

# Souverän digitalisieren

## Technologie beherrschen

**F**unktionsfähige IT-Systeme zu betreiben, ist heute eine zentrale Staatsaufgabe und Teil der Daseinsvorsorge“, so *Matthias Kammer*, Senatsdirektor a. D. „Ein Staat, der seine Kommunikationssysteme und die sensiblen Daten seiner Bürger nicht schützen kann, ist eigentlich nicht souverän.“ Gewährleistet ist dieser Schutz nicht. Das zeigen aktuelle Diskussionen um mögliche Hintertüren in Huawei-Netztechnik. Der chinesische Hersteller sei aber nur „pars pro toto“ in der Diskussion, stellt *Kammer* klar. Auch Produkte von Unternehmen aus verbündeten Staaten seien zu hinterfragen. „Für den Staat muss nachvollziehbar sein, was die Technik tut. Die IT-Infrastruktur muss nachprüfbar sicher sein.“

Zwar sei klar, dass es für viele Produkte keine Alternativen gebe. „Aber da, wo es geht, sollten wir uns durchaus mehr auf deutsche und europäische Lösungen ausrichten“, so *Kammers* Empfehlung auf einem Politischen Frühstück des Behörden Spiegel im Berliner Hotel Adlon. Wenn Kommunen PayPal für die Bezahlung von Knöllchen zuließen, käme dies einer Bankrotterklärung des Staates gleich. „Die Verwaltung muss sich insgesamt stärker professionalisieren“, fordert *Kammer*. „Sie muss Kompetenzen aufbauen, um mehr IT selbst betreiben und Technologie insgesamt besser be-

**(BS/stb) Beim Staats- und Verwaltungshandeln geht ohne Informationstechnologie nichts. Wenn die Funktionsweise und Sicherheit der IT in der Hand fremder Mächte liegt, steht die Souveränität des Staates infrage. Souveränität zurückgewinnen heißt aber nicht Abschotten, sondern Kompetenzaufbau: Es gilt, Technologie zu verstehen und beherrschbar zu machen.**

urteilen und die Rahmenbedingungen mitgestalten zu können.“ Unterstützung könne man von hiesigen Wirtschaftspartnern wie dem Systemintegrator Bechtle erhalten.

### Mithalten und mitreden

Wie groß die Herausforderungen sind, macht Botschafter *Dr. Hinrich Thölken*, Sonderbeauftragter für internationale Digitalisierungspolitik und digitale Transformation im Auswärtigen Amt (AA), klar. Deutschland und Europa stünden zwischen zwei technologischen Sphären, die weitgehend die Geschicke lenkten. Auf der einen Seite die USA, in denen das Motto zugespitzt lautete: Machen, was technisch möglich ist. Auf der anderen Seite China, wo die Industrie weitgehend staatlich gesteuert und gefördert werde. „Uns steht hier ein großes Experiment bevor“, so *Thölken*. „Unser Wohlstand beruht bisher zum großen Teil auf Produktion. Wir sehen aber, dass digitale Plattformen eine immer



Der Sonderbeauftragte im Auswärtigen Amt, Dr. Hinrich Thölken, sieht in der Digitalisierungsfähigkeit einen entscheidenden Faktor für die internationale Wahrnehmung Deutschlands.

Foto: BS/Stiebel

größere Rolle in der Wertschöpfung spielen.“ Geschäftsmodelle müssten sich hier stark wandeln. Gute Ansätze sehe man in der Industrie 4.0. Um mithalten zu können, müssten aber auch die Rahmenbedingungen stimmen. Und die würden wesentlich auch durch Staat und Verwaltung gestaltet. Andere seien da deutlich schneller, räumt *Thölken* ein.

„Kleine Länder wie Dänemark auf der einen und Autokratien auf der anderen Seite profitieren von kürzeren Entscheidungswegen und zentraleren Strukturen.“ Mehr Tempo erfordere in Deutschland größere Anstrengungen.

Das Auswärtige Amt befasse sich auch intern stark mit der Digitalisierung, so der Botschafter. Derzeit werde an einer Strategie für die nächsten Jahre gearbeitet. Dabei gehe es nicht nur darum, neue Technologien wie KI einzuführen, obwohl auch damit bereits im AA gearbeitet werde. Wichtig sei es vor allem, sich agil und flexibel aufzustellen, um im technischen Wandel besser zu bestehen und auch für junge, talentierte Kräfte als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. „Wir müssen die Digitalisierung nach innen leben, um auch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten nach außen als seriöser Akteur und Mitgestalter wahrgenommen zu werden“, erklärt *Thölken*.

Die Vorstellung, dass Digitalisierung vor allem von den Tech-

nikern forciert werde, sei ein Irrtum. „IT-Abteilungen sind oftmals sehr zurückhaltend, was neue, disruptive Lösungen und Methoden angeht.“ Vielmehr bestehe oft die Tendenz, funktionierende Modelle und Systeme so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Thölken: „Digitalisierung braucht immer eine Strategie und muss von Entscheidern zielgerichtet vorangetrieben werden.“

Dem stimmt auch *Sven Tintelott* vom bundeseigenen IT-Dienstleister ITZBund zu: „Digitalisierung heißt weit mehr als die Einführung neuer Technologie in die Verwaltung.“ Es müsse vor allem um Optimierung und Standardisierung von Prozessen gehen. Hier habe es in der Vergangenheit noch zu wenig Fortschritte gegeben. Das allgegenwärtige Thema Digitalisierung treibe die Ressorts auf Bundesebene aber zu mehr Zusammenarbeit. Als Leiter der Abteilung VI „PVS Bund“ beim ITZBund verantwortet Tintelott ein großes Standardisierungsprojekt im Rahmen der

IT-Konsolidierung. Das Personalverwaltungssystem PVSplus, das auf der früheren Lösung des Finanzministeriums basiert, soll für weite Teile der Bundesverwaltung ausgerollt werden. Im Einsatz ist es unter anderem schon im Auswärtigen Amt und bei der Bundeszollverwaltung.

Begonnen habe man im Bundesverwaltungsamt (BVA), das Personaldienstleistungen für andere Behörden übernimmt. So konnte eine große Ablösungswelle ausgelöst werden. Um den Wechsel auch für folgende Kunden zu erleichtern und die Akzeptanz zu steigern, habe das ITZBund mit dem BVA Prozessmodelle zur Einführung sowie Mapping-Dienste zur Datenübertragung aus vorherigen Systemen entwickelt, so Tintelott. Wie der Abteilungsleiter berichtet, seien gerade im Zusammenhang mit Standardisierungs- und Zentralisierungsprojekten Ängste der Beschäftigten eine ernst zu nehmende Herausforderung. „Die Mitarbeiter in den IT-Abteilungen fragen sich, was mit ihren Arbeitsplätzen passieren wird.“ Hier versichert *Tintelott*, dass die Arbeit zumindest nicht weniger werde. „Mit der Digitalisierung entstehen ganz neue Rollen und Funktionen, wie die des Architekturmanagers, die durch Beschäftigte in den einzelnen Behörden wahrgenommen werden müssen.“

**Behörden Spiegel:** In letzter Zeit ist – auch in Bezug auf die öffentliche Verwaltung – vermehrt von „agiler Transformation“ die Rede. Was ist darunter zu verstehen?

**Baumgärtner:** Kurz gesagt ist agile Transformation die Umstellung der Arbeitsweise und der Arbeitshaltung. Agilität stellt nicht oder zumindest nicht in erster Linie die Anwendung „moderner, digitaler Techniken“ dar, auch wenn oft dieser Eindruck entsteht. Zumindest ist das nicht das, was meine Kollegen und ich unter „Agilisierung der Verwaltung“ verstehen. Vielmehr bedeutet es für uns eine ganz grundlegende Änderung der Arbeitskultur – nämlich der Übergang der Arbeit von Einzelzuständigkeiten und „Silos“ hin zu kollaborativen Teams, die selbstorganisiert, kundenzentriert und fokussiert arbeiten. Digitalisierung ohne Agilisierung wird nicht funktionieren, denn aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Ein nicht funktionierender Prozess wird auch nach der Digitalisierung nicht funktionieren. Agile Methoden helfen hingegen, den Prozess zu verbessern. Öffentliche Verwaltungen haben längst erkannt, dass sich Bürger

zeitgemäßere Services wünschen und sich die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungen und auch mit den Kunden, also den Bürgern, verändern muss. Deshalb gilt es nun, bestehende Prozesse zu hinterfragen und anzupassen. Agile Methoden können dabei helfen.

**Behörden Spiegel:** Wo stehen die Behörden aktuell bei der agilen Transformation?

**Baumgärtner:** In der Wirtschaft ist die agile Transformation bereits voll im Gange. Das zeigt auch unsere Studie, die wir gemeinsam mit der Lünendonk & Hossenfelder GmbH durchgeführt haben. Die Verwaltung steht hier aber noch am Anfang. Dennoch ist das Thema auf den obersten Ebenen und auch in der Politik angekommen und es ist ein wirklich großer Wille zu spüren, etwas zu verändern. Das merke ich nicht nur in den persönlichen Gesprächen, sondern das beweisen auch

## Neue kollaborative Arbeitskultur

### Keine Digitalisierung ohne Agilisierung

**(BS) Im Zuge der Digitalisierung rückt zunehmend auch „Agilität“ bzw. die „agile Transformation“ ins Zentrum der Diskussion. Was darunter zu verstehen ist und wie Behörden dieses Thema angehen sollten, ist Gegenstand eines Interviews, welches Behörden Spiegel-Redakteur Guido Gehrt mit Klaus Baumgärtner, Geschäftsführer des Mannheimer Unternehmens BridgingIT, führte.**

die aktuellen Konferenzen und Veranstaltungen wie zum Beispiel der Kongress „Baden-Württemberg 4.0“ am 4. Juli in Stuttgart. Meiner Meinung nach ist das Verständnis und der Veränderungswille aller Beteiligten da. Doch die bisherigen Strukturen der Verwaltungen machen die agile Transformation noch sehr, sehr langsam.

**Behörden Spiegel:** Wo liegen die zentralen Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung, um diesen agilen Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten?

**Baumgärtner:** Die öffentliche Verwaltung, egal ob auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene, steht Herausforderungen gegenüber, die mit den üblichen Methoden und Strukturen nicht bewältigt werden können. Die Digitalisierung und die damit einhergehende Innovationsgeschwindigkeit hat die Alltagskultur und die Anforderungen der

Bürger enorm verändert und neue Technologien, wie Künstliche Intelligenz oder der steigende Druck durch Unternehmen, werden die Anforderungen weiterhin steigen lassen. Deshalb müssen die Prozesse in Verwaltungen flexibler, effizienter und kunden- bzw. bürgerzentrierter werden. Die Herausforderung ist aber: Verwaltungen bewegen sich in einem sehr formalen und enorm komplexen Umfeld. Prozesse zu ändern, ist aufwendig und oftmals schwierig, weil es sehr viele Abhängigkeiten sowie unzählige Vorschriften, Gesetze und Regulierungen gibt, die einen engen Rahmen für Veränderungen schnüren. Eine weitere Herausforderung ist, das Verständnis bei den Mitarbeitern und Führungskräften für agiles Arbeiten zu schaffen. Denn es bedeutet Abschied von Hierarchien



**Klaus Baumgärtner**, Geschäftsführer der BridgingIT GmbH, wird am 4. Juli auf dem Kongress Baden-Württemberg 4.0 (www.bw-4.0.de) zum Thema Agilisierung sprechen.

Foto: BS/BridgingIT

und dem klassischen Behördenaufbau. Damit die agile Transformation in der Verwaltung gelingt, sollte man deshalb schrittweise vorgehen. Versuch und Irrtum oder disruptive Veränderungen müssen im Verwaltungsumfeld genau betrachtet werden. Denn der staatliche Auftrag, die Sicherheit und Daseinsvorsorgefunktion der Behörden müssen in unserem Rechtsstaat jederzeit gewährleistet sein.

**Behörden Spiegel:** Wie kann BridgingIT die Behörden auf diesem Weg unterstützen?

**D**ie Reisewirtschaft ist insgesamt in der Digitalisierung der Nachfrage und des Angebots vielen anderen Branchen um Jahrzehnte voraus.“ Zu dieser rundum positiven Einschätzung kommt der Verband Deutsches Reiseemanagement e. V. (VDR) in seiner jährlich erscheinenden VDR-Geschäftsreiseanalyse. Die Voraussetzungen für die Abbildung medienbruchfreier Dienstreiseprozesse im behördlichen Umfeld sind also sehr gut, da die notwendigen Tools in der erforderlichen Marktreife verfügbar sind. Zudem gibt es wenige interne Prozesse, die sich besser dafür eignen, digital abgebildet zu werden, als die Beantragung, Buchung und Abrechnung einer Dienstreise.

Wirft man aber einen Blick hinter die Kulissen, so wird deutlich, dass es für viele Behörden noch ein weiter Weg ist, einen mit E-Mail, Word und Papier gesteuerten Prozess effektiver zu gestalten. Dies wird auch von den

Landesrechnungshöfen immer wieder in ihren Jahresberichten thematisiert, weil ein optimiertes Dienstreisemanagement großes Einsparpotenzial birgt.

Ein Grund für den mäßigen Umsetzungsgrad ist sicherlich darin zu sehen, dass ein vermeintlicher Standardprozess durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist. Der Teufel steckt nämlich, wie so oft, im Detail: Die landesrechtlichen Vorgaben zum Dienstreisewesen müssen ebenso beachtet werden wie spezifische Regelungen der Behörde. Dies bedeutet, dass eine vollständige Automatisierung nur dann erfolgreich sein wird, wenn das bisweilen komplexe Dienstreise-Regelwerk vollumfänglich abgebildet werden

kann. Andernfalls wird es nicht gelingen, die Reisestelle von Routineaufgaben zu entlasten.

### Der ideale Dienstreiseprozess

Wie könnte ein idealer Prozess aussehen? Er bedarf einer Lösung, die sämtliche Prozessschritte in einem System abbilden kann: die Beantragung, Buchung, Abrechnung und Kostenfestsetzung mit automatischer Auszahlung der angefallenen Kosten an den Dienstreisenden. Ein Knackpunkt ist dabei der Prozessschritt „Buchung“, der



**Stephan Göttlicher** ist Business Development Manager Public Sector bei dem Software Entwicklungs- und IT-Beratungsunternehmen PASS Consulting Group.

Foto: BS/studio zeta

unterschiedlich abgebildet werden kann:

**Variante 1:** Strebt die Behörde an, möglichst viele Prozessschritte auf den Dienstreisenden zu verlagern (im Sinne eines Self-Service-Prozesses)?

**Variante 2:** Möchte die Behörde ggf. einen zentralen Dienstleister

etablieren, der die Buchungen der Dienstreisen übernimmt?

In beiden Szenarien sollte der Anspruch darin bestehen, den gesamten Prozess digital und ohne manuelle Eingriffe abzubilden. Bei Variante 1 ist es erforderlich, die Reiseangebote und -bestände aus verschiedenen Quellsystemen und von verschiedenen Providern zu integrieren, sodass die Buchung ohne einen Wechsel in andere Systeme erfolgt. Dies spart Zeit (und Kosten), da die Eingaben nicht für jedes Reisemittel separat erfolgen müssen.

Bei Variante 2 sollte der Prozess so aufgesetzt werden, dass die Reisestelle die Eckdaten des Antrags (Reiseziel, Datum der Reise etc.) durch das eingesetz-

te Dienstreisensystem übermittelt bekommt. Im nächsten Schritt kann die Reisestelle die Buchung direkt vornehmen (ohne erneute Eingabe der Antragsdaten), indem ebenfalls auf die verschiedenen Quellsysteme der Reiseanbieter zugegriffen wird.

Wenn es gelingt, die zugrunde liegenden Regelungen für die Dienstreisen in der Lösung exakt abzubilden, wird dies den Aufgabenschwerpunkt der Reisestelle verschieben: weg von einem reinen Dienstleister, hin zu einer Einheit, welche die Compliance überwacht, indem Regelabweichungen zur Überprüfung automatisch durch die Lösung zugesteuert werden. Zudem könnte sie Raum erhalten, die besten Konditionen zu verhandeln. Damit sind gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Der Dienstreisende gewinnt Zeit, die Reisestelle kann sich strategisch besser gegenüber den Reiseanbietern positionieren und die Behörde profitiert in ihrer Gesamtheit.