

**KRISENMANAGEMENT**

Weshalb datenbasiertes  
Regieren die Norm sein muss

**STARKE SZENE**

Innovative GovTech-Lösungen  
warten auf ihren Einsatz

**E-ESTONIA MARCHES AHEAD**

Estland auf bestem Weg zur  
KI-gestützten Verwaltung

# Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

AUGUST 2021 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE



# Kann der Staat bürgerzentrierte Digitalisierung?



## Wie wir Bedürfnisse von Bürger:innen ins Zentrum von Digitalprojekten der öffentlichen Hand stellen

von Christina Lang

**S**tellen Sie sich vor, die Verlängerung Ihres Führerscheins wäre so einfach wie eine Online-Bestellung. Sie wissen genau, auf welcher Website Sie die Leistung in Anspruch nehmen können, geben einen Suchbegriff ein und finden, was Sie suchen - die Option, Ihren Führerschein zu verlängern. Sie haben ein Nutzerkonto und bestätigen Ihre Identität mit einem Klick. Nach der Zahlung der Gebühren während des Check Out wird Ihnen der neue Führerschein per Post zugestellt.

### Nutzerzentrierung sichert Akzeptanz staatlicher Lösungen

Digitale Dienste und Produkte, denen wir im Alltag begegnen, sind von privaten Anbietern meist so entwickelt,

dass Endnutzer:innen diese möglichst intuitiv, unkompliziert und häufig nutzen können. Dadurch sind neue Arbeitsformen, Kompetenzfelder und Berufsprofile rund um digitale Produktentwicklung entstanden. Und um gute, moderne Software zu entwickeln, hat die agile Softwareentwicklung (iterativ und eng an den Nutzerbedürfnissen ausgerichtet) in weiten Teilen klassische Entwicklungsverfahren (vorab geplant, streng nach Konzeption umgesetzt und dokumentiert) abgelöst.

Entsprechend verändert sich auch für digitale Leistungen der öffentlichen Verwaltung die Erwartungshaltung von Bürger:innen. Nicht zuletzt die Herausforderungen der Corona Pandemie haben gezeigt, dass digitale Lösungen für den Staat mittlerweile zentrale Instrumente sind, um souverän handeln und flexibel reagieren zu können. Damit Online-Anträge, Apps und di-

gitale Informationsangebote nicht nur rechtssicher und datenschutzkonform, sondern auch rechtzeitig und für die Zielgruppe einfach nutzbar umgesetzt werden, braucht die Verwaltung neue Kompetenzprofile. Dazu zählen Fachkräfte mit Programmierkenntnissen und technologischer Expertise (Entwickler:innen), aber auch Personen mit Knowhow in User Research und nutzerzentrierter Gestaltung (UX/UI Designer:innen) und Produktmanager:innen. Sie können sicherstellen, dass staatlich entwickelte Softwarelösungen echten Mehrwert im Leben von Bürger:innen, aber auch für Unternehmen und Gesellschaft schaffen. Größtenteils gibt es solche Stellenprofile und Teams in der Verwaltung noch nicht, die Entwicklung von Softwarelösungen wird gerade auf Bundesebene klassisch an externe Dienstleister ausgelagert. Zudem ist die Kombination aus Arbeitsbedingun-

gen, Karriereoptionen, persönlicher Weiterentwicklung und Entlohnung im öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft oft nicht attraktiv für Digitalprofile.

Mit DigitalService4Germany hat der Bund nun eine Einheit geschaffen, die diese Lücke schließen will. Wir entwickeln Softwareprodukte, die nutzerzentriert sind, und machen ihre Wirkung dort messbar, wo der Erfolg zählt: bei Bürger:innen, bei Unternehmen und der Öffentlichkeit in unserem Land. Für digitale Produkte des Staates, die besser für alle funktionieren, weil die Bedürfnisse der Zielgruppen konsequent in den Mittelpunkt der Entwicklung gestellt wurden.

### Digitale Profile für nutzerzentrierte Lösungen

Als interne Digitalisierungseinheit bauen wir Teams aus Produktmanager:innen, UX/UI-Designer:innen und Softwareentwickler:innen auf und bringen diese Digitalprofile mit den jeweiligen Fachbereichen der Bundesverwaltung zusammen, damit sie interdisziplinär und gemeinsam an bestmöglichen Lösungen arbeiten können. Wir können als Inhouse-GmbH direkt von Bundesministerien beauftragt werden, sind aber trotzdem organisatorisch unabhängig und schaffen dadurch ein flexibles, dynamisches und hierarchiearmes Arbeitsumfeld, um Digitalfachkräfte für die Arbeit an Verwaltungsprojekten zu gewinnen.

Bereits 2018 starteten wir als privates non-profit Startup mit Tech4Germany ein Fellowship, um an realen Digitalprojekten der öffentlichen Verwaltung mitzuarbeiten. Das dreimonatige Programm richtet sich nach wie vor an Digital-Talente mit genau denjenigen Fähigkeiten, die wir jetzt dauerhaft mit dem Digital Service in die Verwaltung bringen. Gleichzeitig machen wir durch die Zusammenarbeit im Fellowship die Vorteile von nutzerzentriertem Arbeiten in bestehenden Softwareprojekten für die Verwaltung konkret erfahrbar.

Der Chef des Bundeskanzleramts Helge Braun hat bereits 2018 die Schirmherrschaft für das Fellowship übernommen und unsere Arbeit mit den Ministerien enorm unterstützt. Seitdem haben wir 16 Projekte mit fast allen Ministerien und einigen Bundesbehörden durchgeführt. Mehr als 50% der Ergebnisse sind nach dem Fellowship weiterverwendet worden und größtenteils in Betrieb. Daneben haben wir mit Work4Germany ein zweites Fellowship aufgebaut, das auf die Veränderung der ministeriellen Arbeit abzielt, in dem durch berufserfahrene Fellows neue Methoden und Arbeitsweisen in den Verwaltungskontext eingebracht und angewandt werden.

### Das Startup im Staat

2020 entschied sich das Bundeskanzleramt unterstützt durch Empfehlungen des Digitalrats für den Aufbau eines deutschen Digital Service nach internationalen Vorbildern. Nach intensiven Gesprächen entschloss man sich, unsere Organisation inklusive Fellowships und Mitarbeitende hierfür als bereits existierenden Nukleus zu nutzen und übernehmen, um sie in die bundeseigene DigitalService4Germany GmbH umzuwandeln.

Wir verstehen uns als Startup im Staat: innerhalb der Bundesverwaltung, aber außerhalb klassischer Behördenstrukturen. Wir sind mittlerweile über 40 Personen und wollen bis Ende 2022 auf circa 100 Mitarbeitende anwachsen. Schon heute arbeiten mehrere Produkt-

Teams an der Umsetzung von vier recht verschiedenen Projekten der Bundesregierung. So können wir rasch lernen, welche Faktoren projektübergreifend entscheidend für erfolgreiche agile Entwicklung im Kontext des öffentlichen Sektors sind.

### [www.steuerlotse-rente.de](http://www.steuerlotse-rente.de)

Eine der ersten verfügbaren Lösungen ist ein mit dem Bundesfinanzministerium entwickelter Steuerlotse für Rentner:innen und Pensionär:innen. Der Steuerlotse ist auf eine Zielgruppe zugeschnitten, die digitale Angebote

line abzugeben. In den ersten Wochen sind bereits mehr als 500 Steuererklärungen eingegangen.

Ein sechsköpfiges Team hat den Steuerlotsen in gut sechs Monaten bis zum Launch entwickelt. Insgesamt sind Erkenntnisse aus über 50 Stunden Interviews eingeflossen. In ersten Gesprächen haben wir die größten Herausforderungen der Zielgruppe mit den bis dato bestehenden Möglichkeiten identifiziert. Dazu gehörten die Angst davor, Fehler zu machen, fehlende Informationen, Unsicherheit im Digitalen und der Authentifizierungsprozess.

## Wir verstehen uns als Startup im Staat: Innerhalb der Bundesverwaltung, aber außerhalb klassischer Behördenstrukturen.



**Christina Lang,**  
CEO, DigitalService4Germany

Während der Entwicklung des Produktes haben wir monatlich Testrunden mit Nutzer:innen durchgeführt, um die Bedienbarkeit des Steuerlotsen an die Bedürfnisse, Kenntnisse und Fähigkeiten der Nutzer:innen anzupassen. Erkenntnisse aus den Testrunden haben unter anderem dazu geführt, dass wir verstanden haben, wie die Seite und ihre Navigation aufgebaut sein muss, um eine leichte Bedienbarkeit entsprechend der Vorkenntnisse der Zielgruppe sicherzustellen, damit die Benutzer:innen nicht an ihren Fähigkeiten zweifeln und die digitale Lösung eventuell nicht nutzen wollen. Daher sieht zum Beispiel die Navigation des Steuerlotsen bewusst anders aus, als man es von gewöhnlichen Webseiten kennt.

In enger Abstimmung mit unseren Partner:innen aus dem BMF wurden Funktionen der Website und Eingabefelder auf das für die Zielgruppe Wesentliche reduziert. So konnten wir schnell mit einem voll funktionstüchtigen Produkt live gehen. Damit bietet der Steuerlotse schon heute einen ersten Mehrwert für Bürger:innen. In der Weiterentwicklung werden wir basierend auf der Rückmeldung der Nutzer:innen zusätzliche Funktionen entwickeln und ergänzen, um den Prozess der Abgabe der Steuererklärung zu verbessern und mehr Menschen die Nutzung zu ermöglichen. Dieses agile Vorgehen hilft, Fehlentwicklungen zu vermeiden, ermöglicht Anpassungen in der Planung und die flexible Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen. Vor allen Dingen ermöglicht es ein nutzerzentriertes Produkt, das intuitiv und unkompliziert ist und deshalb gerne genutzt wird.

### Learnings

Eine bürger:innen-zentrierte Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung braucht sowohl neue, digitale Profile im Staat als auch die Befähigung der Menschen in den Behörden, die das rechtliche und verwalterische Fachwissen besitzen, das auch künftig gebraucht wird. Rufe nach einer mutigen Verwaltungsmodernisierung in der nächsten Legislaturperiode werden lauter. Es gibt mehr als genug zu tun. Für bessere digitale Lösungen fangen wir schon mal an. ■

bisher wenig nutzt. Für diese Zielgruppe ein angepasstes Produkt zu entwickeln, das ihre Bedürfnisse und Kenntnisse einbezieht und so digitale Teilhabe ermöglicht, passte hervorragend zu unserer Mission, digitale Produkte zu entwickeln, die besser für alle funktionieren.

Seit Mai 2021 können Rentner:innen und Pensionär:innen ohne Zusatzeinkünfte nun den web-basierten Service nutzen, um ihre Steuererklärung eigenständig on-