Beispiel?**

Die OZG-Leistung Führungszeugnis ist vollständig digitalisiert. Dennoch gehört diese Verwaltungsleistung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg in Berlin noch immer zu den Top-5-Dienstleistungen im Bürgerbüro. Offenbar brechen Nutzende den Online-Prozess ab und gehen dann doch aufs Amt. Für den öffentlichen Dienst, der mit weniger Personal die gleiche Aufgabenmenge oder noch mehr schaffen muss, ist das schwierig. Das ist kein Beispiel für gute Digitalisierung, die mit mehr Nutzerzentrierung erreicht werden könnte. Oft gibt es aber die Befürchtung, dass die Beteiligung von Nutzenden den Prozess der Verwaltungsdigitalisierung noch weiter verlangsamt.

**Ist dem nicht so?**

Nein. Zur Realität gehört: Wir fangen nicht auf der grünen Wiese an. Fast immer

gibt es schon einen Service, zu dem wir Nutzende befragen können. Aus unseren Erhebungen und solchen außerhalb Deutschlands wissen wir, dass wir nur sechs bis acht Nutzende interviewen müssen, um 75 bis 80 Prozent der typischen Hindernisse zu erkennen. Wenn wir zudem den Antragsprozess im Amt beobachten, kriegen wir nicht nur einen besseren Service für die Bürger:innen hin, sondern denken auch die Verwaltungsseite mit. Was mich zum zentralen Punkt bringt: Verwaltungsdigitalisierung ist People Business. Wenn wir die Mitarbeitenden nicht befähigen, in Verwaltungsdigitalisierungskontexten souverän zu agieren, bleibt das Tempo aus. Ein Ferrari bringt nichts, wenn ein Fahrenfänger am Steuer sitzt.

**Wünschen sich die Beschäftigten nicht selbst mehr Digitalisierung? Schließlich profitieren auch sie von nutzerzentrierten Prozessen, zum einen bei der eigenen Arbeit in den Systemen, zum anderen, weil der Workload durch die End-to-End-Digitalisierung ja abnehmen sollte?**

Ja. Allerdings fehlt oft technisches Verständnis. Das muss nicht bei allen Nutzenden eines Fachverfahrens vorhanden sein, aber bei denjenigen, die Digitalisierungsprojekte steuern. Unsere Verwaltung verfügt über eine hohe Verfahrenskompetenz, was für die hohe Rechtssicherheit hierzulande sorgt, doch für die Entwicklung digitaler Verfahren braucht es zusätzlich Know-how in Technik, Pro-

## Christian Müller

ist Head of Transformation sowie Program Lead Work4Germany beim DigitalService. Zu seinen früheren Stationen zählen verschiedene Positionen bei der Deutschen Energie-Agentur (Dena). Außerdem war er 2022 selbst als Fellow im Work4Germany-Programm beim Bundesfinanzministerium im Einsatz.



© DigitalService GmbH des Bundes

zess- und Projektmanagement. Diese Skills kommen in der Verwaltungsausbildung durchaus vor, haben aber bisher im Alltag an vielen Stellen noch keine große Rolle gespielt. Andere Länder sind hier weiter: Großbritannien hat früher konsequent mit der Verwaltungsdigitalisierung begonnen als wir. Seit 2019 gibt es dort neben der klassischen Verwaltungskarriere mit dem „Government Digital and Data Profession Capability Framework“ ein spezielles Job-Framework für Digitalrollen – inzwischen arbeiten 25.000 Personen nach diesem Framework. Solche Profile, gezielte Weiterbildung, gerade für Führungskräfte, sowie technische Führungsrollen wie CTOs, bei uns in der Verwaltung noch relativ neu, sind entscheidend. Denn datengetriebene, nutzerzentrierte Verwaltung erfordert neue Kompetenzen. Hier haben wir in Deutschland noch Aufholbedarf.

**Kommen wir noch einmal auf die mangelnde Nutzung digitaler Verwaltungsleistungen durch Bürger:innen zurück. Kann das – neben der mangelnden Nutzerzentrierung – auch daran liegen, dass viele Bürger:innen gar nicht wissen, dass sie bestimmte Leistungen digital beantragen können?**

Ja, die Bekanntheit digitaler Bürgerservices ist noch ausbaufähig. Dazu kommt das Narrativ, dass die digitalen Lösungen

ohnehin nicht funktionieren und Verwaltung langsam ist. Und es fehlt an Kommunikation. Lange war niemand dafür zuständig. Zwar sieht das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung jetzt die Kommunikation für sich als Aufgabe, aber die weitere Verteilung bis in Länder und Kommunen ist noch offen.

**Ihr Haus hat den Servicestandard entwickelt. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?**

Die Offenheit in der Verwaltung ist groß – aber die Bekanntheit gering. Das gilt sowohl für den Servicestandard als auch für die zugehörige DIN SPEC 66336, die zum Beispiel verpflichtend in Ausschreibungen aufgenommen werden kann. Und was nicht bekannt ist, kommt nicht zur Anwendung. Deshalb brauchen wir zwei Dinge: erstens eine breite Kommunikationskampagne in der Verwaltung, zweitens Begleitformate und Tools für die Umsetzung des Servicestandards in der Praxis, aus denen wir wiederum lernen und den Servicestandard nachschärfen können. Über Peer-Reviews und Online-Tools könnten wir Multiplikatoreffekte erzielen, denn natürlich können wir nicht jede Kommune einzeln begleiten. Wenn aber erst einmal vier oder fünf Kommunen den Servicestandard anwenden, spricht sich das im jeweiligen Landkreis herum.

**In unserem Gespräch kamen die Kommunen mehr als einmal vor. Ihre Organisation heißt DigitalService des Bundes. Ist die Wahrnehmung richtig, dass sich ihr Aufgabengebiet zunehmend über die Bundesebene hinaus vergrößert?**

Als Bundes-GmbH sind wir im Auftrag des Bundes unterwegs. Dennoch arbeiten wir in Projekten oft mit Ländern und Kommunen zusammen, etwa in der Justiz. Wir gehen bis in die Gerichte, um Nutzerzentrierung sicherzustellen. Die Bürger:innen unterscheiden bei ihren Klagen und Anträgen ja auch nicht zwischen den Zuständigkeiten von Bund, Ländern und Kommunen. Außerdem gibt es fast kein Thema, mit dem wir auf der grünen Wiese starten. Immer hat irgendjemand, also durchaus auch ein Land oder eine Kommune, bereits eine Lösung entwickelt. Diese Erfahrungen sehen wir uns an. Im Zuge dessen fragen wir auch Bedürfnisse ab und schauen, wo wir unterstützen können. Kurz: Es ist Teil unseres Anspruchs an einen guten Service, dass wir alle Ebenen adressieren, in denen ein Service stattfindet. ■

**Das Interview führte Stefanie Hühig. Den ergänzenden Online-Teil zu diesem Interview mit Themen wie digitaler Inklusion, der Digitalen Dachmarke und Work4Germany lesen Sie unter <https://sn.pub/51818178>.**