

# Digitalwende ↗

## Geteilte Ansicht

### Digitalisierung an der Weggabelung



Martin Jordan

Digitalservice des Bundes

Unterschiedlicher könnten die angelsächsischen Leitbilder für Digitalisierung gerade nicht aussehen. Zur gleichen Zeit vor vier Wochen schlugen die USA und das Vereinigte Königreich gänzlich verschiedene Routen für ihre Verwaltungen ein.

**Welchen Weg wird Deutschland gehen?** Eine systematische Transformation oder kommt auch hier eine die radikale Disruption von außen?

Mit einer Exekutivverfügung am ersten Amtstag etablierte Präsident Trump das von Elon Musk geführte Department of Government Efficiency, kurz Doge. Diese Einheit übernahm und entkernte mit einem Federstrich den United States Digital Service (USDS).

Seit den Tagen der Obama-Administration etabliert und international renommiert, **realisierte der USDS als starke interne Digitaleinheit der US-Regierung Effizienzgewinne durch technologische Transformation.** Hunderte von Digitaltalenten brachte der USDS in die US-amerikanische Bundesverwaltung und entwickelte erfolgreich zentrale Dienste wie eine kostenlose

Steuererklärung oder vereinfachte Anträge für Millionen von Veteranen. Das brachte hunderte Millionen US-Dollar an Einsparungen.

Wenige Tage nach der Gründung von Doge verkündete Musk, die nächste Digitaleinheit – „18F“ – „gelöscht“ zu haben. Beide Einheiten arbeiteten bislang an der Spitze wichtiger Transformationsprojekte. Dazu gehören Basiskomponenten für Verwaltungsdigitalisierung wie ein bundeseinheitlicher Login (Login.gov), Cloud-Hosting (Cloud.gov) und ein Baukasten für Online-Services („U.S. Web Design System“).

Mit weiteren Verfügungen begann eine ungeahnte Entlassungswelle Bundesbeamter – inklusive wertvoller Tech-Talente – und auch ein sofortiger Stopp jeglicher Bemühungen Verwaltungsangebote fairer, inklusiver und barrierefreier zu machen. **Kurz darauf gingen Tausende Verwaltungsseiten offline**, verschwanden international genutzte Datensätze und weit referenzierte Leitfäden diverser US-Behörden. Projekte, Vorhaben und riesige Arbeitsbereiche fielen unter dem Narrativ des Effizienzgewinns Sofortstreichungen zum Opfer.

Unter dem im Silicon Valley beliebten Motto „Schnell handeln und Dinge kaputt machen“ drangen unberechtigte Doge-Mitarbeiter ohne Sicherheitsprüfung in sensitive Systeme der US-Verwaltung ein, nahmen nicht dokumentierte Änderungen vor und setzten neue Datenbanken auf ungeschützten, externen Servern auf.

Parallel stellte Stunden nach Trumps stürmischem Amtsantritt der britische Kabinettsminister Peter Kyle eine Blaupause für den modernen, digitalen, britischen Staat vor. Statt Behörden, Arbeitsbereiche und ganze Teams abzuwickeln, **will die britische Regierung Strukturen und Dienstleistungen verbessern**: Das Ziel sind bessere Onlineservices und eine leistungsfähigere Verwaltung.

Das Vereinigte Königreich hat früh Reformen eingeleitet: Das Portal Gov.uk ist bereits ein Jahrzehnt im Betrieb. Der britische Plattformansatz ist ein internationales Vorbild für die Erbringung digitaler Services. Mehr als 335 Millionen Menschen nutzen die Plattform jedes Jahr.

Zugleich zeigt ein kürzlich veröffentlichter Bericht transparent Schwächen und Lücken auf: Noch immer ist die Hälfte aller Leistungen nicht auf digitalem Weg erreichbar. Die Nutzerzufriedenheit bei den 75 wichtigsten Digitalleistungen rutschte in den vergangenen Jahren von 79 Prozent auf 68 Prozent ab. Und die durchschnittliche erwachsene Person im Königreich verbringt pro Jahr anderthalb Wochen mit staatlichen Bürokratiebürden. Das und vieles mehr soll jetzt verbessert werden – informiert durch robuste Daten und Analysen.

Innovations- und Technologieminister Peter Kyle präsentierte dazu einen sechsteiligen Plan, der Verwaltungsleistungen über Zuständigkeits- und Organisationsgrenzen hinweg bündelt und personalisiert. Gleichzeitig wird die öffentliche Daten- und Digitalinfrastruktur weiter ausgebaut, während interne digitale Kompetenzen erweitert werden – ein **strategischer Schritt, denn externe Berater und Dienstleister kosten die Verwaltung dreimal so viel wie festangestellte digitale Fachkräfte.**

Zudem sollen Budgets wirkungsorientiert vergeben und gezielt zur Förderung von Innovation eingesetzt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Nutzung Künstlicher Intelligenz zum Wohle der Gesellschaft sowie auf der Förderung von Transparenz im Verwaltungsgeschehen.

Plan und Blaupause haben eine breite interministerielle Unterstützung, umfassen neben der Verwaltung auch die Justiz und das Gesundheitssystem. **Eine breite Phalanx von hunderten**

## **hochrangigen Staatsbeamten aus allen Ministerien und Behörden hat auch unliebsame Daten gesammelt.**

So gab ein Viertel der digitalen Führungskräfte in der britischen Verwaltung in einer Umfrage an, dass ihre Systeme kritische Ausfälle im vergangenen Jahr zu vermelden hatten. 70 Prozent berichteten, dass ihre Dateninfrastruktur nicht gut koordiniert, nicht interoperabel oder nicht vertrauenswürdig ist. Als Problemfelder identifizierte die Regierung mangelnden Führungsfokus auf Digitalisierung, fragmentierte Strukturen, inkonsistente Wirkmessung, mangelnde Karrierepfade und nicht nachhaltige Finanzierungsmodelle.

**Der Ansatz ist, die bisherigen Arbeiten zur Digitalisierung der Verwaltung in eine tiefergreifende Verwaltungsreform zu überführen.** Verbunden mit einem ambitionierten Sparziel: Jährlich 45 Milliarden Pfund will die britische Regierung durch bessere Koordinierung, Digitalisierung und erhöhte Produktivität gewinnen.

Unsere angelsächsischen Kolleginnen und Kollegen schlagen also unterschiedliche Wege ein. Wir müssen uns in Deutschland ganz genau überlegen, welche Strategie wir hier in den kommenden Jahren verfolgen wollen, was die konkreten Ziele sind, wie wir Effizienz verstehen – und welche Rolle digitale Technologien dabei spielen sollen.

**Der eine Pfad führt zum drastischen Abbau von Verwaltungsbürokratie, mit nicht absehbaren Folgen für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung** – bis hin zum Punkt, wo möglicherweise die Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger nicht mehr gewährleistet ist. Ist es wirklich „effizient“, wenn der Staat in manchen Bereichen nicht mehr handlungsfähig ist?

Der andere Pfad ist viel mühsamer. Da braucht es viel Selbstkritik und einen langfristigen Umbau der Verwaltung. Radikalität ist auch hier gefragt: Es braucht etwa eine schonungslose Analyse des Status quo. Aber auch breite Allianzen verbunden mit ambitionierten Zielen, ein mutiges Führungspersonal und den Aufbau interner Fähigkeiten – mit einer Ernsthaftigkeit und Konsequenz, wie wir das bislang in Deutschland noch nicht gesehen haben.

Denn eines ist klar: Sich bei der Verwaltungsdigitalisierung weiterhin nicht vom Fleck zu rühren, ist keine Option.

**Martin Jordan** arbeitet seit 2022 beim Digitalservice des Bundes als Head of Design & User Research. Zuvor war er für mehr als sechs Jahre beim Government Digital Service des britischen Cabinet Office tätig. Seit 2017 ist er zudem Ko-Leiter einer internationalen Gemeinschaft von mehr als 4500 Verwaltungstransformierern aus mehr als 70 Ländern.