



10

**Thesen zur
Verwaltungsdigitalisierung
in Deutschland**

Im Zeitalter der Digitalisierung stehen neben der Wirtschaft auch die öffentlichen Verwaltungen vor notwendigen Veränderungen. Diese betreffen sowohl das Verhältnis zu Bürgern und Unternehmen, als auch die behördeninternen Prozesse.



Bereits Anfang des neuen Jahrtausends gab es mit dem „10-Punkte-Programms der Bundesregierung zur Förderung der Informationsgesellschaft“ oder dem Programm „Bund Online 2005“ erste politische und programmatische Ansätze für e-Government in Deutschland.

Damals war wohl niemandem die außerordentliche Dynamik bewusst, die die Internet- und Kommunikationstechnologien in alle Bereiche unseres Lebens bringen sollten. Spürbar war aber der Wille von Politik und Wirtschaft, die technologischen Chancen gemeinsam zu nutzen. Die 1999 von Bundeskanzler Gerhard Schröder angestoßenen Initiative D21 vereinte führende Computer- und Softwarefirmen, um die Wandlung Deutschlands von der Industrie in eine Informationsgesellschaft zu beschleunigen. Die Initiative BundOnline 2005 galt damals als eines der größten e-Government-Programme in Europa. Ziel war es, Angebote in Sachen Information, Homepages von Behörden, aber auch in begrenztem Maße Antragsverfahren wie Fördergeldbeantragung oder Bafög online zu stellen. Die angekündigten Ziele wurden auch tatsächlich erreicht: Zum Ende des Programms waren 440 Online-Dienstleistungen des Bundes verfügbar, 376 waren ursprünglich geplant.

Auch auf keinem der unter Leitung von Bundeskanzlerin Merkel durchgeführten IT-Gip-

fen der Bundesregierung fehlte das Thema e-Government. Auf dem ersten dieser Gipfel im Jahr 2006 hieß es in der „Potsdamer Erklärung“ unter anderem: „Durch eine Ausweitung und Beschleunigung der Initiative „Deutschland-Online“ wird Deutschland beim E-Government von einem Platz im Mittelfeld an die europäische Spitze kommen. Ab 2012 sollen Transaktionen zwischen Verwaltung und Wirtschaft in aller Regel nur noch elektronisch abgewickelt werden. Der Ausbau einer hocheffektiven öffentlichen Verwaltung wird durch moderne IKT-Lösungen vorangebracht. (...) Bei der anstehenden zweiten Stufe der Föderalismusreform soll beraten werden, an welchen Stellen eine IT-basierte gemeinschaftliche Erledigung von Teilaufgaben sinnvoll sein kann. Hierfür sind Bund, Länder und Kommunen übergreifende Kommunikationsinfrastrukturen aller Behörden notwendig.“

Schon ein halbes Jahr später war die Euphorie allerdings verflogen. Bei der Eröffnung der Computermesse CeBIT 2007 konnte die Bundeskanzlerin nur konstatieren: „Wir wollen natürlich auch E-Government betreiben. Es ist in einem föderalen Staat wie Deutschland nicht ganz einfach, es in dem Sinne zu entwickeln, wie wir es zuerst aus dem Produzentenbereich nahegelegt bekommen haben, nämlich



konsumentenfreundlich, für alle einfach, für alle gleich. Bei aller Akzeptanz des Föderalismus sind die Konsumenten nicht ganz so froh, wenn sie es in jedem Bundesland völlig anders haben. Sie wissen auch nicht dauernd über die Zuständigkeiten im Rahmen der Föderalismuskommission Bescheid. Deshalb dürfen wir kein Föderalismusbildungsprogramm aus der Nutzung von E-Government machen, sondern wir müssen etwas machen, was den Bürgerinnen und Bürgern wirklich nützt.“

Dass man sich im Rahmen der damaligen Föderalismusreform nicht auf eine wirksame digitale Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsebenen in Deutschland einigen konnte, kann zu Recht als eine der Hauptursachen für den digitalen Rückstand der Bundesrepublik bezeichnet werden.

Denn mehr als ein Jahrzehnt später ist die Realität ernüchternd. Wie schon bei der Flüchtlingskrise 2015 sind während der Covid-19-Pandemie und der Hochwasserkatastrophe im Juli 2021 die Versäumnisse bei der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland wie unter einem Brennglas sichtbar geworden. Deutschland funktionierte in diesen Krisen nicht annähernd so gut, wie man es von der viertstärksten Volkswirtschaft der Welt, dem Land der Erfinder und Ingenieure oder der Wiege der modernen Verwaltung hätte erwarten können. Es hat sich deutlich gezeigt, wie stark die Handlungs- und Zukunftsfähigkeit unseres Landes von der Digitalisierung und Modernisierung der öffentlichen Hand abhängen.

Papierakte bleibt Standard in deutschen Amtsstuben

Statt sich an die Spitze des E-Government zu schieben, ist die Papierakte auch heute noch Standard. Deutschland rangiert im Digital Economy and Society Index der EU, aber auch in anderen Rankings, seit Jahren auf den hinteren Plätzen. Bei der Online-Antragstellung beispielsweise liegt Deutschland im europaweiten Vergleich nach wie vor weit abgeschlagen auf Platz 26.

Digitalisierung

Weiter Weg zum digitalen Staat

E-Government-Index 5a*, 2020 in Punkten
Maximal 100 Punkte erreichbar

Estland	89,3
Spanien	87,3
Dänemark	87,1
Finnland	87,0
Lettland	85,1
Litauen	81,4
Niederlande	81,0
Österreich	80,8
Irland	80,6
Schweden	79,3
Malta	78,1
Frankreich	76,7
Portugal	75,1
Luxemburg	73,7
EU-Durchschnitt	72,0
Belgien	71,7
Großbritannien	70,8
Slowenien	70,8
Zypern	69,0
Italien	67,5
Polen	67,4
Deutschland	66,4
Tschechien	62,4
Bulgarien	61,8
Ungarn	57,8
Kroatien	55,8
Slowakei	55,6
Griechenland	51,5
Rumänien	48,4

Quelle: EU-Kommission, Digital Scorecard

Zunehmende Kritik an schleppender Digitalisierung

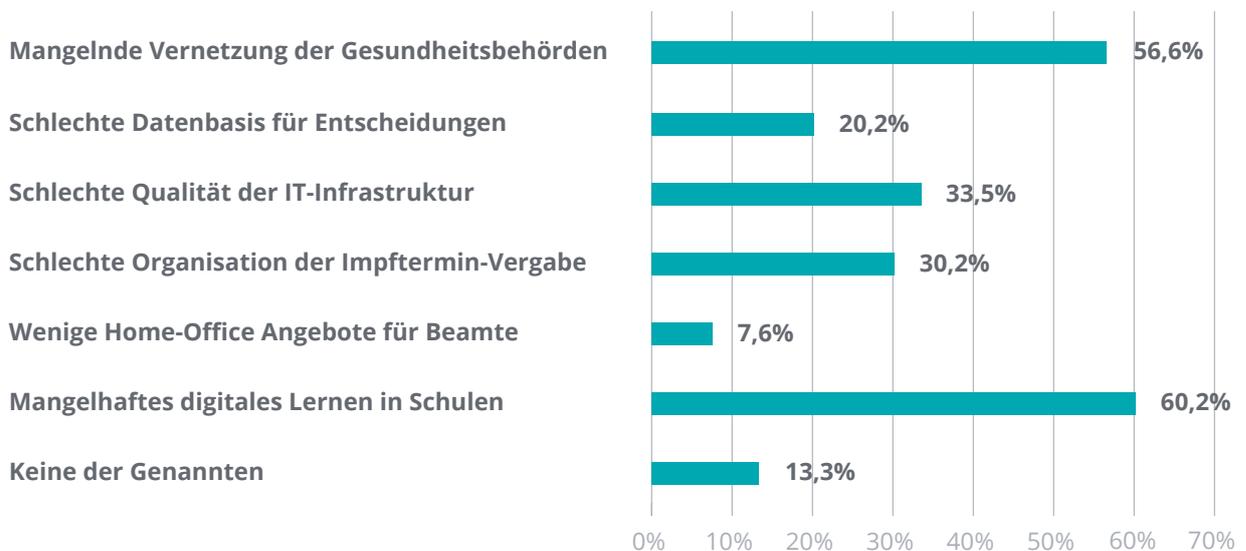
Die Unzufriedenheit vieler Bürgerinnen und Bürger mit dem Stand der Digitalisierung ist hoch. Es geht dabei um weit mehr als die fehlende Erbringung von digitalen Verwaltungsdienstleistungen. Vor allem das immer noch überwiegend analoge Schulsystem und die mangelnde IT-Infrastruktur werden kritisch bewertet.

Der fehlende politische Fokus auf die Digitalisierung hat einen Rückstand erzeugt, der sich zunehmend auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands auswirkt. Viele Länder haben uns in Bezug auf die Ausstattung wie auf die produktive Anwendung von Technologien um Längen überholt. Mit Ausnahme von SAP und der Deutschen Telekom haben wir keine Global Player im IT-Bereich. Die Zahl von IT-Start-ups war schon vor der Covid-19-Pandemie im Sinkflug.

Zarte Pflänzchen gibt es im Bereich des Internets der Dinge (IoT), der Vernetzung des „klassischen“ Maschinen- und Anlagenbaus. Mit der europäischen Initiative GAIA-X wird

versucht, international mitzuspielen. Ansonsten jedoch entwickeln sich technologische Trends anderswo. Auch die von Optimisten immer wieder beschworene „2. Halbzeit“ der IT-Revolution wird deshalb weitgehend ohne Deutschland stattfinden. Statt die Ärmel hochzukrempeln und anzupacken, um den Rückstand aufzuholen, verfallen wir mehr und mehr in eine generell technologiefeindliche Stimmung: Biotechnologie, Chemie, moderne Landwirtschaft und Atomenergie sind ihr bereits zum Opfer gefallen. Im Trendbereich Künstliche Intelligenz diskutieren wir lieber über Risiken, anstatt die Chancen zu nutzen. Obwohl wir mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz über Jahrzehnte eine der weltweit führenden wissenschaftlichen Einrichtungen auf diesem Gebiet hatten, spielt die Musik heute eher in Südostasien und den USA. Dort werden praktische Anwendungen erprobt, während hierzulande beispielsweise noch darüber gestritten wird, ob KI-gestützte Supportsysteme im Personalwesen eher Frauen oder Männern gegenüber voreingenommen sind und ob sie deshalb überhaupt zum Einsatz kommen dürfen.

Anhand welcher Punkte ist Ihnen im Zuge der Corona-Pandemie ein Mangel an Digitalisierung besonders aufgefallen?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,1% | Stichprobengröße: 2.516 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 21.08.21



Zusätzliche Herausforderungen

Zwei wesentliche Trends werden die Situation in Deutschland weiter verschärfen, sollten wir nicht beginnen, energisch an Fortschritten zu arbeiten: Erstens entwickeln sich Technologien rasant weiter. Die neuen Möglichkeiten im Computing beispielsweise werden die Informations- und Kommunikationstechnik weiter revolutionieren.

Für die öffentliche Verwaltung ist allerdings ein zweiter Trend viel entscheidender: der demografische Wandel. Der öffentliche Sektor in Deutschland steuert auf einen dramatischen Fachkräftemangel zu: Bis 2030 wird dort mehr als jeder dritte Beschäftigte in Rente gehen. Da es den Behörden zugleich an Nachwuchs mangelt, klafft eine Personallücke von über 730.000 Beschäftigten. Konsequente Digitalisierung, weitgehende Prozessautomatisierung und die Nutzung künstlicher Intelligenz können dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit der Verwaltungen zu sichern. Dabei geht es auch um die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Bürger und Unternehmen.

Eine leistungsfähige und serviceorientierte öffentliche Verwaltung ist eine wichtige Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung, für die Attraktivität als Investitionsstandort und für das Vertrauen der internationalen Finanzmärkte. Dies sind wichtige Grundlagen für die Sicherung des Wohlstands in unserem Land.

Der fehlende Fortschritt ist nicht auf unzureichende finanzielle Mittel zurückzuführen. Bund, Länder und Kommunen geben Milliarden für Infrastruktur, Hardware und Computerprogramme aus. Bisher agiert jedoch weitgehend jeder für sich und nicht abgestimmt. Dass es verschiedene Systeme für den Akt der KFZ-Zulassung in den vielen Zulassungsstellen in Deutschland gibt, obwohl das Verfahren vom Prinzip her an sich in jeder Gemeinde identisch ist, erklärt sich kaum. Einzig und allein daraus, dass die KFZ-Anmeldung hoheitsrechtlich bei den Bundesländern liegt und die Aufgabe somit bei den Kommunen. Aber ob das in Zeiten der Digitalisierung noch zeitgemäß ist, kann und muss zumindest ausführlich diskutiert werden. Es stellt sich die Frage: Warum wird das „digitale Rad“ in allen rund 400 Kreisen und 11.000 Kommunen jeweils neu erfunden.

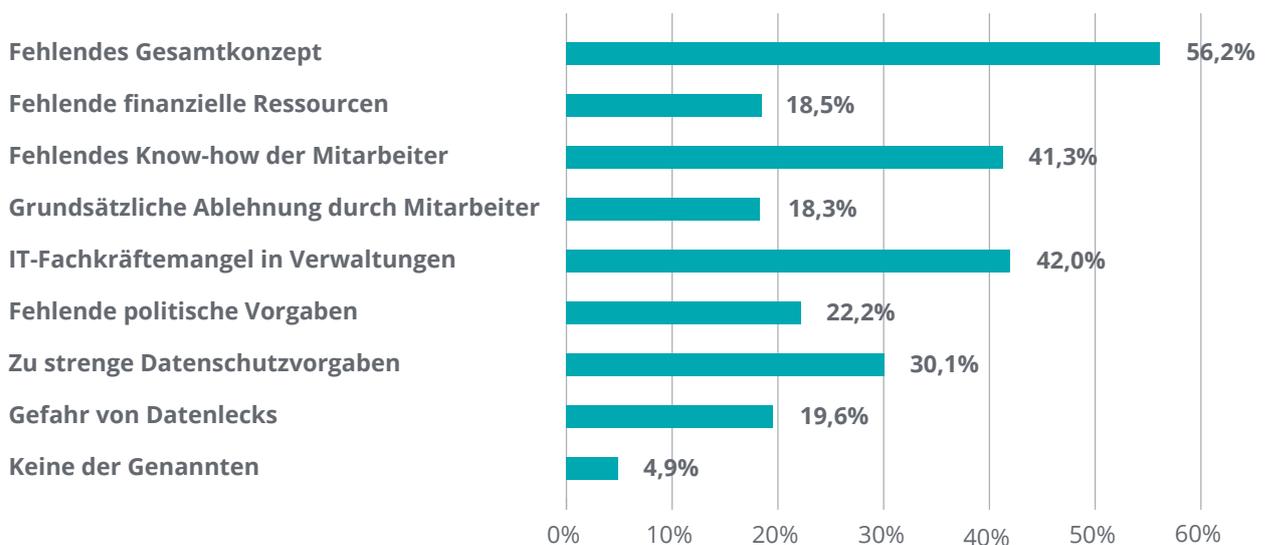
Mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) wird alles besser!?

Ein Versuch, diesen technologischen Wildwuchs und volkswirtschaftlichen Irrsinn zu beenden, ist das Onlinezugangsgesetz, das am 18. August 2017 beschlossen wurde und Bund, Länder und Gemeinden verpflichtet, bis 2022 „ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten“ und diese „miteinander zu einem Portalverbund zu verknüpfen“. Unabhängig davon, ob die originären Ziele des OZG pünktlich erreicht werden, greift das Gesetz viel kurz. Ähnlich wie bei einem Eisberg betrifft es nur den sichtbaren Teil von Verwaltungshandeln: den unmittelbaren Kontakt zwischen Bürgern und Verwaltung. Zukünftig sollen Anträge online ausgefüllt und versandt werden können. Was danach mit ihnen geschieht, ist weder Teil des Gesetzes noch wird es in den meisten Fällen bereits bei der Umsetzung berücksichtigt. Die verwaltungsinterne Bearbeitung der Anträge bleibt häufig analog, obwohl dort die größten Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale liegen.

Auch die zahlreichen Verwaltungsaufgaben ohne Bürgerbeteiligung, beispielsweise das extrem aufwändige Personalwesen, wird vom OZG nicht berührt. Und was für Bürger gilt, ist für Unternehmen oft noch in weiter Ferne. Die praktische Umsetzung eines „Unternehmenskontos“ startet gerade erst.

Dazu kommt, dass die rechtliche Fundierung der digitalen Verwaltung – im Gegensatz zur Dynamik der technischen Entwicklung – äußerst langsam verläuft. Allein 10 Jahre lagen zwischen der Änderung des Verwaltungsverfahrensgesetzes (freiwilliger Zugang zu elektronischer Kommunikation) im Jahr 2003 und dem Erlass des E-Government-Gesetzes des Bundes im Jahr 2013. Weitere 7 Jahre brauchte es bis zum Inkrafttreten der Regelung der elektronischen Aktenführung. Dieses mäßige Tempo im Veränderungswillen muss – so zeigen praktische Beispiele – der durchgehenden Digitalisierung von Prozessen nicht im Wege stehen. Qualitative Verwaltungsdigitalisierung ist rechtlich zulässig, mittelfristig ohnehin erwünscht und sofort umsetzbar, wenn man es nur will.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hürden für die weitere Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?

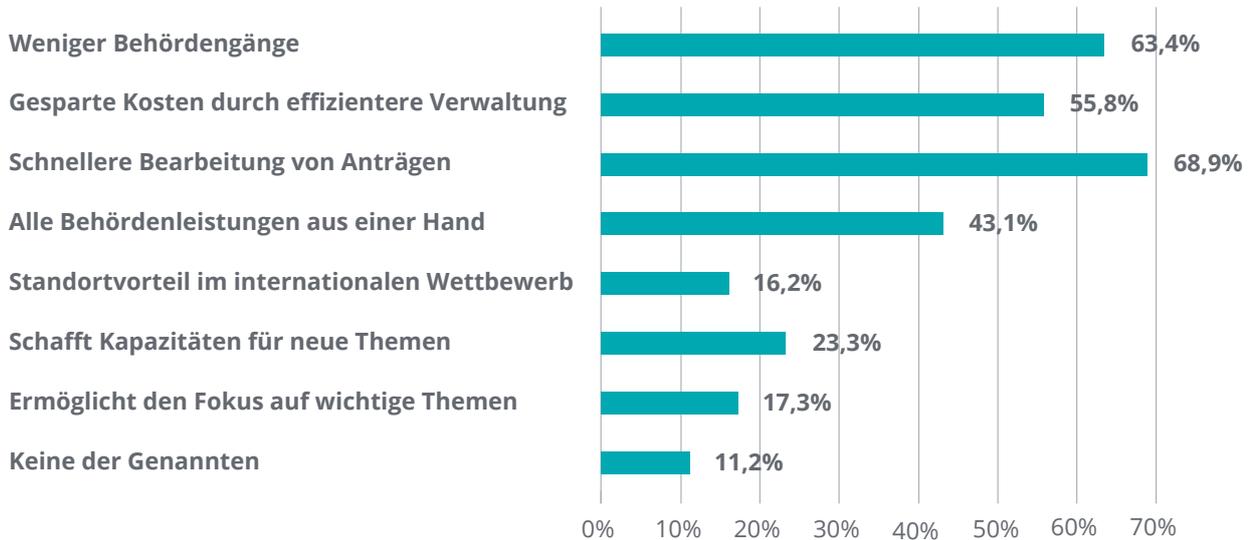


Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,1% | Stichprobengröße: 2.509 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 21.08.21

Die Krise als Chance

Jede Krise birgt auch die Chance auf Veränderung. Die Menschen in unserem Land hoffen darauf, dass die Digitalisierung der Verwaltung endlich konsequent und professionell vorangetrieben wird.

Aus welchen Gründen ist die Digitalisierung der Verwaltung Ihrer Meinung nach für Sie wichtig?

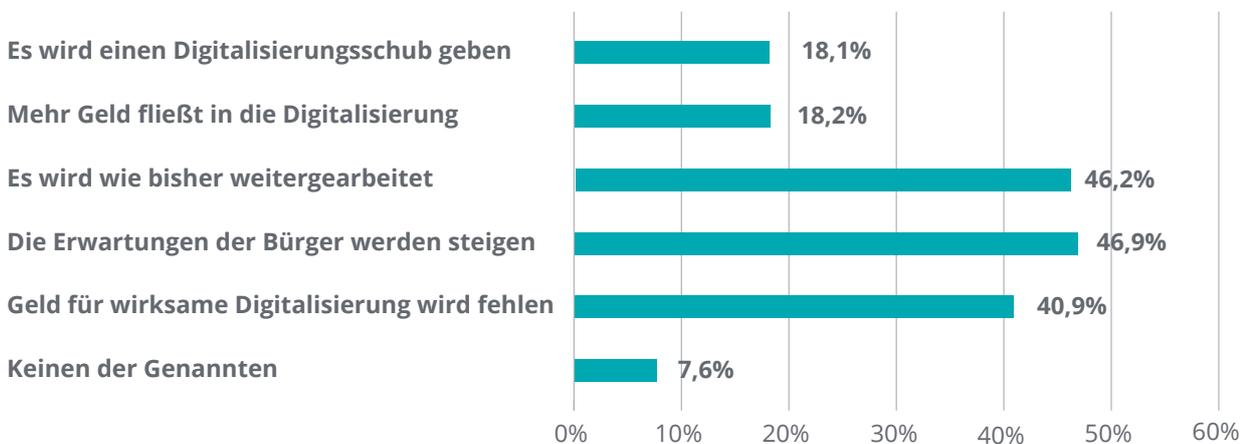


Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,1% | Stichprobengröße: 2.508 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 21.08.21

Quelle: Civey-Umfrage 2021

Allerdings zweifeln auch viele Menschen an der Veränderungsbereitschaft von Politik und Verwaltung:

Welchen dieser Aussagen zur Zukunft der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung nach Ende der Corona-Pandemie stimmen Sie zu?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,0% | Stichprobengröße: 2.508 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 22.08.21

Quelle: Civey-Umfrage 2021

Es sind deshalb mutige politische Entscheidungen notwendig, die nicht nur die Digitalisierung einzelner Verwaltungsvorgänge vorantreiben, sondern eine wirkliche digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland auslösen.

Dies ist nicht von jetzt auf gleich zu schaffen. Die digitale Transformation muss vom Ergebnis her gedacht werden, benötigt einen klaren Zeitrahmen, effektive Kontrollmechanismen und vor allem klare Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen von Politik und Verwaltung.

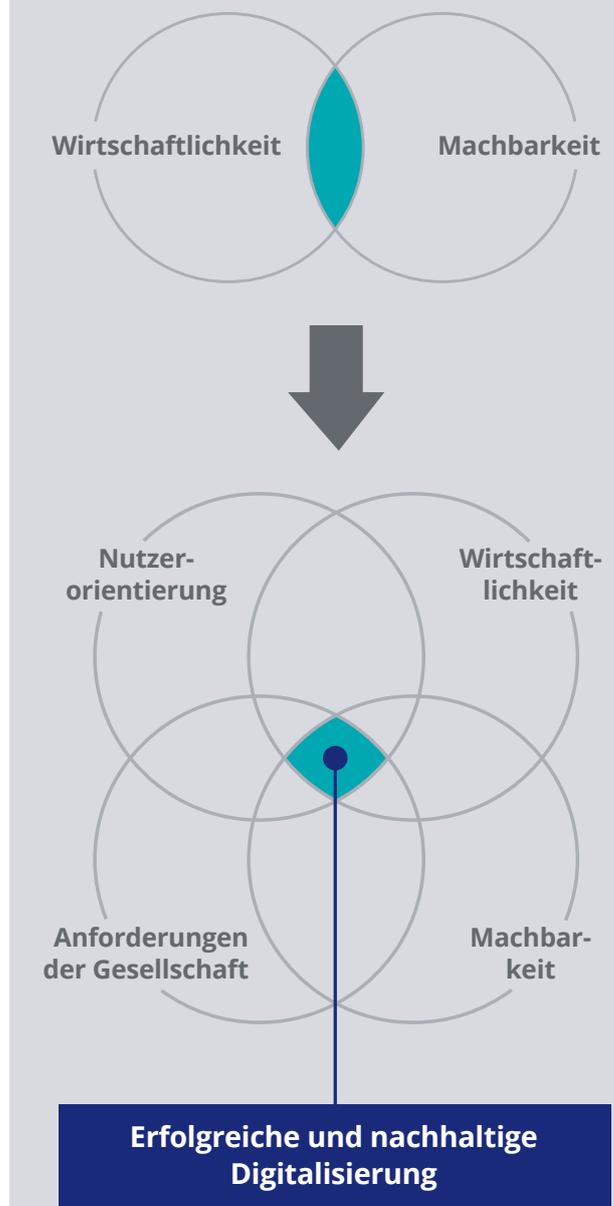
Paradigmenwechsel bei der digitalen Transformation

Ging es bisher bei der Einführung von IT in der öffentlichen Verwaltung darum, wie diese rechtskonform und unter Wirtschaftlichkeitsaspekten korrekt erfolgen kann, verlangt die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung mindestens zwei weitere Komponenten.

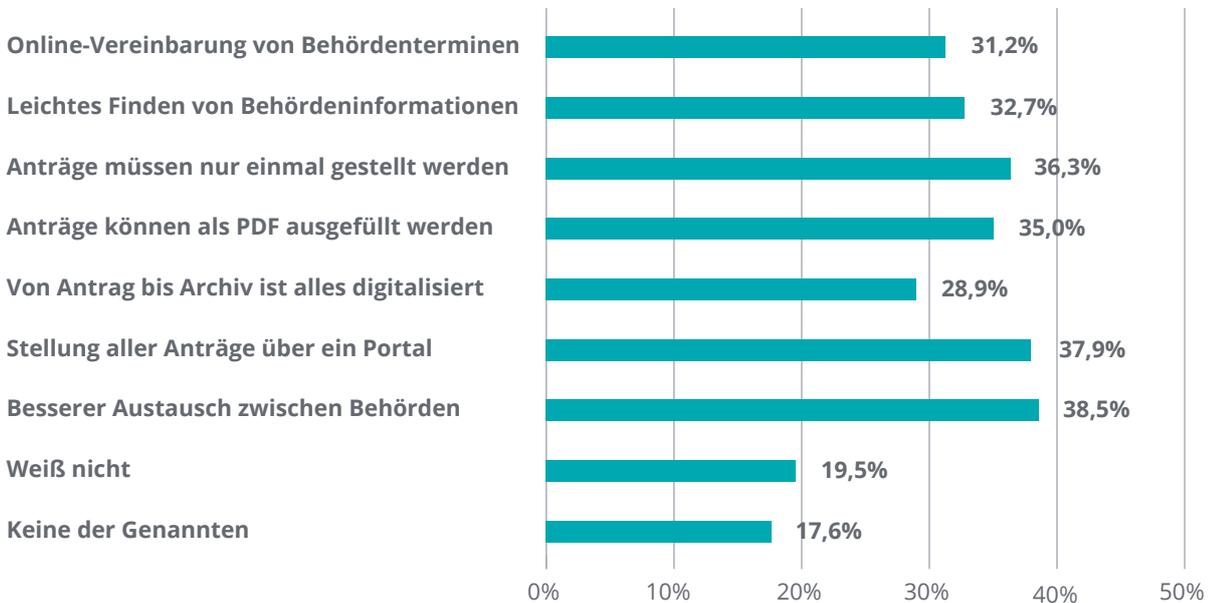
Sie wird nicht erfolgreich und nachhaltig sein, wenn nicht gleichermaßen die Nutzerperspektive berücksichtigt wird. Das betrifft sowohl die Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen auf einer Seite, aber auch die Mitarbeiter der Verwaltung selbst, für die die Systeme eine wirkliche Erleichterung darstellen und leicht zu bedienen sein müssen.

Eine vierte Perspektive bilden die zunehmenden gesellschaftlichen Anforderungen, die mit der Digitalisierung verbunden werden. Die Beherrschung des Klimawandels, eine erfolgreiche Energiewende oder die Bewältigung der Mobilitätsansprüche oder der Verstärkung sind nur einige der Elemente, die hier eine entscheidende Rolle spielen.

Der zusätzliche Fokus auf den Nutzer oder die gesellschaftliche Dimension macht besonders deutlich, dass die Digitalisierung oder digitale Technologien kein Selbstzweck sind. Die Digitalisierung der Verwaltung ist auch kein vorrangig technisches Thema, sondern vor allem eine organisatorische und kulturelle Herausforderung.



Welche Erwartungen haben Sie an das Onlinezugangsgesetz (OZG), durch das Verwaltungsleitungen auch digital zur Verfügung stehen werden?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,2% | Stichprobengröße: 2.507 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 22.08.21

Quelle: Civey-Umfrage 2021

Was muss getan werden, um die digitale Verwaltungstransformation voranzubringen?

Wichtigster Erfolgsfaktor ist wirksame politische Führung. Hier kann man sich gut an der Industrie orientieren. Mit dem Aufkommen von Internet- und Kommunikationstechnologien entstanden nicht nur neue Geschäftsmodelle. Vielmehr krepelten Internettechnologie de facto jeden Wirtschaftsbereich um und wurden in den meisten Branchen zum zentralen Veränderungstreiber. Jeder Bereich eines Unternehmens war betroffen, Geschäftsmodelle veränderten sich rasant. Wege zu Kunden, Lieferanten und Partnern wurden neugestaltet. Robotertechnik sorgte für Quantensprünge in Produktivität und Flexibilität. Langwierige Design- und Entwicklungsprozesse verkürzten sich radikal. Erfolgreiche Manager verstehen das Potenzial der Digitalisierung für ihr Unternehmen und nutzen es bestmöglich aus, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Für den Unternehmenserfolg ist daher neben einem interdisziplinären Denken digitale Führungsstärke erforderlich. Man muss selbst

keine Programmierkenntnisse haben, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Vielmehr braucht es eine Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, und das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und die sich daraus ergebenden Chancen aktiv genutzt werden sollten. Laut einer Deloitte Studie glauben allerdings nur 7 Prozent der Befragten, dass die verantwortlichen Führungskräfte in Behörden und politischen Entscheider das notwendige Verständnis für digitale Trends haben.

Wie auch ihre Counterparts in der Industrie müssen Führungskräfte in Politik und Verwaltung die Digitalisierung zur Chefsache machen und sich an deren Erfolg messen lassen. Sie brauchen einen holistischen Blick auf die gesamte Organisation und einen strategischen Plan. Wirkliche Führung zeigt sich nicht im Wissen um jedes Detail, sondern im Hinblick auf die 3-5 prioritären Projekte innerhalb der Organisation. Gerade in der öffentlichen Verwaltung bedeutet Führung auch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Ressorts, das Aufbrechen von Ressortgrenzen und Hierarchien im Interesse des Gesamterfolgs.

Politische Kontrolle notwendig

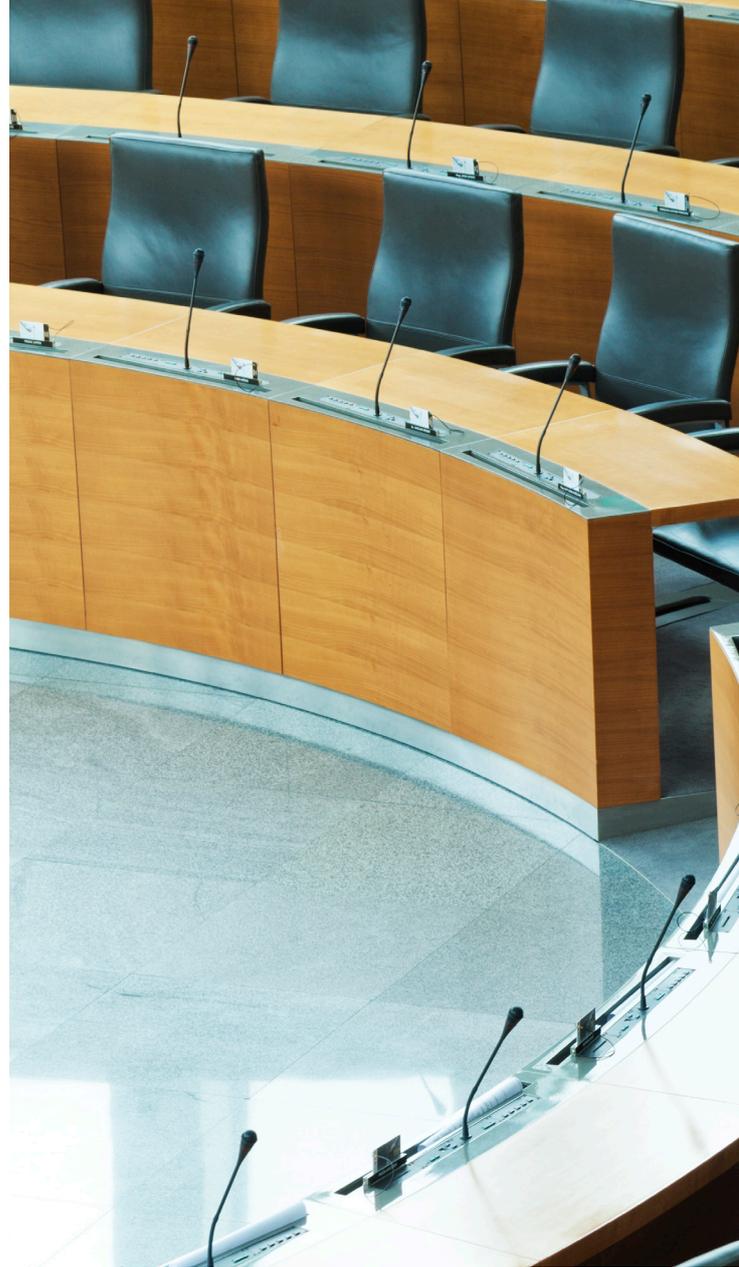
Das trifft auch auf die politische Kontrolle - z.B. durch die Parlamente - zu. Das mächtigste der parlamentarischen Rechte ist das Haushaltsrecht. Man würde sich wünschen, dass die Regierungskontrolleure statt stolz über für den Wahlkreis gewonnener Mittel für den Straßenbau oder die örtliche Feuerwehr (wobei die Bedeutung dieser Bereiche nicht in Abrede gestellt werden soll) zu berichten, öffentlich ihr erfolgreiches Engagement für den größten Digitalhaushalt aller Ressorts oder Verwaltungseinheiten hervorheben würden. Das gilt auch für den Bürgermeister, der sich in Abwägung mit einem neuen Schwimmbad dann doch für die sachliche und technische Ausstattung des kommunalen Gesundheitsamtes entscheidet.

In der Industrie ist völlig klar: Haupttreiber der Digitalisierung ist der Wettbewerb. John Chambers, viele Jahre CEO des Netzwerk giganten Cisco, brachte es schon 1999 auf den Punkt: „Das Gesetz des Internet-Zeitalters heißt: Der Schnelle schlägt den Langsamen.“

Was sind Treiber der Digitalisierung des öffentlichen Dienstes?

Was aber, wenn es keinen wirklichen Wettbewerb gibt? Mein Auto kann ich nun einmal nicht in China oder Australien anmelden (auch wenn es dort wahrscheinlich online deutlich schneller ginge als zu Hause). Ich kann dies noch nicht einmal im anderen Landkreis tun. Um knapp 6-7 Stunden Lebenszeit zu sparen, die dem Durchschnittsbürger laut Bitkom für die etwas mehr als zwei Behördengänge im Jahr verloren gehen, wird es wohl auch keine Protestmärsche durch die Innenstädte geben. Was also muss Treiber der Verwaltungsdigitalisierung sein?

In der Eidesformel jedes Amtsträgers ist vom „Wohl des Volkes“ und von gewissenhafter Pflichterfüllung die Rede. Mit ihren Steuern und Abgaben finanzieren die Bürger und Unternehmen große Teile der öffentlichen Verwaltung. Sie haben deshalb einen Anspruch darauf, dass die Mittel so effizient wie möglich eingesetzt



werden. In diesem Sinne muss man die durchgehende Digitalisierung als Bringpflicht für Politik und Verwaltung begreifen. Langsame Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse und eine überbordende Bürokratie werden diesem Anspruch nicht gerecht. Wir benötigen eine permanente öffentliche und mediale Aufmerksamkeit, um Transparenz über die Fortschritte zu erzeugen.

Zur Rolle der politischen Führung gehört auch ein modernes, nicht-hierarchisches Innovationsmanagement. Die gesamte Organisation muss auf die Digitalisierungsreise mitgenommen werden. Ängste und Vorbehalte werden durch Transparenz und Mitarbeit abgebaut. Statt Vorgaben von oben und Anwendungsentwicklung durch externe Dienstleister kann der größte Digitalisierungsschub von den Mitarbeitern kommen, die täglich mit den Prozessen beschäftigt sind. Moderne Entwicklungsmetho-



den haben es beispielsweise ermöglicht, dass die Mitarbeiter der Personalabteilung am Universitätsklinikum in Bonn (UKB) innerhalb von neun Wochen die gesamten Prozesse rund um die Einstellung von neuen Mitarbeitern komplett digitalisiert und von einer Dauer von mehreren Monaten auf nur drei Wochen reduziert haben.

Politische Führung heißt auch, sich proaktiv über wesentliche technologische Entwicklungen zu informieren und beispielsweise über Public-private Partnerships, Technologiebeiräte o.ä. zuverlässiges externes Know-how zuzulassen. Heute nutzen viele Verwaltungen veraltete Software. Ziel muss es aber werden, eine technologische Führungsrolle zu übernehmen und die Verwaltung zum Testfeld für Technologien von morgen zu machen.

Das trägt auch dazu bei, Projekte und Initiative in hohem Tempo umzusetzen. Angesichts der schnellen technologischen Entwicklung ist das

notwendig, um zu verhindern, dass sich Projekte jahrelang hinziehen und bei der Übergabe bereits veraltet sind. Maßstab für moderne Software ist zudem ein hohes Maß an Flexibilität bei der Anpassung (z.B. durch organisatorische Veränderungen oder neue rechtliche Rahmenbedingungen). Diese Form der Digitalisierung lässt Spielraum für Fehler. Diese können – dank flexibler Methodik – schnell und einfach beheben. Dafür gibt es die wesentlichen Teile einer Anwendung schon nach Stunden oder Tagen statt nach Monaten und Jahren.

Bei allem Rückstand besteht noch immer eine realistische Chance, dass sich Deutschland zum digitalen Innovationsland entwickelt. Dafür bedarf es Mut, politischer Durchsetzungsfähigkeit, Offenheit für Neues, und der Bereitschaft, gemeinsam mit Bürgern und Unternehmen am Erfolg zu arbeiten.

10 Thesen

These 1

Digitalpolitisches Betriebssystem und Masterplan

Für eine erfolgreiche Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird ein deutschlandweiter Masterplan benötigt. Er ist die Voraussetzung für eine ganzheitliche Strategie über alle Verwaltungsebenen hinweg, beschreibt Ziele, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten. Außerdem müssen in einem solchen Plan grundsätzliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise Interoperabilität und Standards festgeschrieben werden. Ein entscheidendes Element sind zudem die Schlussfolgerungen und Festlegungen für die Schaffung notwendiger gesetzlicher Voraussetzungen, die Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Bund und Ländern oder den Bedarf an leistungsfähigen Infrastrukturen. Der Masterplan darf sich nicht am derzeit Machbaren orientieren, sondern muss nachvollziehbar darlegen, wann, wie und unter welchen Voraussetzungen die einzelnen Digitalisierungsschritte zu gehen sind.

Wir benötigen eine Art digitalpolitisches Betriebssystem, das alle für das Zusammenwirken der einzelnen Verwaltungsebenen wichtigen Funktionen beschreibt und festlegt, wer jeweils für den Aufbau und die Weiterentwicklung einzelner Komponenten zuständig ist. Dieses digitale Rückgrat ist beispielsweise die technische Voraussetzung dafür, dass Daten bundesweit ausgetauscht werden, überall gleiche Standards im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit eingehalten werden oder im Krisenfall betroffene Verwaltungseinheiten und Institutionen (z.B. Gesundheitsämter, Krisenstäbe usw.) sicher und zuverlässig miteinander kommunizieren können. Dazu gehört auch die Sicherstellung der Kommunikation von und zwischen den Rettungsdiensten.

48 % aller kürzlich im Rahmen des Zukunftspanelns Staat & Verwaltung des Centre for Digital Governance der Hertie-School und des Wegweiser-Forschungsinstituts befragten Entscheider im öffentlichen Dienst sehen die e-Akte als zentrales Instrument der Digitalisierung an. Sie

könnte Teil eines solchen bundesweiten Backbones sein.

Daneben gibt es Hunderte von Anwendungen, die auf einem zentralen Betriebssystem laufen könnten. Hier werden keine Mega-Systeme benötigt, sondern eher kleine und interoperable Applikationen. In einem zentralen App-Store der öffentlichen Verwaltung könnten so auch Anwendungen verschiedener Anbieter im Wettbewerb stehen. Auf diese Weise könnte ergänzend sichergestellt werden, dass die Verwaltungen eine Wahlfreiheit zwischen Cloudlösungen in Form von Software-as-a-Service (SaaS) oder on-Premise-Anwendungen haben.

These 2

Keine Verwaltungsdigitalisierung ohne Verwaltungsmodernisierung

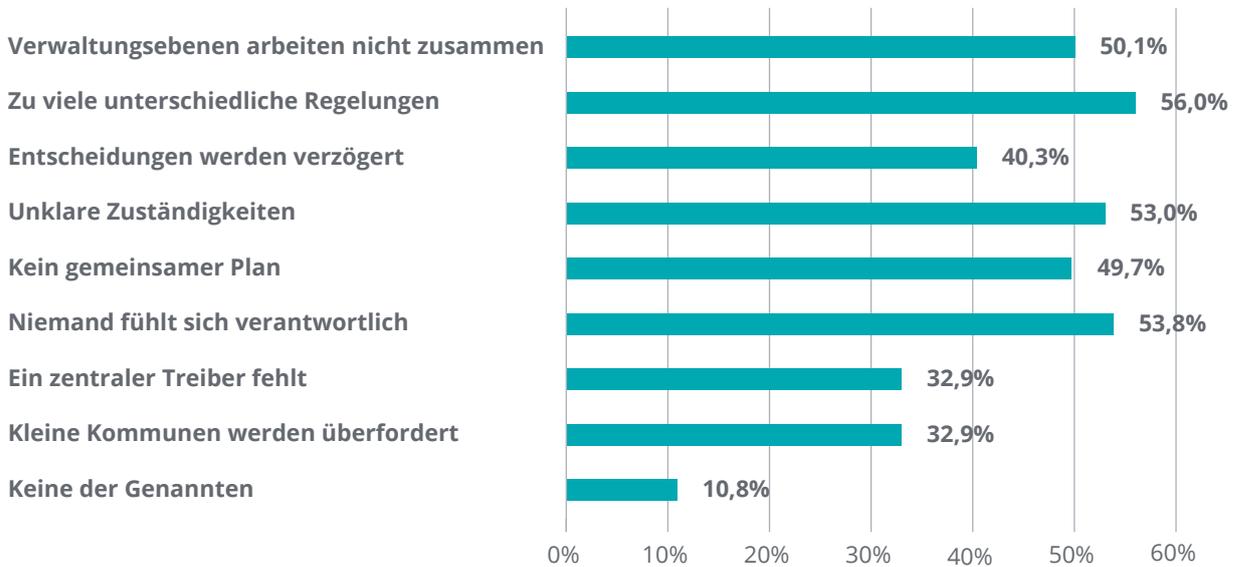
Der Sinn der Digitalisierung besteht nicht in der 1:1 digitalen Abbildung eines analogen Prozesses. Vielmehr muss und kann die Digitalisierung für eine grundsätzliche Aufgabenkritik genutzt werden, an deren Ende ein komplett überarbeitetes und deutlich schnelleres, effizienteres digitales Verfahren stehen kann. Die wachsenden technologischen Möglichkeiten lassen es bereits zu, Teile von Verwaltungsprozessen, Plausibilitätsprüfungen und Massenverfahren zuverlässig zu automatisieren.

Um die Digitalisierung nachhaltig und dauerhaft erfolgreich zu gestalten, muss sie Hand in Hand mit einer Modernisierung der öffentlichen Verwaltung gehen.

Diese beginnt mit einer notwendigen Neuordnung der Aufgaben von Bund, Ländern und Gemeinden. Die Flüchtlingskrise, die Covid-19-Pandemie und die Flutkatastrophe haben gezeigt, dass hier enormer Handlungsbedarf besteht und eine klare Verteilung der Verantwortlichkeit erforderlich ist.

Das sehen im Übrigen auch viele Bürgerinnen und Bürger so.

Welche negativen Auswirkungen haben der Förderalismus und die kommunale Selbstverwaltung Ihrer Meinung nach auf die Digitalisierung der Verwaltung?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,1% | Stichprobengröße: 2.508 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 22.08.21

Quelle: Civey-Umfrage 2021

Verwaltungsmodernisierung bedeutet aber auch ein umfassendes Change Management in der öffentlichen Verwaltung. Silo- oder Schubladendenken und Denkblockaden gilt es zu überwinden. Noch immer gibt es zu starre und hierarchische Strukturen und zu viel Bedenkenträgerei.

Der Veränderungsdruck beginnt im Übrigen an der Spitze der Verwaltungen. Eine Befragung der Hertie School ergab, dass 61 % der Führungskräfte Defizite in der digitalen Fach- und Führungskompetenz sowie bei der Kommunikationsfähigkeit haben.

Im Unterschied zu anderen Ländern ist hierzulande der regelmäßige Personalwechsel zwischen Verwaltung und Wirtschaft außerdem zu wenig ausgeprägt. Das hat viele Gründe, von der individuellen Beschäftigungssicherheit bis hin zu sehr planbaren Arbeitszeiten und hoher sozialer Sicherheit im öffentlichen Sektor. Zwar öffnen sich in den vergangenen Jahren einige Ministerien in Berlin gegenüber der Startup-Szene und gründen sogenannte Hubs; etwa das Gesundheitsministerium den Health Innovation Hub, der sich als Think Tank, Sparrings Partner und Umsetzungsunterstützer versteht. Für

einen klaren Öffnungskurs in Richtung Wirtschaft ist das allerdings noch viel zu zaghaft, denn aufseiten der Wirtschaft warten höhere Gehälter und oftmals flexiblere Arbeitsregelungen. Das hat Folgen: Die IT-Abteilungen in den Rathäusern und Verwaltungen aller behördlichen Ebenen sind meist nicht vertraut mit State-of-the-Art Technologien und sehen nicht selten die Entwicklung eigener Lösungen als eine Form der sportlichen Herausforderung gegenüber dem Einsatz von Standardsoftware.

Diese Insellösungen aber erhöhen wiederum die Kosten für Anpassungen, Support und Training der Anwenderinnen und Anwender. Ganz nebenbei tragen diese individuellen Lösungen Compliance- und Sicherheitsrisiken in sich. Wenn sich Änderungen, etwa im Datenschutzrecht ergeben, muss die ohnehin überlastete IT-Abteilung wieder aktiv werden - und oftmals für hohe Kosten externe Unternehmen beauftragen. Und wenn es um den Schutz vor Sicherheitsrisiken geht, können Verwaltungen mit ihrer selbst gebastelten Lösung kaum so schnell reagieren, wie es erforderlich wäre.

Neueste Methoden (Low code/no Code) erlauben es mittlerweile, den Prozess-Fachmann in

den Mittelpunkt der Anwendungsentwicklung zu stellen. Er beschreibt unter Zuhilfenahme visueller Techniken den optimalen Prozessverlauf. Die Software programmiert sich automatisch.

Die konsequente Digitalisierung erfordert deshalb auch eine Neudefinition der Rolle verwaltungsinterner IT-Abteilungen und von Verwaltungs-Rechenzentren. Sie müssen künftig weit weniger Software selbst entwickeln und anpassen, sondern sie beraten die Fachabteilungen bei der Auswahl zentral angebotener Anwendungen und sorgen für die notwendigen Infrastrukturen.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung wird künftig digitale Kompetenzen benötigen, die im Zuge der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt relevant sind. Dazu gehören IT- und Medienkompetenz und die Fähigkeit, digitale und soziale Medien im Arbeitsalltag angemessen und situationsgerecht zur Kommunikation und Zusammenarbeit zu nutzen. Mit dem Anwachsen von Datenmengen werden sich ferner neue Berufsfelder in der öffentlichen Verwaltung entwickeln: benötigt werden Spezialisten zur Strukturierung sowie zur Aus- und Bewertung von Daten.

These 3

Der Mensch im Mittelpunkt

Die Digitalisierung der Verwaltung ist kein Selbstzweck. Eine effiziente Administration dient den Bürgern und Mitarbeitern gleichermaßen. Dienstleistungen werden schnell und zuverlässig erbracht. Die Arbeit in den Verwaltungen wird interessanter, weil stupide Aufgaben abnehmen, intelligente Software die Entscheidungsfindung unterstützt oder automatisiert. Es bleibt Zeit, sich auf wesentliche Themen und Herausforderungen zu konzentrieren.

Dies setzt voraus, dass die Konzipierung und Entwicklung digitaler Lösungen für die Verwaltung nicht im technologischen Elfenbein-

turm erfolgt, sondern unter Einbindung der beteiligten Bürger und Mitarbeiter. In einigen Verwaltungen haben sich hierbei bereits entsprechende Beteiligungsformate bewährt. Auch Verbände und zivilgesellschaftliche Organisationen können hierzu wirksame Beiträge leisten. Das führt zu einer zunehmenden Demokratisierung der digitalen Verwaltungstransformation und letzten Endes zu mehr Zufriedenheit und Akzeptanz auf beiden Seiten des Behördenschalters.

Wenn der Mensch im Zentrum der Verwaltungstransformation steht, bedeutet das auch, diejenigen mitzunehmen, die nicht über die notwendigen digitalen Fähigkeiten und/oder Zugänge verfügen. Bei der Vergabe der Impftermine im Zuge der Covid-19-Pandemie wurde deutlich, dass ein bestimmter Teil der Bevölkerung weiterhin analoge Angebote benötigt oder Verwaltung wirksame Hilfestellungen bei der Nutzung der digitalen Leistungen anbieten muss.

Dies darf aber ebenso wenig als Ausrede für Verzögerungen bei der Digitalisierung dienen wie der Verweis auf die Altersstruktur der Mitarbeiter in den Verwaltungen und Schulen. Der Staat als Arbeitgeber darf in der Transformation niemanden zurücklassen, kann aber auf ein Mindestmaß an Innovationsbereitschaft seiner Beamten und Angestellten bestehen und sich in der Umsetzung seiner Pläne nicht an den Langsamsten orientieren.

These 4

Die Wirtschaft muss Teil des Plans sein

Die deutsche Wirtschaft, stark mittelständisch geprägt, ist Objekt von Verwaltungshandeln. Sie muss aber mit ihren Anforderungen und Erfahrungen auch Teil der Lösung sein.

Der Staat überzieht Bürger und Unternehmen – trotz anderslautender Sonntagsreden – mit immer mehr Bürokratie und Berichtspflichten. Allein in der letzten Legislaturperiode sind beispielsweise mit dem Lieferkettengesetz weitere Belastungen hinzugekommen.

In den Unternehmen wie aber auch in der Landwirtschaft liegen die meisten der von der Verwaltung geforderten Daten und Informationen in digitaler Form vor. Diese medienbruchfrei und automatisiert übermitteln zu können, würde eine erhebliche Entlastung darstellen und Investitionshemmnisse abbauen.

Darüber hinaus haben viele Unternehmen bereits digitale Transformationsprozesse durchlaufen und dabei viele Erkenntnisse technischer und organisatorischer Art gewonnen. Verwaltungen sind gut beraten, auf diese Erfahrungen aufzusetzen, denn es reicht nicht aus, wenn nur „Behörden mit Behörden“ reden.

These 5

Ein rationales Verhältnis zu Datennutzung, Datensicherheit und Datenschutz

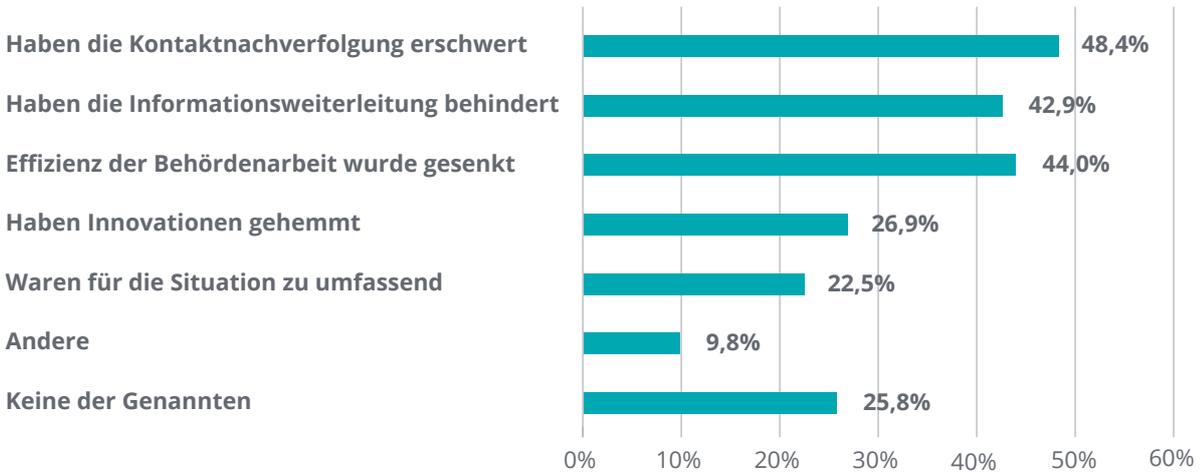
Daten werden oft als das Öl der Informationsgesellschaft bezeichnet. Erfolgsautor Viktor Mayer-Schönberger weist begründet darauf hin, dass dieser Vergleich hinkt. Während der Wert des Öls in dessen Existenz liegt, sind Daten, die gesammelt wurde, per se nichts wert. Erst wenn sie verarbeitet und aus ihnen Informationen generiert werden, bringen sie Ertrag. Das widerspricht diametral dem Prinzip der Datensparsamkeit.

Daten bilden eine wichtige Grundlage für weitreichende politische Entscheidungen, wie beispielsweise den Lockdown.

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird nicht gelingen, wenn wir unser Verhältnis zu Sammeln und zur Nutzung von Daten nicht grundsätzlich ändern. Das bedeutet nicht, dass es nicht auch weiterhin besonders schutzbedürftige Daten gibt. Dieser Kreis darf jedoch nicht willkürlich auf jede Form von Daten erweitert werden. Insbesondere während der Flüchtlingskrise 2015 und der Covid-19 Pandemie hat sich gezeigt, dass eine zu extensive Betonung des Datenschutzes die staatliche



Wann waren Ihrer Meinung nach negative Aspekte bestehender Datenschutzregeln in Zeiten der Corona-Pandemie?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,1% | Stichprobengröße: 2.516 | Befragungszeitraum: 09.08.21 - 21.08.21

Quelle: Civey-Umfrage 2021

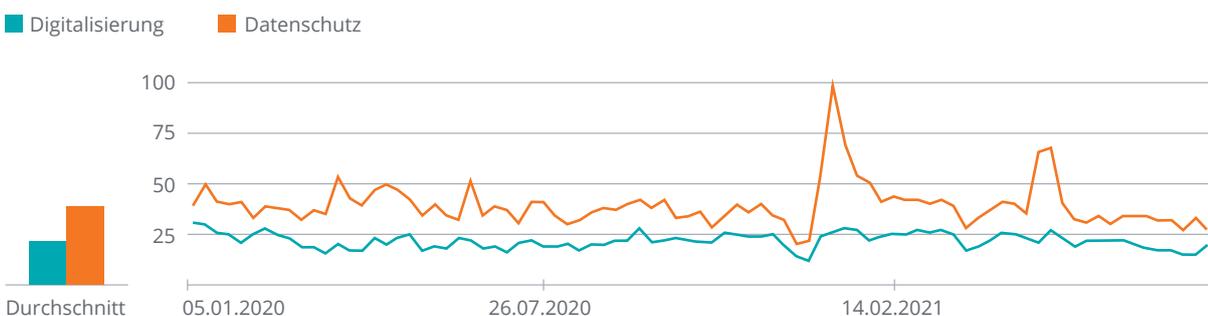
Handlungsfähigkeit beeinträchtigen kann und im Ergebnis eine große Unzufriedenheit breiter Teile der Bevölkerung mit Politik und Verwaltung hervorruft.

Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist die Grundlage für die Speicherung und Verarbeitung von Daten. Ein einheitliches, proaktiv-positives und lösungsorientiertes Agieren von Datenschutzbehörden würde die Verwaltungsdigitalisierung massiv unterstützen. Die unten stehende Abbildung macht deutlich, wie sehr die zukunftsorientierte Diskussion um die Digitalisierung (türkis) in Deutschland von

der Diskussion um den Datenschutz (orange) überlagert wird. Generell kommt es darauf an, die Diskussion um den Datenschutz zu versachlichen und zu entemotionalisieren.

Als Grundlage für Rechtsstaatlichkeit und Demokratie ist es unabdingbar, die Sicherheit und Integrität der Daten der öffentlichen Verwaltung zu garantieren. Hier liegt eine wesentliche Aufgabe, die eine klare zentrale Führung und eine enge Zusammenarbeit über alle Ebenen der Verwaltung hinweg erfordert.

Interesse im zeitlichen Verlauf



Quelle: Civey-Umfrage 2021

These 6

Wir brauchen ein OZG 2.0

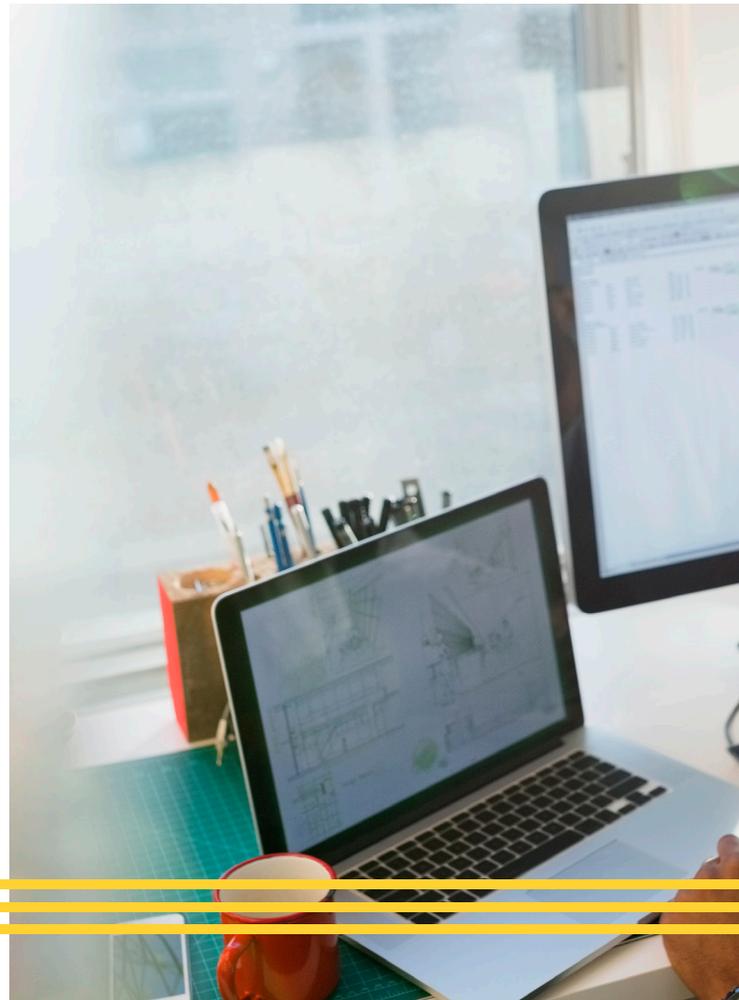
Selbst wenn die Vorgaben des OZG innerhalb der vorgesehenen Frist umgesetzt werden würden, ist Deutschland von einer wirklichen digitalen Verwaltung noch immer weit entfernt. Weder das OZG noch die geplante Architektur des Portalverbundes garantieren per se die Digitalisierung der dahinterliegenden Verwaltungsdienstleistungen und Geschäftsprozesse. Sie sind zwar im zweiten Pfeiler des OZG-Umsetzungsprozesses, im sogenannten Digitalisierungsprogramm, mitgedacht. Es besteht jedoch keine generelle Pflicht, auch die „Backoffice-Prozesse“ zu digitalisieren.

Der Behördengang via Internet ist zudem kein Selbstzweck, sondern muss nutzerorientiert, wirtschaftlich und nachhaltig umgesetzt werden. Es fehlt in vielen Fällen eine Prozessbetrachtung vom Antrag bis zum Bescheid. Die elektronische Vergabe von Terminen im Bürgeramt ist kein E-Government. Neue digitale Formulare und Online-Anträge allein entlasten keine Verwaltung, sie beschleunigen kein Verfahren. Die digitalen Daten müssen auch digital an die Fach- und die Behörderinternen Verfahren angebunden werden. Sonst wird erheblichen Potenzial verschenkt. Darüber hinaus werden für zentrale Verwaltungsverfahren, zentrale Lösungen benötigt, für die Bund und Länder die Kosten übernehmen, z.B. für die Beantragung eines Personalausweises. Das „digitale Rad“ muss nicht in allen rund 400 Kreisen und 11.000 Kommunen neu erfunden werden.

These 7

„Einer für Alle“ bedeutet nicht „One fits all“

Nicht nur organisatorisch, sondern auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ist der grundsätzliche Ansatz des Onlinezugangsgesetzes sinnvoll, Fachverfahren nur einmal zu entwickeln und in anderen Ländern und Kommunen weiter zu nutzen. Die Idee dahinter ist, erhebliche Kosteneinsparungen zu realisieren sowie den Software-Wildwuchs und die zahlreichen Inselösungen zu beenden. Was in der Theorie gut klingt, stößt in der Praxis zuweilen auf erhebliche praktische Hindernisse. Der produktive Einsatz von zentral entwickelten Lösungen erzeugt technische, organisatorische, rechtliche und betriebliche Herausforderungen: zum einen fehlt Verwaltungen, die in der Vergangenheit eigene Fachverfahren und Lösungen entwickeln haben, oft die Motivation, auf andere neue Anwendungen zu wechseln. Zum anderen herrschen in jeder Verwaltung andere Ausgangsbedingungen. Das beginnt bei den



jeweiligen Strukturen und gesetzlichen Voraussetzungen (viele Aufgaben sind beispielsweise über Landesgesetze geregelt, die sich in der Umsetzung teilweise erheblich unterscheiden) und geht über verschiedene Betriebssysteme bis hin zu fehlenden Schnittstellen oder vorhandenen proprietären Softwarelösungen.

Deshalb besteht völlig zu Recht die Befürchtung, dass bei 575 parallel und dezentral zu entwickelnden Verwaltungsverfahren Agilität, Flexibilität und Interoperabilität nicht in ausreichendem Maße gegeben sind. Mit klassischen Software-Entwicklungsverfahren – sofern sie nicht grundsätzlich scheitern – ist die gewünschte weitgehende Vereinheitlichung von Fachverfahren nur mit viel technischem, zeitlichem und finanziellem Aufwand möglich.

Abhilfe schaffen hier modernste Entwicklungsmethoden, die ein intelligentes Variantenmanagement ermöglichen. Die gemeinsame Nutzung der Software für die Corona-Nothilfen durch den Bund und alle Länder hat gezeigt, dass es möglich ist, sowohl die sich ständig ändernden Fördergründe und -voraussetzungen als auch die Spezifika jedes einzelnen Partners ohne hohen Aufwand abzubilden. Die

hier gesammelten Erfahrungen sollten bei der Umsetzung des OZG Berücksichtigung finden.

Das bedeutet unter Umständen auch, eingefahrene Beschaffungsmechanismen zu überwinden. Einkäufer der Verwaltung bevorzugen meist langfristige Rahmenverträge für Beschaffungen oder technologische Beratung. Diese haben administrativ ohne jeden Zweifel aus Beschaffungsperspektive auch viele Vorteile, binden jedoch die Verwaltung an zum Teil veraltete Technologien, hebeln marktimmante Dynamik-Mechanismen aus und erschweren oder verhindern gar die technologische Weiterentwicklung. Auf jeden Fall hemmen sie Agilität und experimentelle Herangänge beim Einsatz modernster Technologien.

Ergänzend ist es möglich und sinnvoll, einen Wettbewerb um die besten Lösungen zu beginnen. Wenn die grundsätzlichen Rahmenbedingungen wie Interoperabilität oder Schnittstellen eingehalten werden, spricht nichts gegen unterschiedliche konkurrierende Lösungen in einem künftigen zentralen Verwaltungs-App-Store.

These 8

Auf die Führung kommt es an

Die massiven Defizite bei der Digitalisierung der Verwaltung müssen ein Weckruf für alle sein, die politische und administrative Verantwortung in Deutschland tragen. Zu lange ist es bei Lippenbekenntnissen geblieben. Nun besteht tatsächlich ein akuter Handlungsbedarf.

Wichtig dabei ist, die Führungsaufgabe anzunehmen und die Verwaltungstransformation positiv-optimistisch voranzutreiben. An der Spitze von Staat und Verwaltung benötigen wir keine Technologiekritiker. Wir benötigen Optimismus und brauchen Anreize für Schnelligkeit und Agilität. Außerdem müssen wir eine Fehlerkultur entwickeln, die es uns erlaubt, kreativ voranzugehen und zu experimentieren.

Wie bei der Führung von erfolgreichen Unternehmen ist es Aufgabe von Politik, die generelle



Richtung vorzugeben, das große Ganze im Blick zu behalten, positive Rahmenbedingungen zu schaffen, alle Beteiligten einzubinden, Silos- und Denkblockaden zu überwinden. Zusätzlich stehen notwendige Gesetzesvorhaben und die Erneuerung des föderalen Systems auf der Agenda. Notwendig sind Wissen und Durchsetzungsfähigkeit, um ein tragfähiges Fundament für die digitale Transformation insgesamt zu schaffen.

Die extensive Nutzung von sozialen Medien ist nicht gleichbedeutend mit digitaler Kompetenz. Vielmehr braucht eine politische Führungspersonlichkeit Grundwissen über technologische Trends, eine volkswirtschaftliche Sicht auf das Thema und die Fähigkeit, die Auswirkungen politischer Entscheidungen in einem breiteren Umfeld zu erkennen. Dazu gehört es, regelmäßig über den Tellerrand zu schauen und den regelmäßigen Austausch mit der Wirtschaft zu suchen.

Mit diesen Voraussetzungen lassen sich Aufgaben priorisieren und klare Ziele, Ab- und Zeitläufe definieren. Es muss klar sein, wer bis wann welche Aufgaben zu erledigen hat und wer dies kontrolliert.

Die Digitalisierung wird zunehmend auch von Anforderungen der Gesellschaft beeinflusst: Teilhabe, Klimaschutz und Mobilität beispielsweise brauchen digitale Technologien für eine erfolgreiche Umsetzung. Nicht nur in diesem Sinne ist digital gleich sozial. Eine gelungene Digitalisierung führt zu einem leistungsfähigen Staat und schafft Freiräume, den politischen und gesellschaftlichen Fokus auf andere Felder zu richten.

These 9

Deutschland ist keine Insel

Im internationalen Technologiewettbewerb wird Deutschland traditionell von den USA und zunehmend von China herausgefordert. Auch Staaten wie Israel haben uns im Bereich digitaler Technologien überholt. Die Ursachen für den Rückstand bei der Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien zurückfällt sowie die Abhängigkeit von ausländischen Technologien müssen offensiv analysiert werden, um die richtigen Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können. Das trifft auch auf den Fakt zu, dass seit Jahren die Zahl echter Technologie-Start-ups immer weiter zurückgeht. Nur mit Vertriebs-Klonen wie Lieferando oder Zalando kann Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht bestehen.



Die Gründe für den Erfolg vieler ausländischer Anbieter liegen oft nicht allein in staatlichen Fördermitteln oder der Verfügbarkeit von Risikokapital. Sie profitieren von einer grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber Technologien, steuerlichen Anreizen und günstigen rechtlichen Rahmenbedingungen für eine gute Unternehmensentwicklung. In Deutschland mangelt es durchaus nicht an guten und zukunftsweisenden Forschungsergebnissen, sondern an der erfolgreichen Überführung in den Markt und der damit verbundenen Monetarisierung wissenschaftlicher Entwicklungen. Facebook, Google, Amazon und Co. beziehen ihre Stärke vor allem aus Schnelligkeit ihrer Produktentwicklung und der ständigen Neufokussierung auf Kundenbedürfnisse.

Ohne Zweifel war das Wachstum dieser Global Player zum Teil zu ungezügelt und erfordert zu Recht staatliches Eingreifen. Das ändert jedoch nichts an der technologischen Führungsrolle und dem wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen.

Wir versuchen, mit industriepolitischen Maßnahmen, strengen Vorgaben für Datenschutz und staatliche Beschaffung den Marktzugang ausländischer Anbieter zu erschweren – oft jedoch, ohne wirksame nationale Ersatzlösungen zu haben. In der Wirtschaft gilt der Grundsatz „make or buy“ – wäge ab, was effizienter ist und konzentriere dich auf dein Kerngeschäft. Die Globalisierung bietet so viele Chancen, besser und effizienter zu arbeiten. Das gelingt aber nur ohne Abschottung. Wir brauchen eine stärkere internationale Zusammenarbeit. Auch Initiativen wie GAIA-X werden nur erfolgreich sein, wenn wir das gesammelte internationale Know-how nutzen.

These 10

Leistungsfähige Infrastruktur als Grund- voraussetzung

Über die Mängel der IT-Infrastruktur in Deutschland wurde bereits viel geredet. An vielen Stellen fehlen breitbandige Internetzugänge. Selbst mitten im Berliner Stadtzentrum gibt es Funklöcher. Mobiles Arbeiten wird oft zur Lotterie. 69 % der Berufstätigen sehen laut eine Cisco-Studie von 2021 schnelle, sichere und zuverlässige Internetanschlüsse als Lebensgrundlage an.





Ihre Partnerschaft mit Pega

Pegasystems ist ein amerikanisches Unternehmen, das seine technologischen Wurzeln im berühmten Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat und zu den weltweit führenden Anbietern von innovativer Software zählt, mit der sich komplexe Arbeitsprozesse drastisch vereinfachen lassen. Die Pega-Technologie nutzt Künstliche Intelligenz in Echtzeit und intelligente Automatisierung, weist eine skalierbare Architektur auf und bietet eine Low-Code-Plattform für modernste Entwicklungsansätze. Lösungen von Pega sind sicher, transparent und zuverlässig.

Dank ihrer zentralen Daten- und Prozessspeicherung kann die Software von Pega bei Änderungen von Rahmenbedingungen signifikant schneller angepasst werden kann als bei anderen Produkten, da keine zeitaufwendige und fehlerintensive Neuprogrammierung notwendig ist.

Unternehmen und Verwaltungen können dadurch gezieltere Entscheidungen treffen, die größten Herausforderungen meistern sowie schnell auf Veränderungen reagieren und sich erfolgreich für die Zukunft rüsten.

In Deutschland ist Pega seit vielen Jahren aktiv. Die deutsche Firmenzentrale befindet sich in München. Pega arbeitet mit vielen – vor allem – kleinen und mittelständischen Partnern zusammen und sorgt so für einen permanenten Technologietransfer sowie Wertschöpfung in Deutschland.

Bei Pega geht's um Menschen. Die Technologien sind benutzerfreundlich und einfach zu implementieren. Optimierte Prozesse sind vorteilhaft für Kunden und Mitarbeiter. Sie vereinfachen die Zusammenarbeit über Abteilungen und Organisationen hinweg.

Gemeinsam mit Partnern hat Pega während der Covid-19-Pandemie schnell und erfolgreich wesentliche Softwareprogramme für die Umsetzung von Sofort- und Nothilfeprogrammen geliefert. Dabei mussten hochkomplexe Prozesse ebenso umgesetzt werden wie die Anpassung auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Länder und Beteiligten.

www.pega.com/de



Pegasystems Inc. ist der Marktführer bei Software für Kundenbindung und operative Exzellenz. Die adaptive Cloud-Software von Pega wurde auf Basis unserer einheitlichen Pega®-Plattform entwickelt. Sie gibt den Mitarbeitern die nötigen Tools an die Hand, mit denen sie Anwendungen schnell implementieren und problemlos erweitern und modifizieren können, um die strategischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zu erfüllen. Mit einem Erfahrungsschatz aus 30 Jahren entwickelt Pega herausragende CRM- und BPM-Funktionen, die bereits vielfach ausgezeichnet wurden. Mit seinen auf künstlicher Intelligenz und robotergesteuerter Automatisierung basierenden Lösungen unterstützt Pega den Geschäftserfolg führender Unternehmen in aller Welt.

[Erfahren Sie mehr über uns auf **www.pegasystems.com**](http://www.pegasystems.com)

© 2021 Pegasystems Inc. Pegasystems, Pega, and other Pega products and services mentioned herein are trademarks of Pegasystems Inc. All other company, product, or service names are trademarks or service marks of their respective owners.