



# Digital wird normal

Staat und Verwaltung digital erneuern





Die letzten Monate haben es gezeigt: Unternehmen, die frühzeitig auf Digitalisierung gesetzt haben, sind besser durch die Krise gekommen. Unternehmen, die es geschafft haben, ihre Mitarbeiter problemlos im Homeoffice einzusetzen, sind heute erfolgreicher als Unternehmen, die sich den Entwicklungen verschlossen haben. Auch im öffentlichen Bereich sehen wir eine Bandbreite an Lösungen – gut funktionierende Bereiche, in denen sehr schnell Lösungen entwickelt wurden, aber auch Bereiche, die sich mit komplexen Aufgabenstellungen und dezentralen Infrastrukturen schwertun, wie das Schul- und Bildungswesen.

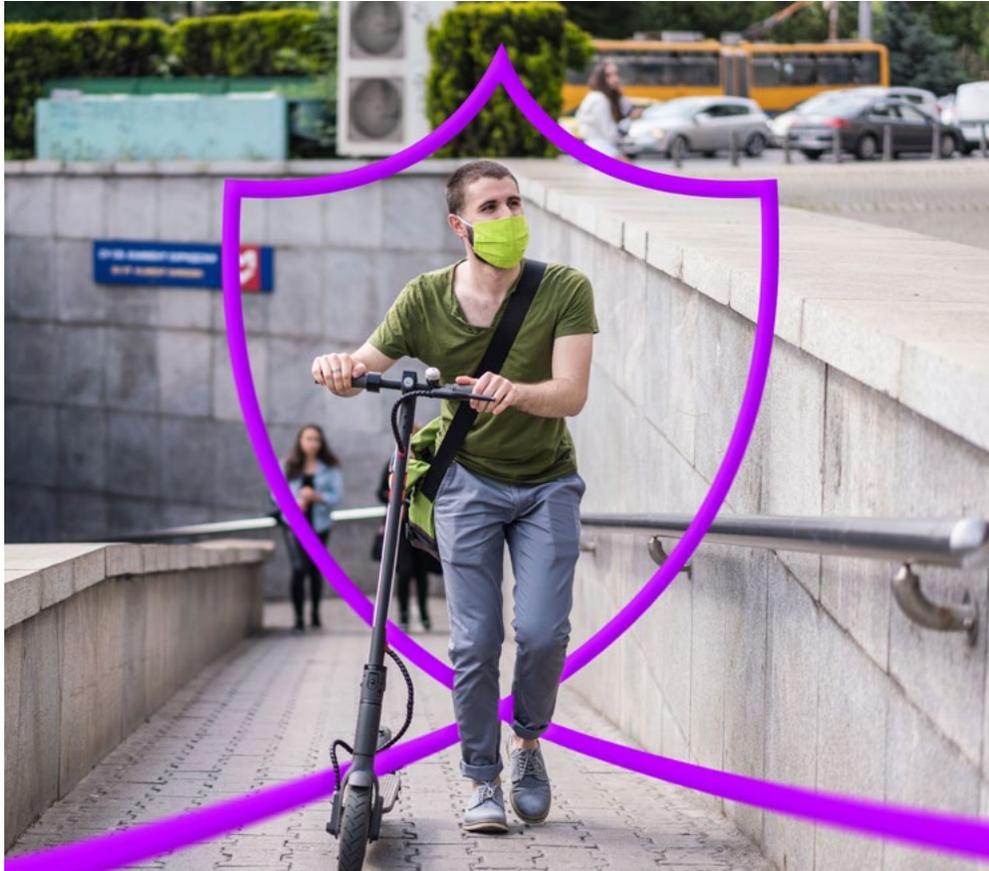
Was wir aber sehen:

**Die letzten Monate haben eine Schwungkraft entwickelt, die wir nutzen sollten.**

Aber was sind die Erfolgsfaktoren der Digitalisierung? Und welche Fragen sollten in der Verwaltung beantwortet werden, um den Rückenwind nicht zu verlieren, sondern sinnvoll zu nutzen?

In diesem Point of View befassen wir uns mit der Fragestellung, was sich von den erfolgreichen Vorreitern der Digitalisierung lernen lässt und an welchen Prinzipien sich die deutschen Behörden orientieren können.

# Nach dem Innehalten kommt **Bewegung**



## Die Realität als Praxistest

Mit der Corona-Krise sahen sich Verwaltung, Unternehmen und Schulen unerwartet und unvorbereitet mit einem Realitätscheck konfrontiert, was die Digitalisierung anbetrifft.

Dabei zeigte sich in den Behörden und Ämtern rückblickend auf die ersten Monate der Krise: Es hat einiges besser funktioniert als erwartet. Homeoffice und remotes Arbeiten konnten vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kurzer Zeit ermöglicht werden, Apps wie die Kurzarbeiter-App und Digital-Lotsen wurden innerhalb weniger Tage entwickelt und verfügbar gemacht.

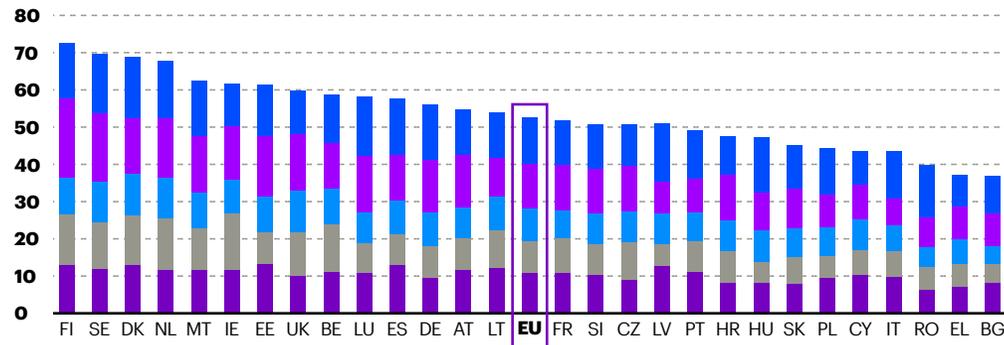
Selbst hartnäckige Zweifler wurden überzeugt, dass Digitalisierung mehr leisten kann, als nur ein Papierformular im PDF-Format anzubieten.

Die aufkommende Pandemie legte aber auch schonungslos offen, wie verwundbar der Staat und sein sensibles Gefüge aus Wirtschaft, Gesundheit und sozialen Strukturen sind. Und speziell die Verwaltung als hochkomplexes System spürt, dass sie sich in verschiedenen Bereichen besser vorbereiten kann und muss.

## Europa wird digitaler

Als Ziel mit hoher Priorität stehen Widerstandsfähigkeit und Krisenresilienz ganz oben auf der Tagesordnung. Bereits jetzt hat sich gezeigt: Digitalisierung kann hier einen konkreten Mehrwert schaffen.

In Sachen Digitalisierung wird Deutschland besser und holt auf. Das zeigt auch der aktuelle *Digital Economy and Society Index (DESI)*<sup>1</sup> für die Verwaltung. Er fasst relevante Indikatoren zur digitalen Leistungsfähigkeit Europas zusammen und verfolgt die Entwicklung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit der EU-Mitgliedstaaten.



Quelle: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi> (Ländercodes s. S. 27)

Im DESI-Score zeigt sich, dass Deutschland beim Wachstum und in der Gesamtbewertung zu den 12 vorderen Nationen gehört, aber dass es ein weiter Weg ist bis zum Digitalisierungsstandard der führenden Nationen wie Finnland, Schweden, Dänemark, den Niederlanden oder Malta.

Während die Digitalisierung in Deutschland insgesamt knapp über dem EU-Durchschnitt liegt, schneidet der digitale öffentliche Dienst für sich genommen schlechter ab als in den meisten anderen Ländern.

## Die deutsche Verwaltung holt auf

Die Digitalisierung wird und ist ein wichtiges Kriterium für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Das digitale Zeitalter zeigt in dieser schwierigen Situation, was es kann, und auch deutsche Behörden sind große Schritte nach vorne gegangen.

**Wir sehen große Chancen, aufzuholen und zu den Vorreitern der digitalen Transformation zu gehören.**

Die Mühen werden sich lohnen, denn wer eine wirksame Strategie entwickelt, zeigt vorausschauendes Denken, kann mit Leuchtturmprojekten zum Vorreiter werden. Ziel ist eine Verwaltung, die schnell handelt, gut vorbereitet ist und dank bewährter Strukturen erfolgreich in die neue, digitale Welt transformiert.

**„Wir als Accenture wollen dazu beitragen, durch technologiebasierte Services einen echten Mehrwert sowohl für Staat und Verwaltung, wie auch für Bürger:innen und die Gesellschaft zu schaffen.“**

## Der Staat sorgt für Anschub

Über den Willen, die öffentliche Verwaltung und ihre Dienstleistungen digital zu transformieren und zukunftsfähig aufzustellen, herrscht auf allen Ebenen Konsens. Und nicht nur der Wille ist da. Mit dem Konjunkturpaket stehen in großem Maße Gelder zur Verfügung, die die Digitalisierung Deutschlands nach vorne bringen können.

Dennoch gilt: Finanzieller Treibstoff ist notwendig, aber keine hinreichende Voraussetzung, um den Digitalisierungsschub in sinnvolle Bahnen zu lenken.

# Der Weg zur Digitalisierung

Vier Prinzipien, an denen sich die öffentliche Verwaltung orientieren kann:

**Mehrwert für  
Bürger:innen und  
Unternehmen  
schaffen**

**Mitarbeiter:innen  
befähigen, die  
Digitalisierung  
voranzutreiben**

**Eine digitale Infra-  
struktur schaffen,  
die Technologie und  
Nutzen verbindet**

**Die „Digitalisierung  
nach innen“ umsetzen**

# Digitalisierung im Dienste der Menschen

Vielerorts haben Bürger:innen und Unternehmen den Mehrwert und die Notwendigkeit digitaler Lösungen in der Corona-Krise erfahren. Mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) bis 2022 soll „mehr Wert“ für Bürger:innen erbracht werden. Das wird aber nur dann gelingen, wenn Verwaltungsdienstleistungen nicht nur elektronisch bereitgestellt, sondern wirklich digitalisiert werden.

## Leistungen digital

ELFE ist ein gutes Beispiel. Mit dem bundesweiten Pilotprojekt *Einfach Leistungen für Eltern (ELFE)* ist die Verbesserung und Digitalisierung der Verwaltungsprozesse nach der Geburt eines Kindes gelungen. Bürgerstimmen loben die positive Erfahrung, die ihnen mehr Zeit für den neuen Erdenbürger schenkt und Behördengänge rund um Themen wie Geburtsurkunde und Elterngeld digital ermöglicht.

## Schule digital

Ein Thema, das nicht nur Eltern am Herzen liegt, ist die Digitalisierung an den Schulen. Infrastruktur und stabile Netze sind dafür eine Voraussetzung, und auch digitale Schulplattformen stellen einen Beitrag zur Digitalisierung dar. Mindestens genauso relevant und eine große Herausforderung im Kontext der Digitalisierung ist es jedoch, Lehrer:innen, Eltern und Schüler:innen gleichermaßen zu befähigen, den digitalen Schulunterricht zu gestalten und an ihm teilzunehmen.

Dazu kommt, dass kaum hochwertige digitale Lehrinhalte zur Verfügung stehen – schließlich wurden sie bisher nicht ansatzweise flächendeckend benötigt. Letztendlich müssen alle Bereiche zusammenspielen:

- Endgeräte von Schüler:innen und Lehrer:innen
- Bereitstellung von digitalen Plattformen
- Schulungen für Lehrer:innen und Schüler:innen im Umgang damit
- und die Entwicklung von digitalem Content, der ein anderes Lernerlebnis überhaupt erst ermöglicht

## Hilfe digital

Ein aktuelles Beispiel aus der Corona-Krise, wie auch Unternehmen und Arbeitnehmer:innen digitale Unterstützung erfahren, ist die Kurzarbeiter-App. Im Zuge stark ansteigender Kurzarbeit wurde für die Bundesagentur für Arbeit binnen weniger Wochen eine App entwickelt, die Arbeitgeber dabei unterstützt, Unterlagen zum Kurzarbeitergeld an die zuständige Bundesagentur für Arbeit zu übermitteln. So konnte die Bundesagentur für Arbeit die Vielzahl von Anträgen noch schneller und effizienter bearbeiten. Davon braucht es mehr.

# Erfolg hat nur, was Nutzen verspricht

Die Nutzung digitaler Verwaltungsangebote wird zunehmen und gesellschaftlicher Mehrwert wird entstehen, wenn es gelingt, neue Bürgererlebnisse zu schaffen, die die Akzeptanz digitaler Dienstleistungen fördern.

## Was heißt das konkret?

Bei unserer Bürgerbefragung *Citizen Survey 2019*<sup>2</sup> haben wir 5.000 Bürger:innen in fünf Ländern gefragt, ob sie den digitalen Service ihrer öffentlichen Verwaltung nutzen und wie er beschaffen sein muss, damit sie ihn stärker nutzen.

# 52%

der Befragten in Deutschland sagten, sie würden digitale Behördendienste häufiger nutzen, wenn ein einziges Portal für den Zugang zu mehreren Diensten angeboten würde.

Im Juni 2020 wurden deutsche Bürger:innen, die das Internet privat nutzen, für den *Monitor 2020*<sup>3</sup> von D21 zum Thema eGovernment befragt. Die Umfrage ergab:

- Mehr als die Hälfte der Befragten (54 Prozent) nutzte erstmals digitale Verwaltungsdienstleistungen – eine Steigerung von 6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.
- 3 von 4 Internetnutzer:innen können sich künftig häufigere Online-Behördengänge vorstellen.

# 78%

sagten, für sie kämen Onlinebehördengänge insbesondere dann in Frage, wenn sie vollständige Kontrolle über ihre Daten hätten.

# 73%

forderten, dass Onlinedienste von Behörden genauso benutzerfreundlich gestaltet sein sollten wie von privatwirtschaftlichen Anbietern.



## Gemeinsam statt einsam

Nur die ebenenübergreifende Zusammenarbeit von den Kommunen bis zum Bund sorgt dafür, dass effizient und ressourcenschonend Lösungen gefunden werden. Das Architekturkonzept „Einer für alle“, wie es vom IT-Rat<sup>4</sup> beschlossen wurde, unterstützt diese Zusammenarbeit.

**Damit das gelingen kann, ist ein Programm-Management zur Steuerung und Koordination zwingend erforderlich.**

Um eine entscheidungskräftige Steuerung und selbstbestimmte Umsetzung zu erreichen, braucht es einen engen Austausch von allen Beteiligten. Unser Lösungsvorschlag: zwei komplementär agierende Stränge für die Umsetzungsprojekte, bestehend aus einem Projektsteuerungsgremium für richtungsweisende Entscheidungen und einem *Solution Board* für themenspezifische Entscheidungen. Ein übergreifendes Project Management Office (PMO) betreibt ein gemeinwohlorientiertes Controlling und kontrolliert die Projektfinanzierung, ausgerichtet an konkreten Projektschritten.

## Wissen schaffen

Die elektronische Behördenkommunikation und die Optimierung der Geschäftsprozesse, die mit der Digitalisierung einhergehen, fordern den Mitarbeiter:innen einiges ab, da sich eingespielte Arbeitsabläufe oft deutlich verändern.

Die Mitarbeiter:innen der Verwaltung sind entscheidend für den Erfolg der Digitalisierung von Staat und Verwaltung. Sie werden zu Treibern der Digitalisierung, wenn es gelingt, sie wertschätzend in den gesamten Prozess zu integrieren. Denn sie haben das Wissen und den Willen, etwas zu verändern.

Dafür ist es notwendig, Fähigkeiten aufzubauen, sodass alle die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung erkennen. Die Schaffung einer Digitalakademie, wie vom Bundesbeauftragten für Informationstechnologie der Bundesregierung in seinem *9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland*<sup>5</sup> vorgeschlagen, ist dabei ein zentraler Schritt.

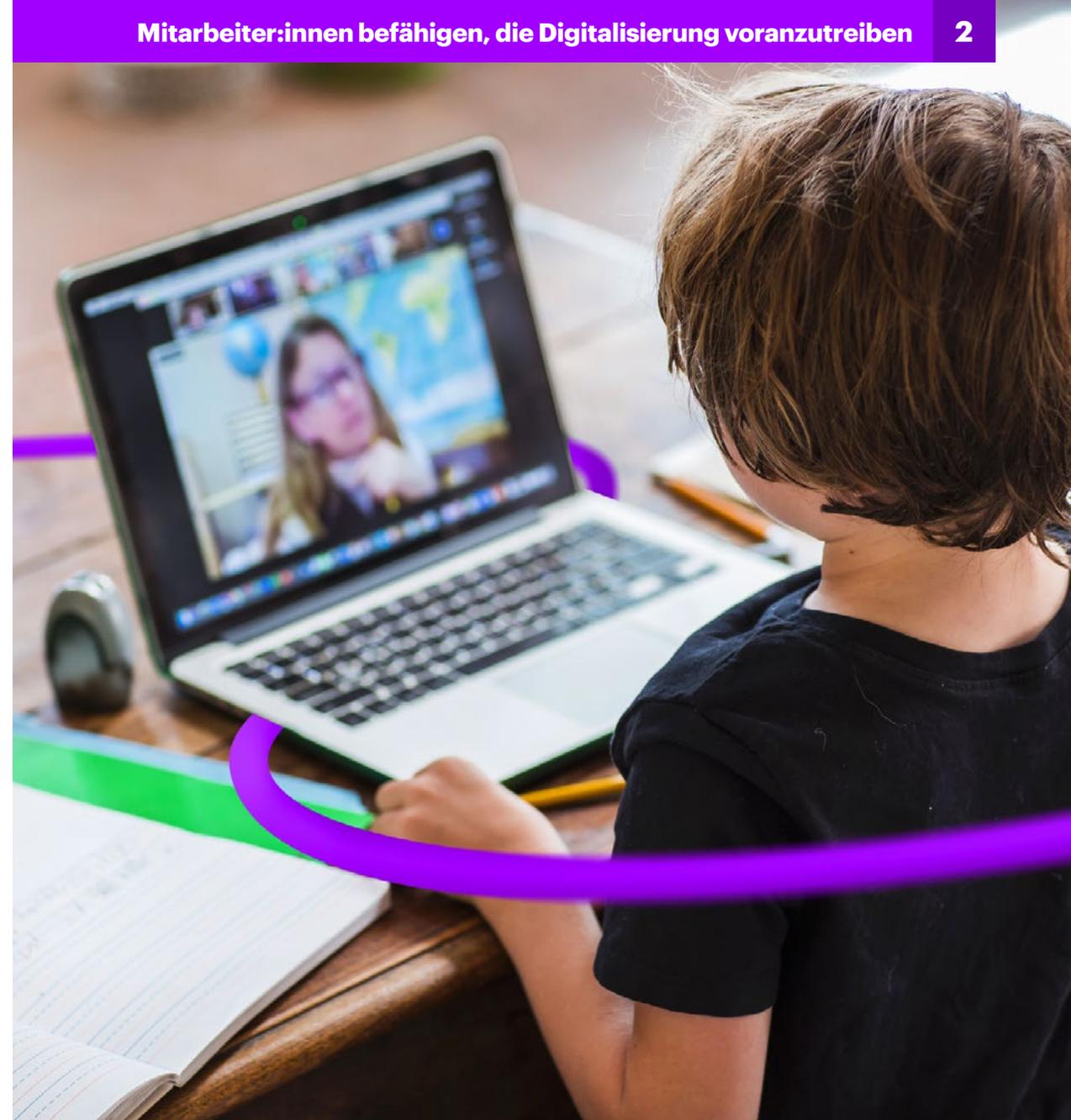


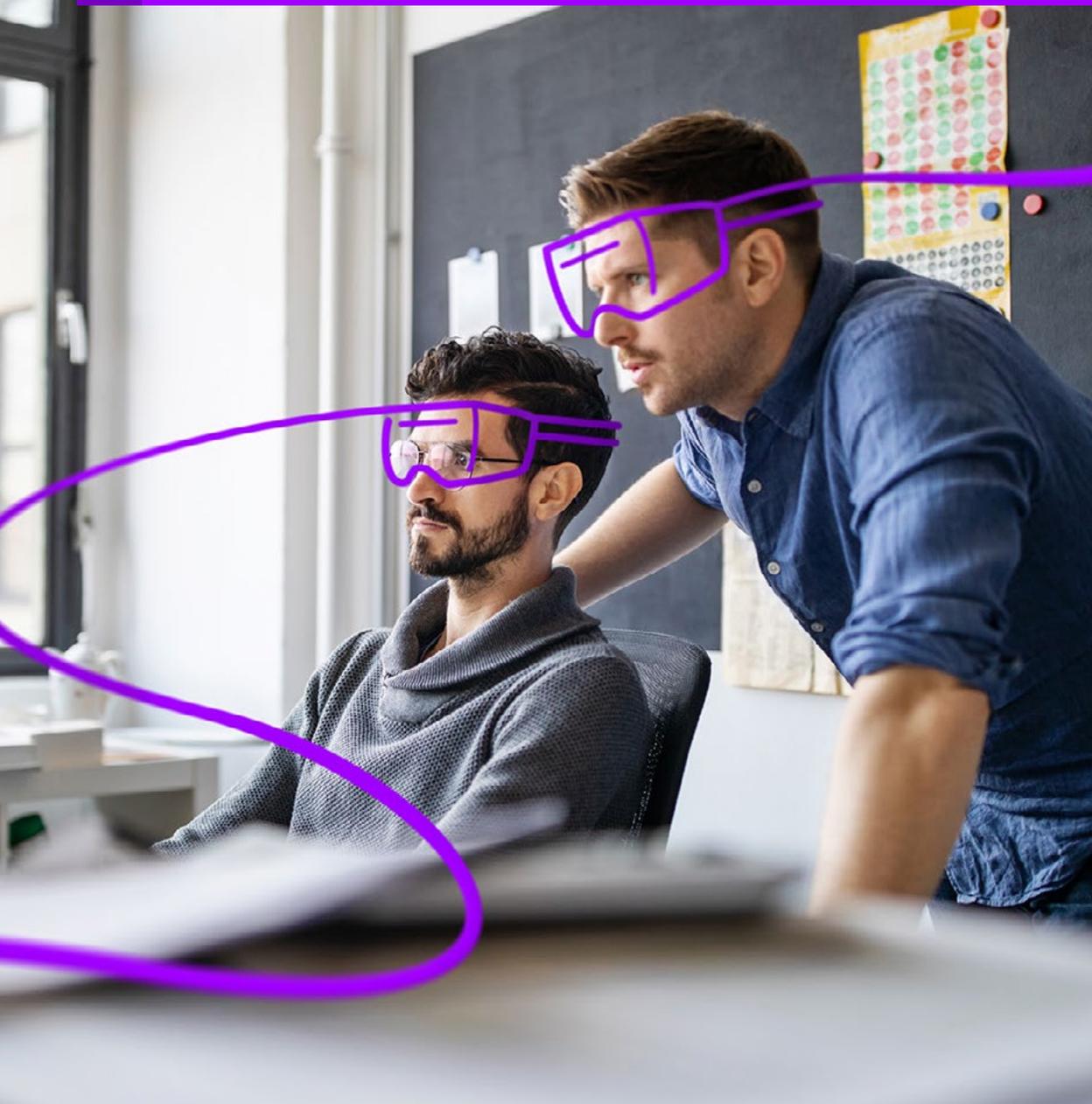
# Willen wecken

Wissen und Verständnis zu schaffen, ist das eine. Den Willen zu entwickeln, etwas zu ändern, den Mut zu haben, ungewöhnliche Wege zu gehen und Fehler zu riskieren – das ist das andere.

Die weichen Faktoren für Innovation und digitale Evolution – nämlich Veränderungswille und der Mut, trotz der Ungewissheit Neues zu wagen – entwickeln sich, wenn Verwaltungen die Innovationskultur erfolgreicher Organisationen für sich adaptieren. Zum Beispiel in Innovationslaboren, die in der öffentlichen Verwaltung immer mehr eingesetzt werden. Unsere Studie *Aus Innovationen Werte schaffen*<sup>6</sup> zeigt allerdings auch, dass es eine der größten Hürden ist, diese Innovationskultur dauerhaft zu etablieren.

Denn: Die Verwaltung kommt traditionell aus einer Welt, in der es darum geht, keine Fehler zu machen. Innovation und damit Dinge auszuprobieren und auch Fehler in Kauf zu nehmen ist ein großer Schritt.





## Digitale Innovation fördern

Der ebenfalls im *9-Punkte-Plan*<sup>5</sup> vorgeschlagene *Digital Innovation & Transformation Hub* ist ein erfolgsentscheidendes Element zur Förderung digitaler Innovationen in der Verwaltung.

Er wird dann von Erfolg gekrönt sein, wenn Umsetzung und Verbreitung der entwickelten Ideen und die Unterstützung durch die Führungsebene gesichert sind.

### **Das heißt: Digitalisierung braucht Innovationskultur.**

Was ist mit Innovationskultur gemeint? Nicht gemeint ist damit, dass sich eine kleine Gruppe aus dem Fachbereich trifft, kurz den kreativen Muskel anspannt und auf Knopfdruck ein perfektes, digitales Produkt nach dem anderen vorschlägt.

Innovation heißt: Neues ausprobieren, um Mehrwert zu schaffen. Daher ist neben der Wissensvermittlung über eine Digitalakademie ein explizit gesteuerter Prozess zur Entwicklung kreativer Ideen nötig.

Ein gutes Beispiel ist *Tech4Germany*<sup>7</sup>. Seit 2018 arbeiten hier jedes Jahr die besten Nachwuchstalente aus den Bereichen Tech, Product und Design für drei Monate an konkreten Herausforderungen der Bundesministerien.

# Schulterchluss von Fachbereich und IT

Umsetzbare Lösungen entstehen dann, wenn sich die Fach- und die IT-Seite zusammenschalten und Lösungen neu denken – auch das war ein Ergebnis unserer Studie *Future Systems Report*<sup>8</sup>, die zeigt, was die Vorreiter der Digitalisierung so erfolgreich macht.

# 86 %

der digitalen Vorreiter in Deutschland (global: 91%)  
arbeiten besonders effektiv abteilungsübergreifend in  
Teams aus IT und Fachbereich.

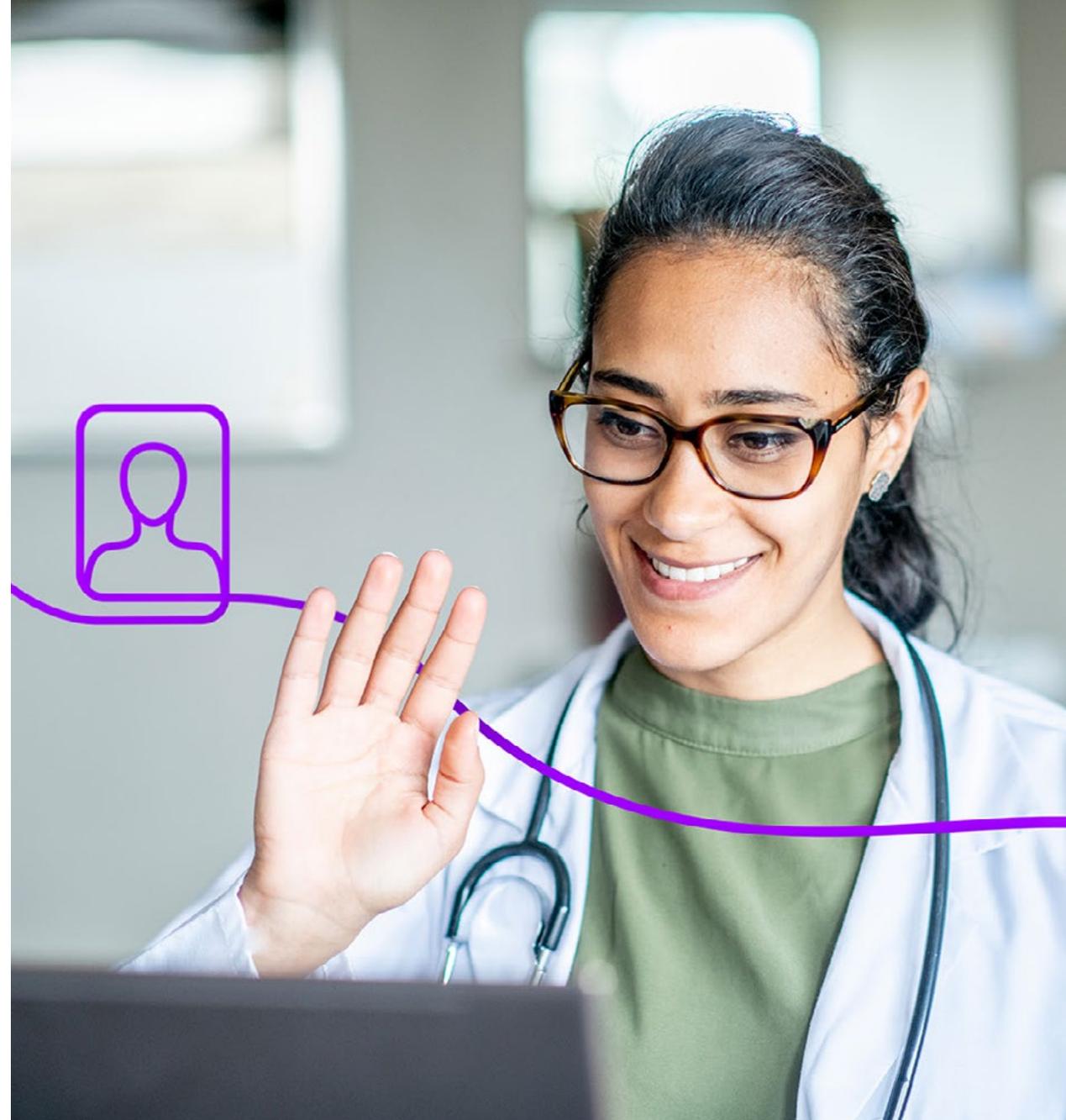
Es gibt viele gute Beispiele aus Behörden, in denen digitale Dienstleistungen mit Mehrwert auf diese Art geschaffen wurden, also durch das Zusammenwirken von Mitarbeiter:innen der Fachbereiche und der IT – Hand in Hand.

Ein Beispiel, das über die Landesgrenzen hinweg Schule machte, ist das *DWP Innovation Dojo*<sup>9</sup>. So wie das Dojo als Trainingsraum der asiatischen Kampfkunst ein Ort ist, um unbeschadet über Grenzen zu gehen, neue Techniken zu wagen und voneinander zu lernen, ist auch das *Innovation Dojo* der geeignete Platz, um Fachbereichen und IT der Behörde kreativen Freiraum zu lassen. Mit Unterstützung von Accenture hat das Ministerium für Arbeit und Renten (Department for Work and Pensions, DWP) in Großbritannien mit dem *Innovation Dojo* einen sicheren Raum für wegweisendes Denken geschaffen. Hier können die Mitarbeiter:innen von DWP Digital grundlegend überdenken, wie sie digitale Dienstleistungen gestalten und vermitteln.

Wie erfolgreich sie sind, zeigen die Zahlen aus dem *DWP Innovation Dojo*. Von 2018 bis 2019 wurden mehr als 63 der dort entstandenen grundlegenden Ideen weiterentwickelt und als mögliche Lösungen für das DWP vorgeschlagen. Mehr als 50 Prozent der im *Innovation Dojo* entstandenen Prototypen wurden umgesetzt und dem DWP zur weiteren Entwicklung übergeben.

Hinter jedem dieser Erfolge steht das Team, die Macher:innen dieser Lösung. Wenn es darum geht, die Mitarbeiter:innen der Verwaltung mitzunehmen und eine Veränderung herbeizuführen, ist es wichtig, eine Koalition der Macher und Macherinnen zu schmieden.

Dabei muss man sich bei Weitem nicht auf eine Verwaltung oder Behörde beschränken. Initiativen wie *NExT e.V.*<sup>10</sup> als parteipolitisch unabhängiges Netzwerk und gemeinnützige Plattform bringt die im öffentlichen Dienst Beschäftigten Deutschlands über Hierarchien, Ressorts und föderale Grenzen hinweg zusammen, um den digitalen Wandel der Verwaltung zu beschleunigen.



# Am Anfang steht die Übersicht

Das Ziel, eine digitale Infrastruktur aufzubauen, sie zu konzipieren, zu implementieren und vernetzende Prozesse zu schaffen, von denen alle profitieren – das erfordert einige Schritte vorab.

*Living Systems*<sup>11</sup> ist ein Ansatz, der Unternehmen dabei hilft, die digitale Transformation zu beschleunigen, indem sie den komplexen Transformationsweg in überschaubare, nach Prioritäten geordnete Schritte zerlegen.

Aus Architektursicht setzen die Vorreiter auf eine Entkopplung der „vererbten Software“ (Legacy-IT) und auf technologische Ansätze, die es erlauben, einzelne Prozesse schneller und flexibler zu machen, wie Microservices, Containertechnologie und *Kubernetes*.

Digitale Vorreiter betrachten Cloud-Technologie nicht als kostengünstiges Rechenzentrum, sondern als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz anderer Technologien – von künstlicher Intelligenz (KI) bis zu Analytics. Wenn wir über Cloud in der öffentlichen Verwaltung sprechen, ist sicherlich eine differenziertere Herangehensweise notwendig als in der Privatwirtschaft, gerade was den Einsatz der sogenannten Hyperscaler angeht. Multi-Cloud-Ansätze sind hier eine mögliche Antwort.



Vorreiter der Digitalisierung begreifen Daten als Wert und Verpflichtung. Sie legen großen Wert auf die Qualität ihrer Daten. Sie führen Sicherheitsmaßnahmen ein, mit denen sich Fehlerquellen und andere Risiken erkennen lassen. Und sie geben einen ethischen Rahmen für die Verwaltung und Auswertung von Daten durch KI vor.



## Digitales Potenzial

Neue digitale Technologien sollen Potenziale heben – sie sind kein Selbstzweck. Bei neuen Technologien geht „Klasse vor Masse“. Ziel muss es sein, die technologischen Voraussetzungen für eine ergebnisorientierte, relevante und nachhaltige Digitalisierung von Staat und Verwaltung zu schaffen.

## Umsetzung von heute auf morgen?

Ideal wäre es, könnte auf der grünen Wiese eine Gesamtarchitektur über alle Verwaltungsebenen hinweg definiert und in einen Umsetzungsplan gegossen werden, der schrittweise abgearbeitet wird.

In der Realität ist die Umsetzung nicht trivial, denn unser in Deutschland bewusst dezentraler, föderalistischer Staatsaufbau mit verschiedenen Verwaltungsebenen und Ressortzuständigkeiten, ausgestattet mit einem heterogenen Portfolio von Lösungen, gibt uns einen Rahmen vor.

Der erste Schritt ist daher, zu überlegen, was für eine ideale Architektur notwendig ist und wie sich unsere aktuellen Rahmenbedingungen mit diesem Idealbild schrittweise zusammenbringen lassen.



## Wie gelingt Digitalisierung?

Wie gelingt also eine Digitalisierung, die nicht im Hauruck-Verfahren alles niederreißt, sondern nach und nach in begreifbaren Schritten optimiert?

*Digital Decoupling* (digitale Entkopplung) ist das Stichwort. Mit dieser Strategie schafft man es, neue digitale Lösungskomponenten umzusetzen, ohne das Bestandsverfahren vollständig ersetzen zu müssen.

Hier werden Daten aus Altsystemen und Applikationen von der Legacy-Infrastruktur, also der „vererbten“ Infrastruktur, entkoppelt und in Einzelfunktionen, die Microservices, zerlegt. Dann können sie mithilfe von Programmierschnittstellen flexibel in Funktionsblöcken miteinander verbunden werden. Derart modular und agil aufgestellt, lassen sich Systeme aus alter und neuer Welt entwickeln, die individuell für die Abläufe und Anforderungen der Anwender „zusammengesteckt“ werden und dabei Zuverlässigkeit mit Flexibilität vereinen.

Das Projekt zur IT-Konsolidierung auf Bundesebene leistet ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung. Gerade die Schaffung von Basis- und Querschnittsdiensten führt nicht nur zu einer Standardisierung, sondern zu einer Vereinfachung in der IT-Landschaft der Behörden der Bundesverwaltung.

Die resultierende einheitliche und sichere IT-Landschaft ist das Fundament, das langfristig tragfähige Grundlagen für einen beweglichen, modernen Staat schafft.



## Effiziente Nutzung der Stammdaten

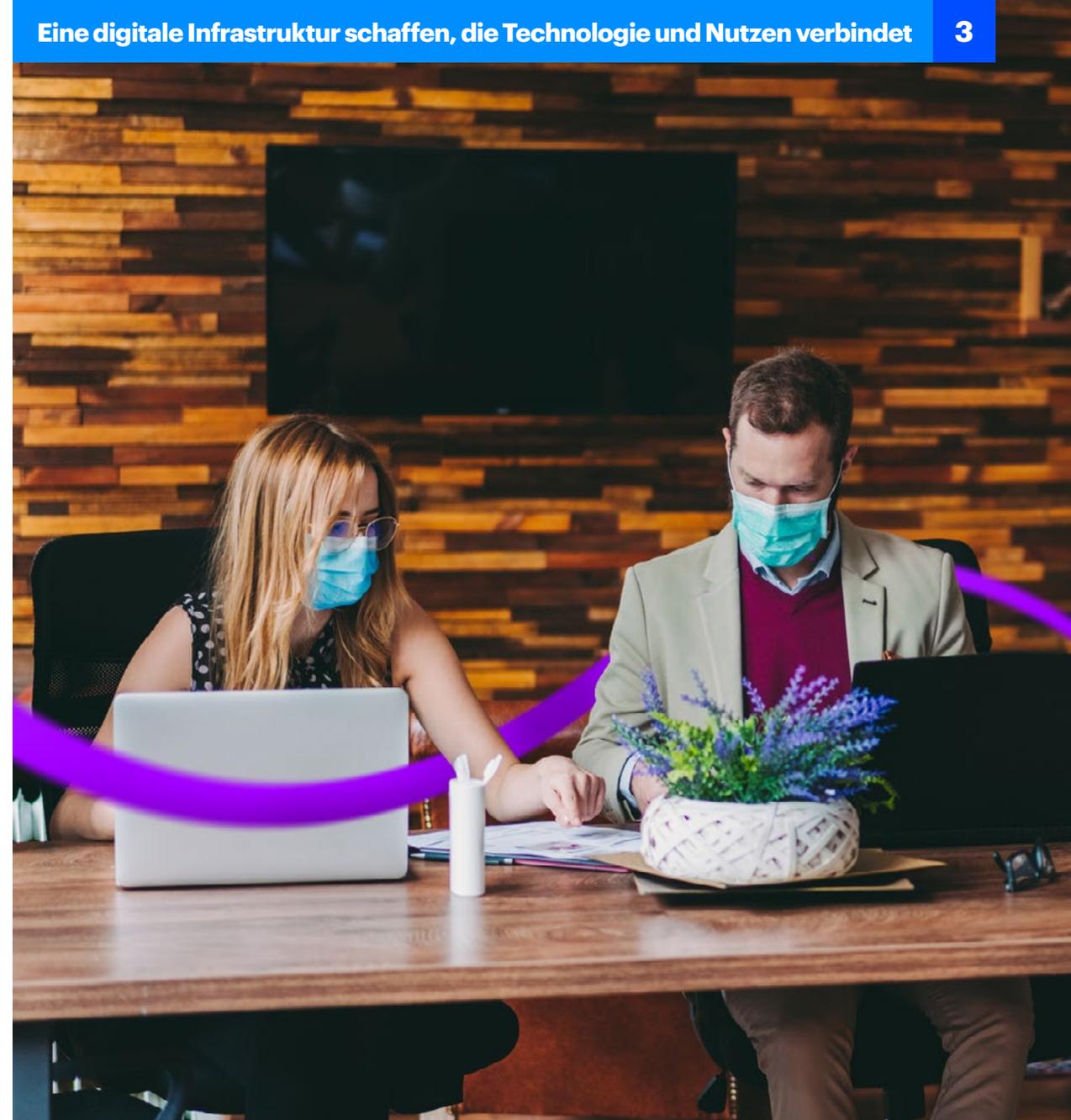
Zentrales Element der heutigen IT-Infrastruktur sind die vielfältigen Registerverfahren, in denen zu unterschiedlichen Zwecken und in unterschiedlichen Formaten Daten von den Bürger:innen und Unternehmen gespeichert werden. Diese Registerverfahren gilt es neu zu entwickeln – eine anspruchsvolle, aber notwendige Aufgabe, um den Bürger:innen im *Once-only-Prinzip*<sup>12</sup> zu ermöglichen, nicht bei jedem Behördenformular Daten neu eingeben zu müssen.

Nach einer lang anhaltenden Debatte wurde ein entsprechendes Gesetz verabschiedet. Mittels der Steuer-ID wird ein registerübergreifendes Identitätsmanagement ermöglicht. Ein entscheidender Schritt für das *Once-only-Prinzip*, die IT-seitige Umsetzung der Registermodernisierung<sup>13</sup>, muss jetzt zügig folgen.

# Die Plattform der Digitalisierung

Zentrales Infrastrukturelement ist die richtige Digitalisierungsplattform. Die Vorreiter der Innovation betrachten die Cloud als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz zahlreicher anderer Technologien – von künstlicher Intelligenz bis hin zu Analysen und datenbasierten Simulationen.

Jedes Vorreiterunternehmen in Deutschland hat bereits fortgeschrittene Cloud-Services eingeführt – im globalen Durchschnitt sind es 95 Prozent.



## Das System lebt

Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur sind eine Daueraufgabe. Ein solch komplexes System durchlebt eine Evolution, die sich an den äußeren Einflüssen von Prozessen, Entwicklungen und Möglichkeiten orientiert.

Ein besonderes Augenmerk gilt daher den IT-Dienstleistern von Bund, Ländern und Kommunen. Sie müssen die Möglichkeit bekommen, sich auf diese Aufgabe vorzubereiten, insbesondere was Kapazitäten, neue Arbeitsweisen und Skills in einem hart umkämpften Markt anbelangt.



# Souverän und sicher im Internet

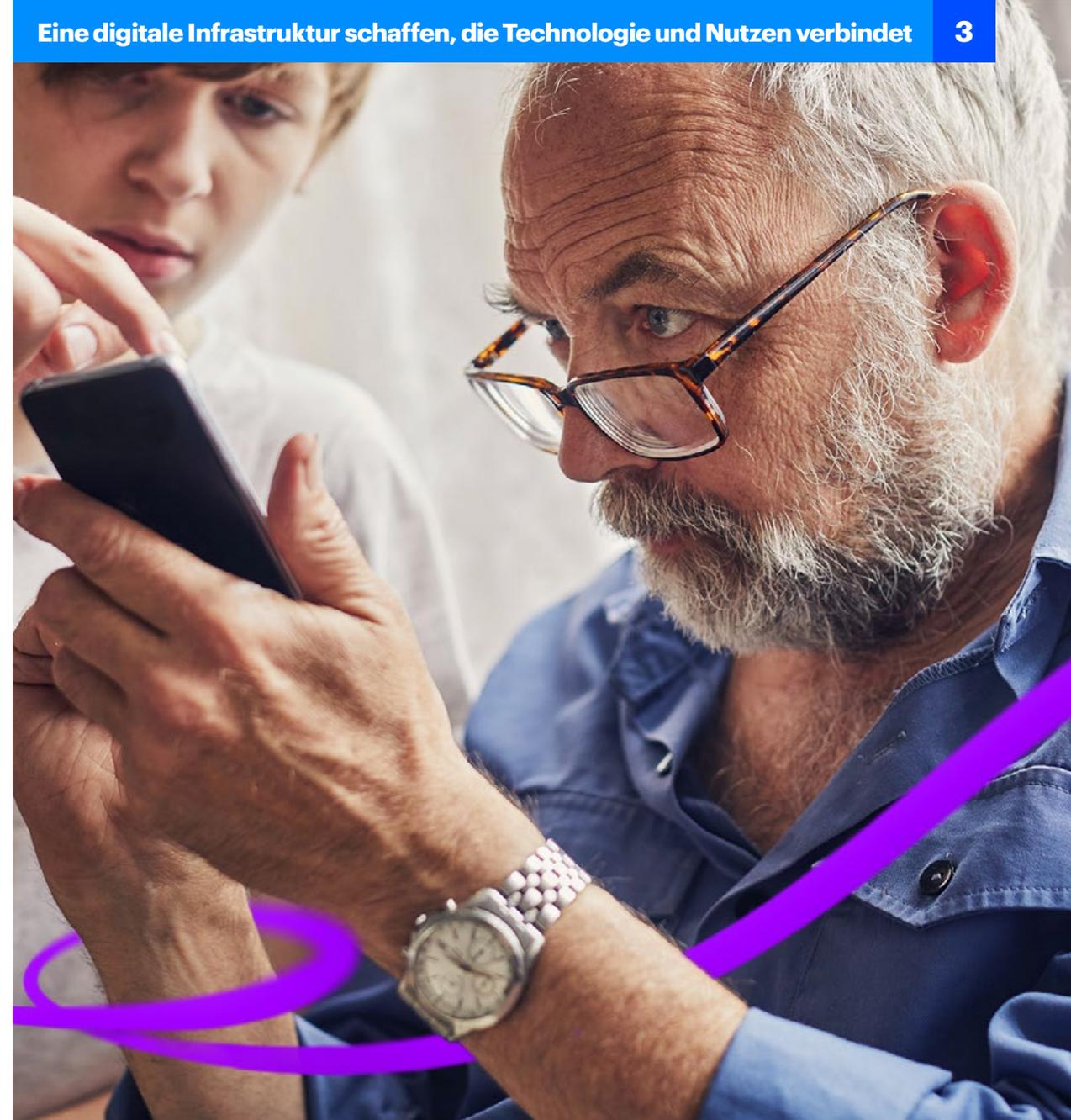
Bei vielen Webseiten geschieht das Einloggen mittlerweile mit dem Facebook- oder Google-Account – was für eine Behörde datenschutzrechtlich nicht infrage kommt.

Die Lösung: Der Staat bietet eine digitale Identität, die der Bürger oder die Bürgerin für alle digitalen Services nutzen kann. Eindeutig zuzuordnen, sicher in Sachen Datenschutz, nutzbar ohne die Accounts kommerzieller Anbieter.

Eine solche digitale Identität gibt dem Personalausweis – dessen digitale Funktion ja bereits angegangen wurde – die Chance, sich zu einem vielseitigen, digitalen Identifikationsdokument zu entwickeln. Nutzbar sowohl für öffentlich-rechtliche wie für privatwirtschaftliche Rechtsgeschäfte.

Estland liefert mit seiner *Estonian ID Card*<sup>14</sup> ein gutes Vorbild, wie dies gelingen kann, und ermöglicht es seinen Bürger:innen, damit digitale Signaturen zu erstellen und Dokumente zu verschlüsseln, aber auch Unternehmen zu gründen, Konten zu eröffnen und die Steuererklärung einzureichen.

Auch in unserem Nachbarland Dänemark<sup>15</sup> nutzen 90 Prozent der Bürger:innen ihre elektronische ID beinahe täglich für Banking, Serviceleistungen oder die Behördenkommunikation.



# Ganzheitliche Datenstrategie

**„Daten sind das neue Gold“.**

**„Daten sind die Währung der Zukunft“.**

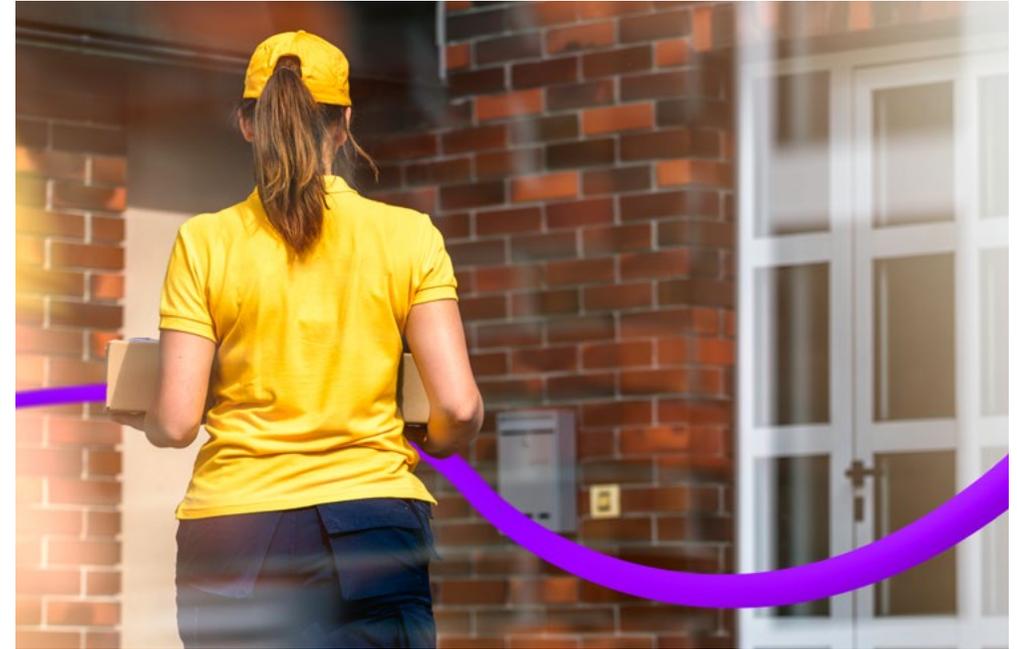
Viel gesprochene Sätze wie diese zeigen, wie wichtig Datensätze in der heutigen Zeit sind und welche Rolle sie in der Zukunft spielen werden.

Auch der Staat kann sich davon nicht ausnehmen und wird zunehmend Daten auswerten, um Simulationen, Analysen und datenbasierten Nutzen daraus zu ziehen. Seit 2017 sind Bund, Länder und Gemeinden verpflichtet, offene und anonymisierte Daten, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhoben haben, aktiv zum Abruf auf [govdata.de](https://govdata.de)<sup>16</sup> bereitzustellen.

Am 27. Januar 2021 hat die Bundesregierung eine Datenstrategie<sup>17</sup> beschlossen, bestehend aus mehr als 270 Einzelmaßnahmen. Die wichtigsten Handlungsfelder umfassen:

- die leistungsfähige und nachhaltige Dateninfrastruktur
- die innovative und verantwortungsvolle Nutzung von Daten
- die Erhöhung von Datenkompetenzen und die Etablierung einer Datenkultur
- die Vorreiterrolle des Staates

Diese zentrale Datenstrategie ist die Basis für einen übergeordneten Rahmen, in dem Zugang und Verwendung von Daten – auch auf europäischer Ebene im Rahmen der EU-Datenstrategie – geregelt werden.



Der Staat spielt hier eine wichtige Rolle als Impulsgeber der Datenökonomie. Er schafft ethische, gesetzliche und technologische Rahmenbedingungen und ermöglicht Geschäftsmodelle, die einen Anreiz zur Bereitstellung und Nutzung der Daten schaffen und die informationelle Selbstbestimmung der Nutzer:innen gewährleisten.

Nun heißt es, die Entscheidungen aus der Datenstrategie in konkreten Projekten umzusetzen: Mehrwert entsteht insbesondere dann, wenn Datenplattformen im Zusammenspiel von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft geschaffen und Silos aufgelöst werden.



## Die „Digitalisierung nach innen“ umsetzen

Es reicht nicht aus, dass Verwaltungsleistungen für Bürger:innen und Unternehmen online verfügbar und hübsch anzusehen sind, es braucht auch die Integration in die dahinterliegenden Fachverfahren: die Digitalisierung nach innen.

Und auch in rein verwaltungsinternen Abläufen und Systemen bietet die Digitalisierung Potenzial – die Kunst besteht darin, an den Stellen anzusetzen, die schnell und zielgerichtet Abläufe einfacher und effizienter machen.

### **Und da lohnen sich bereits kleine Schritte.**

Digitalisierung bietet nicht nur einen Mehrwert für die Kunden der Verwaltung – also Bürger:innen und Unternehmen –, sondern auch für die Verwaltung selbst.

Arbeitserleichterung zu schaffen wird zunehmend wichtiger. Die Erwartungen an und die Arbeitslast für den Einzelnen steigen.

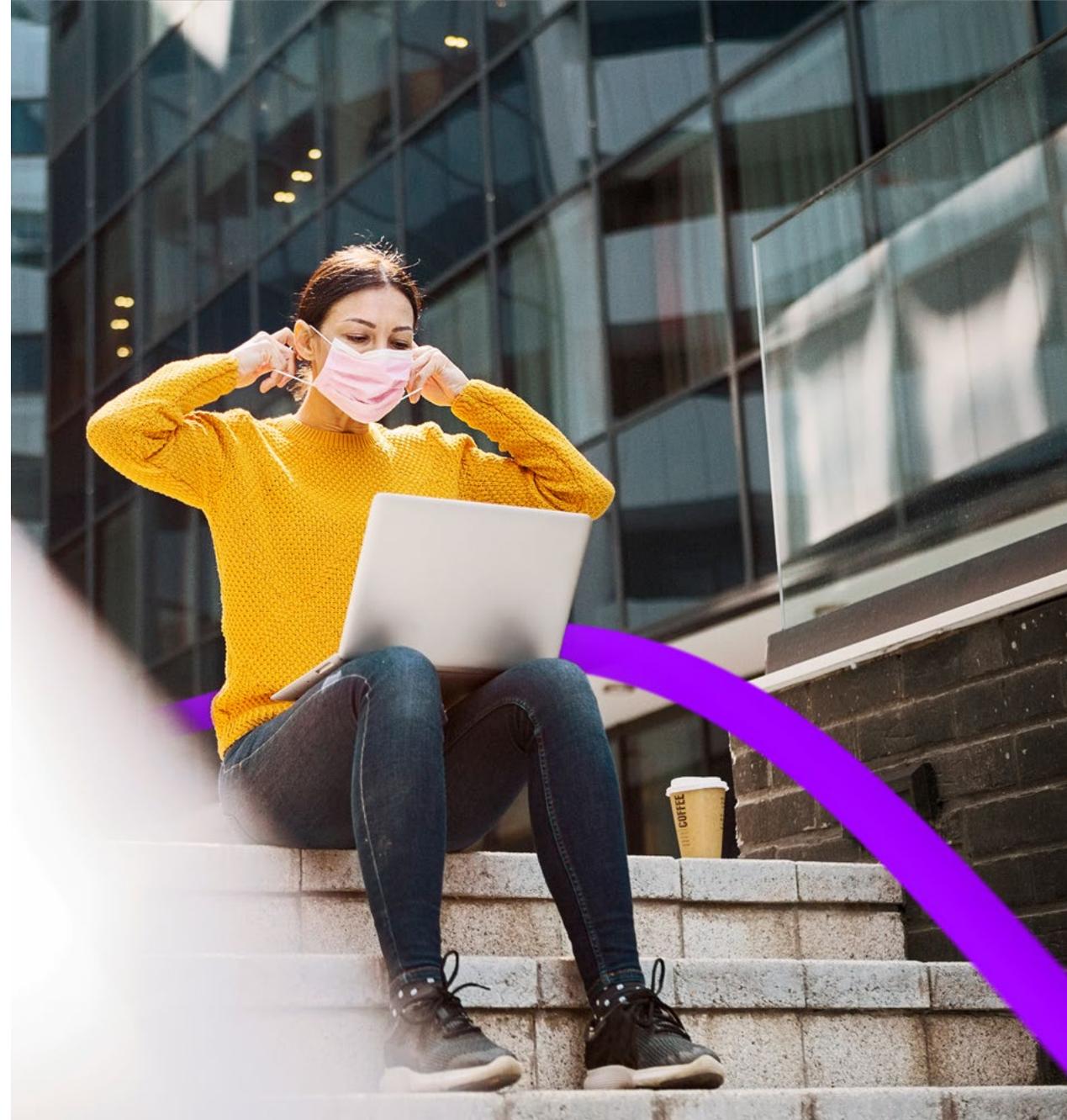
Zum einen trifft der demografische Wandel die öffentliche Verwaltung in besonderem Maße, zum anderen erhöht sich gerade auch durch die Pandemie die Arbeitslast in vielen Bereichen der Verwaltung ständig.

Ansatzpunkte für Nutzen durch Digitalisierung sind beispielsweise Bereiche, wo Tag für Tag dutzende Male am Telefon die gleichen Fragen beantwortet werden, ausgefüllte Formulare auf Vollständigkeit geprüft und Daten aus unterschiedlichen Systemen manuell übertragen werden.

Dass es hier viel Potenzial für Entlastung und Optimierung durch intelligente Technologien gibt, liegt auf der Hand.

Prozessautomatisierung durch Roboter oder künstliche Intelligenz können eine echte Entlastung für Mitarbeiter:innen bieten, wenn weniger Zeit mit Formularen, Eingabemasken und dem Aktensuchen und -abheften verbracht wird.

Dadurch sollte nicht nur die Arbeit besser zu bewältigen und mit weniger Stress belastet sein – es bleibt in der Behörde auch mehr Zeit, um den Menschen zu helfen, ihnen zuzuhören und mit ihnen Lösungen zu finden.



# Ein Lösungsbeispiel

Digitalisierung soll Zeit sparen und Zeit schaffen. Dabei müssen es nicht immer die großen Stellschrauben sein, die viel bewirken.

Ein einfaches, aber dennoch bemerkenswertes Beispiel ist die deutliche Erleichterung, die sich für alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung durch den automatisierten Posteingang ergibt.

Die Sachbearbeiter:innen einer Sozialversicherung in Österreich überprüfen und bearbeiten täglich eingehende Post, Faxe und E-Mails von Versicherten, die sich mit ihrem Anliegen an die Versicherung wenden. Mithilfe von *MALTA* werden die eingehenden Dokumente beschlagwortet (Erkennung des Prozesses und Extraktion relevanter Kundeninformationen) und automatisiert an die zuständigen Geschäftsabteilungen für die Bearbeitung weitergeleitet. Pro Monat werden mehr als 200.000 Dokumente von *MALTA* verarbeitet, rund 60 Prozent davon können vollständig beschlagwortet werden – umgerechnet sind das ca. 30.000 Dokumente pro Woche, die ohne manuellen Eingriff an die zuständigen Sachbearbeiter:innen weitergereicht werden können.

Mit *MALTA* wurde die Sortierung der eingehenden Kundenanliegen deutlich beschleunigt.

Die automatische Zuordnung der eingehenden Dokumente – bestenfalls gekoppelt mit einer KI-Lösung, die eine Vorsortierung erlaubt – bietet den Mitarbeiter:innen die Chance, sich durch die eingesparte Arbeitszeit qualifiziert mit den Themen auseinanderzusetzen, für die sie als kompetente Fachleute eingestellt wurden.





## Fit für das Jetzt, fit für die Zukunft

Die Welt hat sich in der Corona-Pandemie in kürzester Zeit stark verändert. Unser Leben, unsere Arbeitsweise und wie wir mit unseren Institutionen darauf reagieren, sind dadurch tief-greifend und langfristig geprägt.

„Risikopolitik“ und Krisenresilienz wird zu einem neuen Muster modernen Regierens. Die öffentliche Verwaltung sollte in diesem Zusammenhang stets auf Transparenz setzen. Mehr Transparenz führt zu mehr Vertrauen sowohl bei Bürger:innen als auch bei Unternehmen.

Auch Effizienz, Inklusion, Zugänglichkeit und Zurechenbarkeit öffentlicher Dienstleistungen werden in Zukunft langfristig benötigt.

Der massive Veränderungsprozess, der eingeleitet wurde, bringt langfristig Vorteile. Diese Nachhaltigkeit muss weiter wesentlicher Bestandteil der Bemühungen bleiben, damit die Gesellschaft den Weg der Digitalisierung mitgeht.

Die Corona-Krise hat staatliches Handeln verändert. Staat und Verwaltung sind gefordert wie seit langem nicht mehr – der gezielte Einsatz neuer Technologien leistet einen Beitrag dazu, die Handlungsfähigkeit von Staat und Verwaltung abzusichern.

# Quellen

- 1 Digital Economy and Society Index (DESI): <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>.  
Ländercodes: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Country\\_codes/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Country_codes/de)
- 2 Accenture-Studie *Citizen Survey 2019*: <https://www.accenture.com/de-de/insights/public-service/citizen-survey-2019>
- 3 eGovernment *Monitor 2020*: <https://www.flickr.com/photos/initiaved21/albums/72157716529142517/with/50504745916/>
- 4 Beschluss IT-Rat vom 1. September 2020: [https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/\\_config/beschluss-konjunkturpaket.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/_config/beschluss-konjunkturpaket.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- 5 *9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland*: [https://www.cio.bund.de/Web/DE/Strategische-Themen/9-Punkte-Plan-fuer-ein-digitales-Deutschland/9-punkte-plan-fuer-ein-digitales-deutschland\\_node.html](https://www.cio.bund.de/Web/DE/Strategische-Themen/9-Punkte-Plan-fuer-ein-digitales-Deutschland/9-punkte-plan-fuer-ein-digitales-deutschland_node.html)
- 6 Accenture-Studie *Aus Innovationen Werte schaffen*: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-98/accenture-aus-innovationen-werte-schaffen-1-pdf.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-98/accenture-aus-innovationen-werte-schaffen-1-pdf.pdf)
- 7 *Tech4Germany*: <https://tech.4germany.org/>
- 8 Accenture-Studie *Future Systems Report*: <https://www.accenture.com/de-de/insights/future-systems/future-ready-enterprise-systems>
- 9 Accenture Case Study *DWP Innovation Dojo*: <https://www.accenture.com/de-de/case-studies/public-service/dwp-innovation-dojo>
- 10 NExT e.V.: [https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/NExT\\_SE\\_2020.pdf](https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/NExT_SE_2020.pdf)
- 11 Accenture-Report *Living Systems*: <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/living-systems>
- 12 *Once-only-Prinzip*: [https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/5FK2017/26April\\_II\\_once-only-prinzip.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/5FK2017/26April_II_once-only-prinzip.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- 13 Registermodernisierung: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw51-pa-innen-registermodernisierungsgesetz-809426>
- 14 Estonian ID Card: <https://e-estonia.com/solutions/e-identity/id-card/>
- 15 Dänemark ID: <https://www.signicat.com/resources/how-financial-services-companies-can-benefit-from-digital-identity>
- 16 *Govdata*: <https://www.govdata.de/>
- 17 Datenstrategie der Bundesregierung: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/datenstrategie-beschlossen-1842786>

# Kontakte



**Corinna Krezer**

Geschäftsführerin – Leiterin des Bereichs  
Öffentliche Verwaltung und Gesundheitswesen, DACH  
corinna.krezer@accenture.com



**Bernd Karl**

Generalbevollmächtigter – Strategy & Consulting,  
Öffentliche Verwaltung, DACH  
bernd.karl@accenture.com



**Alexander Sich**

Principal Director –  
Öffentliche Verwaltung, DACH  
alexander.sich@accenture.com

# Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 514.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft. Besuchen Sie uns unter **[www.accenture.de](http://www.accenture.de)**.

Haftungsausschluss: Dieses Dokument dient lediglich der allgemeinen Information, berücksichtigt die spezifischen Umstände des Lesers nicht und spiegelt evtl. nicht die jüngsten Entwicklungen wider. Accenture schließt – gemäß geltendem Gesetz – im weitestmöglichen Umfang jegliche Haftung für die Richtig- und Vollständigkeit der Informationen in diesem Dokument und sämtliche Handlungen oder Unterlassungen aus, die auf Grundlage dieser Informationen getätigt werden. Accenture bietet keine rechtliche, auditbezogene oder steuerliche Beratung. Der Leser ist selbst dafür verantwortlich, den Rat seines eigenen Rechtsberaters oder anderer anerkannter Fachleute einzuholen.