

Mittlerweile sind viele Muster des Scheiterns bei der digitalen Transformation erkennbar. Hier sind beispielhaft typische dieser „Anti-Pattern“ kurz beschrieben:

- 1. IT-Abbildung analoger Prozesse – aus Papier wird PDF.** Mit der digitalen Bearbeitung von Formularen bleiben mögliche Vorteile der Transformation konsequent ungenutzt. Insbesondere bleiben Effizienzgewinne aus. Teilweise ergibt sich sogar eine Verschlechterung der Arbeitssituation der Verwaltungsmitarbeiter durch die unsinnige digitale Nachahmung analoger Prozesse.
- 2. Digitale Transformation nach dem Vorbild des Hausbaus.** Bei diesem IT-getriebenen Muster steht die Bottom-up-Transformation und Implementierung von Infrastruktur, Basiskomponenten, Fachkomponenten und Fachverfahren im Fokus. Die Transformation ist aufgrund der Eins-nach-dem-anderen-Vorgehensweise langsam und wird oftmals durch technologische Entwicklungen überholt.
- 3. Die Umsetzung beginnt erst, wenn alle Anforderungen bekannt sind.** Fehlende Priorisierung und der Wunsch, jede Anforderung vollumfänglich zu kennen, verschiebt den Beginn der Transformation ins Ungeheure.
- 4. Digitalisierung erfolgt aus der Verwaltungssinnlichkeit.** Bei der Transformation stehen Fragestellungen im Vordergrund, die die internen Fragen und Anforderungen der Verwaltung in den Vordergrund stellen. Die Sichtweise und die Nöte der Bürger und Unternehmen werden allenfalls unzureichend berücksichtigt. Im Ergebnis ergibt sich eine inkonsistente Digitalisierung wie beispielsweise fehlende digitale Rückkanäle oder digitale Identitäten mit geringer Nutzerakzeptanz.

#### Holistisch denken, agil transformieren

Vor dem Hintergrund der skizzierten Muster lassen sich Handlungsweisen ableiten, die eine rasche und erfolgreiche Transformation ermög-

**(BS/Dr. Stefan vom Brauk\*) Die Digitalisierung der Verwaltungslandschaft in Deutschland erreicht aus Sicht von Bürgern, Unternehmen und Politik weiterhin nicht die gewünschte Geschwindigkeit. Zudem werden oftmals auch die funktionalen Erwartungen von Bürgern, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitern nicht erfüllt. Es stellt sich nachdrücklich die Frage, wie substantielle Verbesserungen erzielt werden können. Um sich dieser Zielsetzung zu nähern, ist es sinnvoll, Muster aufzuzeigen, die in der Vergangenheit nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben.**

lichen und deren Erfolge zudem empirisch belegbar sind.

Aus Sicht von Bürgern und Unternehmen ist eine Digitalisierung sinnvoll und nutzenstiftend, welche die Umsetzung einzelner Ge-

die notwendigen Prioritäten zu setzen. Werden die Standardfälle digital und automatisch abgewickelt, bleibt zudem dem Verwaltungsmitarbeiter mehr Zeit für diejenigen Fälle, die mit den Bürgern oder Unterneh-

Zeitalters“ – eigentlich trifft diese Aussage auf keinen gesellschaftlichen Bereich mehr zu als auf die öffentliche Verwaltung. Statt technischer Systeme müssen die verarbeiteten Daten und ihr Verwal-

die aber gleichzeitig eine rasche technische Realisierung ermöglicht. Durch die konsequente Durchsetzung geeigneter Architekturziele (vgl. Abbildung) kann eine Konzentration auf die Anwendung der tatsächlich verfügbaren Technologien erfolgen und eine auch langfristig entwicklungsfähige IT-Landschaft errichtet werden.

#### Digitalisierung ist keine Angelegenheit der IT

Digitalisierung bedeutet nicht die Technisierung bestehender Abläufe, sondern sie verändert die Art, wie wir arbeiten. Deshalb kann und darf die digitale Transformation nicht als

#### Resilienz

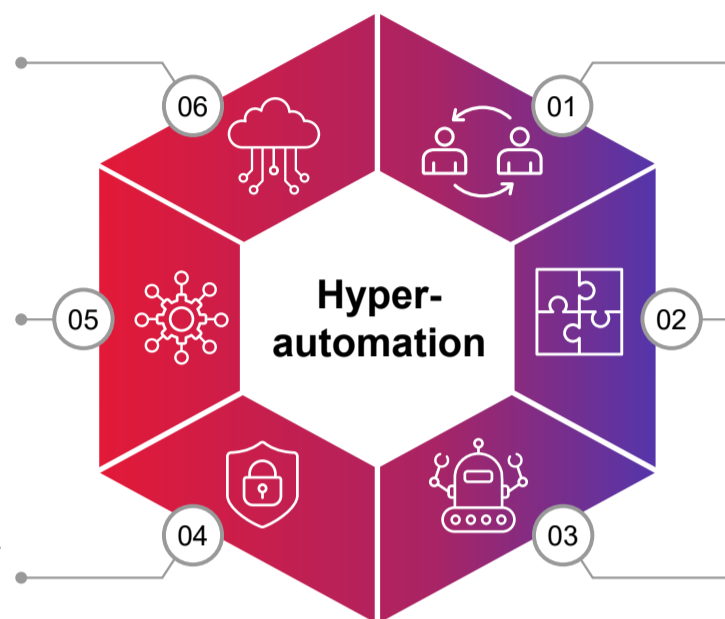
Mit Cloud-Technologien automatische Resilienz und **hohe Skalierbarkeit** sicherstellen

#### Datenzentrierung

Auf Basis dezentraler Data-Mesh-Architekturen **kontinuierliche Orchestrierung, Nachnutzung und Auswertung** von Daten ermöglichen

#### Sicherheit

**Automatisierte** Erkennung und Abwehr von Angriffen und AI-gestützte Generierung von **Abwehrstrategien**



**Agilität**  
Mit prototyporientierten, iterativen und inkrementellen Vorgehensweisen **schnell validierbare Ergebnisse produzieren**

**Standardisierung**  
Mit Low Code aus Bausteinen einer Composable Architecture **effizient Fachanwendungen und Services zusammenstellen**

**Automation**  
Mit Artificial Intelligence und Machine Learning **automatisierte, adaptive Geschäftsprozesse implementieren**

CGI-Konzept für die zukunftsfähige IT der öffentlichen Hand

schäftsprozesse digital Ende zu Ende fokussiert. Das bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass sowohl jeder Aspekt eines Geschäftsprozesses als auch jedes mögliche Umsystem sowie jede denkbare Schnittstelle digitalisiert werden. Im Gegenteil: Es erscheint vielmehr sinnvoll, entlang der 80/20-Regel diejenigen Geschäftsprozesse und Prozessanteile Ende zu Ende zu digitalisieren, die zu einer vollständigen Digitalisierung und Automatisierung führen und nicht digitalisierte Prozessanteile weiter manuell zu bearbeiten. Hier kann eine strikte Kosten-Nutzen-Abwägung helfen,

mensvertretern persönlich und auf dem Amt bearbeitet werden müssen.

Eine Fokussierung auf die Automatisierung der Standardfälle führt dazu, dass sich für Bürger und Unternehmen die Interaktion mit der Verwaltung deutlich vereinfacht darstellt. Solange durch den Gesetzgeber keine Entbürokratisierung der Verwaltungsvorgänge erfolgt, kann durch die Ausgrenzung von „Sonderlocken“ eine deutliche Verschlingung bei der Datenerfassung, aber auch bei den Entscheidungen und der Bescheiderstellung erzielt werden.

„Daten sind das Gold des digitalen

tungszweck in das Zentrum von Architekturentscheidungen gerückt werden. So lassen sich nicht nur klare Ableitungen hinsichtlich der Priorisierung innerhalb von Digitalisierungsvorhaben treffen, sondern auch die Grundlagen einer datengetriebenen Verwaltung schaffen.

#### Antworten für eine zukunftsfähige Digitalisierung der öffentlichen Hand

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ansätze stellt sich die Herausforderung, eine holistische, auf Automatisierung gerichtete IT-Strategie und -Architektur zu errichten,

Thema der IT abgetan werden: Sie betrifft vielmehr jeden Verantwortungsträger in der Verwaltung. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und mittelfristiger budgetärer Herausforderungen besteht bei der öffentlichen Hand ein hohes Interesse an der durchgängigen Automatisierung standardisierter Prozesse. Diese Aufgabe erfordert das konsequente und zielgerichtete Zusammenwirken aller Verwaltungsmitarbeiter.

\*Dr. Stefan vom Brauk ist als Vice President Consulting Services bei CGI tätig.

Darstellung: BS/CGI Deutschland

#### Über kurz oder Lang

### Was kann Deutschland vom Ausland lernen?

Eine Kolumne von **Christina Lang**

Während Länder wie Estland, Großbritannien, Singapur oder die USA in der Digitalisierung ihrer Verwaltung beeindruckende Fortschritte gemacht haben, stockt es bei uns an vielen Ecken und Enden. Beim Blick ins Ausland kommt häufig: „Wir sind aber anders. Das würde bei uns nicht funktionieren.“ Das sehe ich anders.

Estland ist das meistgenannte Vorbild, wenn es um „E-Irgendwas“ geht. Und häufig wird direkt dagegehalten: in Estland leben gerade mal 1,3 Millionen Menschen. Die gut 84 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner der Bundesrepublik und unsere föderale Struktur machen Digitalisierung ungemein komplexer. Also sollten wir nur andere große Flächenländer betrachten? Ich bin überzeugt: Die Mischung macht's! Bei tiefergehender Auseinandersetzung mit Digitalisierung in anderen Ländern müssen wir berücksichtigen, welche Modelle und Herangehensweisen primär als Inspiration dienen sollten und was

auf die deutsche Verwaltung und unsere aktuellen Herausforderungen erfolgreich übertragbar wäre. So können wir uns von Großbritannien abschauen, wie man Konsistenz über eine Vielzahl von Angeboten und Verantwortungsbereichen schafft und was das zum Vertrauen in staatliche Angebote beiträgt. Auch wenn Dienste auf unterschiedlichen Portalen angeboten werden, sehen sie in Großbritannien einheitlich (nicht gleich!) aus und vermitteln dank des staatlichen Domain-Anhängers „gov.uk“ direkt, dass es sich um ein offizielles Angebot handelt. Der britische „Service Standard“, ein Leitfaden mit Qualitätsstandards für digitale Dienstleistungen, und das „Service Manual“, ein Handbuch, wie Teams bei der Entwicklung vorgehen können, waren dafür entscheidend: Sie sorgen nicht nur für einheitliches Aussehen, sondern auch für gute Nutzerführung und eine konsistente Qualität der Angebote – auch abseits eines zentralen Portals.

Von den USA können wir lernen,



**Christina Lang** ist Chief Executive Officer (CEO) des DigitalService.

Foto: BS/DigitalService

wie man trotz starker Ressorts und föderaler Strukturen eine Governance für Digitalisierung sinnvoll aufsetzen kann. Dort wurde auf nationaler Ebene in der Querschnittsbehörde General Services Administration (GSA) eine Dach-Einheit geschaffen: die „Technology Transformation Services“. Sie bieten bestimmte Basisdienste wie einen einheitlichen Login oder Cloudbroker an. Auch ist dort eine Transformationseinheit beheimatet, die den Ressorts hilft, Digitalvorhaben in ihrer Zuständigkeit zu meistern. Dazu kommt ein CIO Of-

fice, ausgestattet mit Digitalbudget und zentraler digitaler Taskforce direkt im Weißen Haus, das eine ganzheitliche Strategie und die Regulierung verantwortet.

Selbst bei richtig großen Veränderungen können wir uns inspirieren lassen. So hat Dänemark 2007 eine Kommunalreform durchgeführt, in der die Regionen und Kommunen neu geschnitten worden sind, um eine Mindestgröße zu erreichen, die für Leistungserbringung im digitalen Zeitalter geeignet ist.

Die Digitalisierungsansätze, die diese Länder gewählt haben, sind verschieden, genauso wie die Strukturen, die sie dafür nutzen. Was viele Länder aber eint: Es braucht den echten Willen eines politischen Schwergewichts und eine erfahrene Führungsperson mit Digital-Kompetenz von außen, um die Digitalisierung der Verwaltung mit der notwendigen Ernst-

haftigkeit und Veränderungsbereitschaft anzugehen. *Barack Obama* gewann 2014 *Jennifer Pahlka* als Deputy Chief Technology Officer der USA, die zuvor selbst gemeinnützige Organisationen im Digitalbereich gründete und leitete. *Francis Maude*, der als Cabinet Office Minister in Großbritannien 2011 die Gründung des Digital Government Services (GDS) vorantrieb, holte sich mit *Mike Bracken* einen renommierten Experten aus der Privatwirtschaft als Executive Director in den GDS. Auch in anderen Ländern hat so ein Tandem aus politischem und technischem Know-how funktioniert.

Es gibt aus meiner Sicht keinen Grund, warum Deutschland nicht die besten Praktiken anderer Länder nachmachen und aus dort bereits gemachten Fehlern direkt mitlernen sollte. Es ist an der Zeit, dass wir nicht nur stolz „Made in Germany“ exportieren, sondern auch importieren – und zwar die besten Ideen für ein digitales Deutschland.