

Sonderausgabe

public

Kundenmagazin der .msg
für den Public Sector

Digitaler Staat 2024

Unser Fazit, Impressionen und Erkenntnisse

Wir freuen
uns, dass Sie
dabei waren –
vielen Dank!

Vorwort

„Digitalisierung ist ein Marathon.“ So charakterisierte ein Redner beim Digitalen Staat 2024 die digitale Transformation der Verwaltung in Deutschland. Am 12. und 13. März 2024 trafen sich zum 25. Mal IT-Verantwortliche von Bund, Ländern und Kommunen mit Vertreterinnen und Vertretern der Digitalbranche zum Erfahrungsaustausch. In einer Vielzahl von Foren, Workshops und Diskussionsformaten diskutierten sie unter dem Motto „Schneller, stärker, souveräner“ über technologische Trends, politische Herausforderungen, aber auch über altbekannte Themen. In vielen Gesprächen wurde deutlich, dass die Geschwindigkeit der politischen Entscheidungen und deren Umsetzung kaum mit dem Tempo der technologischen Veränderungen Schritt halten kann. Gerade komplexe Vorhaben wie die Registermodernisierung erfordern einen langen Atem. Die Verwaltung muss dringend und schnell die vorliegenden Konzepte zum Cloud-Computing umsetzen. Die Potenziale von KI zur Automatisierung von Verwaltungsabläufen müssen genutzt werden, um die Mitarbeitenden der Verwaltung von Routine-tätigkeiten zu entlasten.

Beim diesjährigen Digitalen Staat konnten wir Akzente zu den Themen New Work, Cloud-Computing, Design Thinking und KI setzen. Wir nehmen zahlreiche Anregungen für die Weiterentwicklung unseres Leistungsangebots und für neue Projekte mit unseren Kunden mit.

Wir freuen uns auf den Gedankenaustausch im nächsten Jahr!

Helmut Lämmermeier & Werner Achtert
Geschäftsbereichsleitung msg Public Sector



Unser Messestand

Vielen Dank für die interessanten Gespräche, den fachlichen Austausch und die rege Beteiligung an unserem Messestand. Es war uns eine große Freude.



Oben: Helmut Lämmermeier,
Geschäftsbereichsleitung
Public Sector, msg im
Gespräch



„Resilienz eines demokratischen **Gemeinwesens in der digitalen Welt**“

Keynote von Werner Achtert, Geschäftsbereichsleitung msg Public Sector
auf dem Digitalen Staat 2024



Wir leben aktuell in sehr unruhigen Zeiten, und vor diesem Hintergrund erleben wir eine starke Fokussierung auf das Thema Resilienz in Bezug auf die wirtschaftliche, politische und mittlerweile auch militärische Situation Deutschlands. Resilienz beschreibt „[...] die Fähigkeit sozialer Gruppen, lokaler Gemeinschaften oder ganzer Länder, Gefahren und Gefahrenfolgen zu widerstehen, zu absorbieren, mit ihnen umzugehen und möglichst rasch grundlegende Strukturen und Prozesse wieder zu aktivieren und zu normalisieren“.¹

Ein resilientes System – sei es technischer, biologischer oder sozialer Natur – ist in der Lage, externen Herausforderungen standzuhalten und geht im Idealfall sogar gestärkt aus einer Krise hervor.

Die Finanz- und Wirtschaftskrisen der jüngeren Vergangenheit, die Corona-Krise, der Krieg in der Ukraine und die Auseinandersetzungen im Nahen Osten haben uns bewusst gemacht, dass unser Wohlstand sowie die Stabilität und Planbarkeit unseres Lebens nicht mehr selbstverständlich sind. Dies hat zu einer Verunsicherung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft geführt und das Gefühl der Verwundbarkeit erzeugt. Der Mythos vom Ende der Geschichte,² welches Francis Fukuyama angekündigt hat, scheint endgültig widerlegt.

Die globale Verflechtung hat zu einer geopolitischen Komplexität geführt, deren Wechselwirkungen nur noch schwer vorhersagbar sind. Die Digitalisierung aller Lebensbereiche ist einerseits Treiber dieser Komplexität und andererseits auch ein Mittel zur Beherrschung dieser komplexen Zusammenhänge. Wir haben durch Digitalisierung eine Vervielfachung der Informationsmöglichkeiten erreicht, gleichzeitig beklagen wir die Überlastung durch Informationen und können immer schwerer deren Wahrheitsgehalt beurteilen.

Wie können wir also die Resilienz unseres Gemeinwesens sicherstellen? Wie können wir uns auf Krisen vorbereiten, angemessen darauf reagieren und möglichst gestärkt daraus hervorgehen? Und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der Digitalisierung für die Resilienz?

Große Teile unseres öffentlichen Lebens, unsere Produktionsprozesse, Kommunikation, Logistik und die komplette Daseinsvorsorge setzen eine funktionierende, in weiten Teilen digitale Infrastruktur voraus. Unsere Stromnetze, die Wasserversorgung, Handynetze bis hin zu den Stromzählern in unseren Haushalten werden digital gesteuert. Daher ist erstens die technische Resilienz unserer Infrastruktur eine wesentliche Grundlage unseres Gemeinwesens.

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Bedeutung digitaler Infrastruktur war der Ausfall des kompletten Abfertigungssystems der Lufthansa aufgrund eines beschädigten Kabels im vorigen Jahr.³ Neben solchen unbeabsichtigten Störungen drohen immer mehr bewusste Angriffe auf kritische Infrastrukturen wie Krankenhäuser, Verwaltungen und Hochschulen. Jüngstes Beispiel ist der Hackerangriff auf die Hochschule Kempten.⁴ Und der Bundesrechnungshof äußert in seinem jüngsten Sonderbericht zur Umsetzung der Energiewende deutliche Kritik an der Resilienz unserer Energieversorgung.⁵

Mit dem NIS-2-Umsetzungs- und Cybersicherheitsstärkungsgesetz (NIS2UmsuCG)⁶ werden die Anforderungen zum Schutz kritischer Infrastrukturen erstmals auch für die IT der Bundesverwaltung gesetzlich verankert.⁷

Wir benötigen zweitens ökonomische Resilienz zur Sicherstellung der materiellen Grundlagen unseres Staates. Nur mit ausreichender Wertschöpfung besteht genügend Spielraum zur Gestaltung unseres Gemeinwesens, zur Verwirklichung unseres Wertesystems, zur nachhaltigen Leistungsfähigkeit unseres Sozialstaates und letztlich zur Stabilität unserer Demokratie.

Wirtschaftliche Stabilität ist in einer Welt mit globalen Lieferketten und Abhängigkeiten eine große Herausforderung, weil eine Vielzahl von Faktoren wie die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Vorprodukten, Logistikketten⁸ und digitalen Steuerungssystemen⁹ außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegt. Für die ökonomische Resilienz des Staates ist daher auch die Resilienz von Unternehmen, die zur Wertschöpfung beitragen, von großer Bedeutung.

Zur Sicherstellung der digitalen Resilienz von Unternehmen gibt es einschlägige Normen,¹⁰ für einzelne Branchen sogar standardisierte Vorgaben wie die Versicherungsaufsichtliche Anforderungen an die IT (VAIT) für Versicherungen.

Die eigene ökonomische Resilienz liegt im Interesse jedes Unternehmens, verursacht jedoch auch erhebliche Kosten. Unternehmen werden daher die Investitionen in Resilienz an einzelwirtschaftlichen Überlegungen ausrichten. Die ökonomische Resilienz einer ganzen Volkswirtschaft kann nicht nur auf einzelwirtschaftlichen Entscheidungen beruhen, hier muss der Staat eingreifen zur Wahrung übergeordneter Interessen, etwa Versorgungssicherheit mit kritischen Produkten wie Medikamenten.

Ein aktuelles Beispiel für die enge Verzahnung von kritischer Infrastruktur und der Resilienz von Unternehmen ist der jüngste Anschlag auf eine Stromtrasse in Brandenburg und dessen



Auswirkung auf das Tesla-Werk in Grünheide.¹¹ Durch den Brandanschlag auf einen rund zehn Kilometer vom Tesla-Standort entfernt gelegenen Strommast fiel in der Gigafactory und in sechs umliegenden Gemeinden der Strom aus. Das Tesla-Werk musste evakuiert werden, die Produktion stand mehrere Tage still.

Wir benötigen drittens eine resiliente Verwaltung zur Sicherstellung der elementaren Aufgaben des Staates wie Gewährleistung von Rechtsstaatlichkeit, Daseinsvorsorge und sozialer sowie innerer und äußerer Sicherheit.

Die Verwaltung ist zur regulären Aufgabenerfüllung meist mit klaren Zuständigkeiten hierarchisch organisiert. Diese bürokratischen Strukturen sind für einen geregelten Verwaltungsvollzug sicher sinnvoll und geeignet. In Krisensituationen können diese festen Strukturen eher hinderlich sein, weil sie der selbstständigen, flexiblen Reaktion auf veränderte Bedingungen enge Grenzen setzen.

Staatliche Organe müssen auch in Krisensituationen handlungsfähig bleiben, sich flexibel an veränderte Bedingungen anpassen und – im Idealfall – aus vergangenen Krisen lernen.

Das traditionelle bürokratische Modell muss weiterentwickelt werden für staatliches Handeln in der viel beschworenen VUCA-Welt – das Akronym steht für „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“. Eine digital organisierte Verwaltung hat durch eine verbesserte Datenlage Indikatoren zur frühzeitigen Erkennung

von Ausnahmesituationen und damit eine bessere Grundlage für Entscheidungen. Die Unterstützung durch künstliche Intelligenz kann die Verwaltung zudem von Routineprozessen entlasten und Freiräume für mehr Flexibilität schaffen.^{12,13}

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Resilienz einer digitalen Verwaltung liefert die Ukraine. Große Teile der dortigen Verwaltung arbeiten cloudbasiert und sind deshalb trotz der massiven Zerstörungen der Infrastruktur noch arbeitsfähig.¹⁴

Die gesellschaftliche Resilienz eines demokratischen Gemeinwesens basiert auf den genannten Faktoren Infrastruktur, Ökonomie sowie Verwaltung und manifestiert sich in der Widerstandsfähigkeit seiner Prozesse und Institutionen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist das Vertrauen in staatliche Entscheidungsprozesse und darauf basierend die breite Akzeptanz staatlicher Entscheidungen.

In einer repräsentativen und deliberativen Demokratie dürfen Entscheidungen nicht allein durch Mehrheitsfindung und manchmal zufälligen Konsens getroffen werden,¹⁵ sondern erfordern einen sachlichen Diskurs.

Dazu gehört ein Ausgleich der vielfältigen Interessen und Meinungen unserer pluralistischen, offenen Gesellschaft. Andreas Reckwitz charakterisiert diese Vielfalt als „Gesellschaft der Singularitäten“.¹⁶ Diese Interessen und Meinungen werden in der digitalen Welt unterschiedlich laut vorgetragen und können zu Verzerrungen der öffentlichen Wahrnehmung führen, wenn diejenigen, die am besten mit digitalen Medien umgehen können, sich am lautesten artikulieren und damit die Richtung der politischen Diskussion bestimmen. Leider sind oftmals für die öffentliche Wahrnehmung Lautstärke und Reichweite wichtiger als Inhalt.

In einem demokratischen System sollten Entscheidungen nicht nur auf Basis politischer Standpunkte getroffen werden, sondern müssen auch sachangemessen sein durch die Berücksichtigung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse. Gerade bei der Bewältigung von Krisen sind oftmals schwerwiegende Entscheidungen zu treffen, deren Auswirkungen objektiv und evidenzbasiert betrachtet werden müssen.

In der digitalen Welt stehen für viele Probleme ausreichend Daten zur Verfügung, wenn auch nicht immer in der erwarteten Geschwindigkeit und Qualität. In der digitalen Welt bauen Medien aber auch hohen Druck auf Entscheidungsträger auf, der eine angemessene Befassung mit wissenschaftlichen Fakten er-

schwert. Zudem wird die wissenschaftliche Diskussion oft in den Medien geführt, statt in den zuständigen Gremien. So besteht die Gefahr, dass bei hohem medialem Druck keine sachgerechten Entscheidungen getroffen werden.

Jeder Diskurs in der Demokratie basiert auf der Möglichkeit, sich frei zu informieren und seine Meinung frei zu sagen. In der digitalen, global vernetzten Welt haben Nachrichten größere Reichweite und verbreiten sich schneller. Das gilt auch für Hetze, Beleidigungen und bewusste Fehlinformationen zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Für den Rezipient ist der Autor einer Botschaft schwerer auszumachen und damit die Qualität des Inhalts schwerer einzuschätzen.

Bestehende Gesetze gegen Hetze und Beleidigung stammen weitgehend aus der analogen Welt und sind in der digitalen Welt schwer anwendbar. Spezielle Regulierungen wie das Netzwerkdurchsetzungsgesetz¹⁷ verschieben staatliche Aufgaben in die Verantwortung von Unternehmen und sind gegenüber global agierenden Akteuren außerhalb unseres Hoheitsgebiets schwer umzusetzen. Im Februar ist der Digital Services Act¹⁸ in Kraft getreten, der diese Probleme teilweise angehen möchte. Die Wirkung wird man abwarten müssen.

Außerdem gibt es einen inhärenten Konflikt zwischen Meinungsfreiheit und Regulierung: Wer entscheidet, was Fake ist und was zulässige Meinungsäußerung?

Eine Erhöhung der Regelungsdichte durch neue Gesetze ist bei Politikern beliebt, weil sie damit Initiative zeigen können. Aber brauchen wir zur Verbesserung der gesellschaftlichen Resilienz neue Regulierungen für den digitalen Raum oder lediglich die konsequente Anwendung der bereits bestehenden Regelwerke?^{19, 20}

Wir sollten die Prinzipien unseres Rechtssystems nicht tagesaktuell an veränderten Technologien ausrichten. Angesichts der Geschwindigkeit technischer Entwicklung im Vergleich zu politischen Prozessen können wir diesen Wettlauf nur verlieren. Eine resiliente Gesellschaft muss sich an langfristig gültigen Prinzipien ausrichten, um nicht in politischen Aktionismus zu verfallen. Eine resiliente Gesellschaft muss mit Krisen umgehen, ohne auseinanderzubrechen und ohne ihre demokratischen Prinzipien aufzugeben. Die Themen Corona und Migration verdeutlichen uns die Gefahr einer Spaltung der Gesellschaft.

Hier hilft nur digitale Kompetenz, um den Umgang mit digitalen Medien zu lernen.²¹ Wir brauchen den aufgeklärten Bürger, der sich am Diskurs in der digitalen Welt beteiligt und sich eigenständig eine Meinung bildet. Wir brauchen digitale Diskursräume, in denen Bürgerinnen und Bürger gehört werden und sich wahrgenommen fühlen.

In den kommenden zwei Tagen werden wir uns in vielen Formaten zu Methoden und Techniken der Digitalisierung austau-



schen. Lassen Sie uns bei allen Gesprächen auch den Blick darauf richten, inwieweit die Digitalisierung zur Resilienz unseres demokratischen Gemeinwesens beiträgt.

Ein resilientes Gemeinwesen braucht neben Infrastruktur und wirtschaftlicher Wertschöpfung eine handlungsfähige Verwaltung und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Dazu gehört eine politische Kultur, in der offener Meinungs austausch möglich ist und demokratische Entscheidungen akzeptiert werden. Mit digitalen Technologien können wir uns verbinden, Informationen und Meinungen austauschen und Menschen aus unterschiedlichen Teilen unserer Gesellschaft einbinden. Auch wenn dieser Meinungs austausch manchmal etwas rüde abläuft, ist freie Meinungsbildung auch in der digitalen Welt ein hohes Gut, in das der Staat nicht durch – wenn auch gut gemeinte – Demokratieförderung eingreifen sollte.

Henning Lühr hat 2019 anlässlich eines Kolloquiums in Bremen die Frage gestellt, ob wir für die digitale Welt eine neue Staatskunst brauchen.²² Vielleicht müssen wir nicht so weit



gehen. Ich denke, es reicht aus, wenn wir uns an Kant orientieren, dessen dreihundertsten Geburtstag wir dieses Jahr feiern: Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!²³

Und das muss auch in der digitalen Welt unser Anspruch sein. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen zwei spannende Tage hier in Berlin.

-
- 1 Thurid Hustedt: Verwaltung und der Umgang mit Krisen und Katastrophen, Handbuch zur Verwaltungsreform, SpringerLink 2019.
 - 2 Francis Fukuyama: Das Ende der Geschichte, Hoffmann und Campe Verlag 2022.
 - 3 Spiegel: Bauarbeiten offenbar Ursache von IT-Ausfall bei der Lufthansa, [spiegel.de](https://www.spiegel.de), 15.02.2023 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 4 Hochschule Kempten: Hacker-Angriff auf die Hochschule Kempten, [hs-kempten.de](https://www.hs-kempten.de), 04.03.2024 (abgerufen am 04.03.2024).
 - 5 Bundesrechnungshof: Energiewende nicht auf Kurs: Nachsteuern dringend erforderlich, [bundesrechnungshof.de](https://www.bundesrechnungshof.de), 07.03.2024 (abgerufen am 18.03.2024)
 - 6 OpenKRITIS: NIS2 Umsetzungsgesetz, [openkritis.de](https://www.openkritis.de) (abgerufen am 04.03.2024).
 - 7 Tagesspiegel Background Digitalisierung & KI, [background.tagesspiegel.de](https://www.tagesspiegel.de) (abgerufen am 05.03.2024).
 - 8 Anabel Schröter: Wie die Angriffe im Roten Meer die Wirtschaft treffen, [wiwo.de](https://www.wiwo.de), 20.12.2023 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 9 Tagesschau: Störungen der Satellitennavigation im Ostseeraum, [tagesschau.de](https://www.tagesschau.de), 04.02.2024 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 10 Beuth: Resilienz in Unternehmen & Organisationen, [beuth.de](https://www.beuth.de) (abgerufen am 04.03.2024).
 - 11 Inforadio rbb: Produktion bei Tesla ruht noch bis Ende nächster Woche, [rbb24.de](https://www.rbb24.de), 06.03.2024 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 12 Florian Theißing: Eine resiliente Gesellschaft braucht eine resiliente Verwaltung, [background.tagesspiegel.de](https://www.background.tagesspiegel.de), 07.06.2022 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 13 Prognos: Trendreport 2023: Die resiliente Verwaltung, [prognos.com](https://www.prognos.com), 2023 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 14 Russ Mitchell: How Amazon put Ukraine's ‚government in a box‘ – and saved its economy from Russia, [latimes.com](https://www.latimes.com), 15.12.2022 (abgerufen am 08.03.2024).
 - 15 Klaus Dicke: Über die Resilienz der Demokratie, Herder 2023.
 - 16 Andreas Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten, Suhrkamp 2023.
 - 17 Bundesministerium der Justiz: Regeln gegen Hass im Netz – das Netzwerkdurchsetzungsgesetz (NetzDG), [bmj.de](https://www.bmj.de) (abgerufen am 08.03.2024).
 - 18 Europäische Kommission: Gesetz über digitale Dienste, commission.europa.eu (abgerufen am 05.03.2024).
 - 19 Algorithm Watch: Es gibt keine digitalen Grundrechte, [algorithmwatch.org](https://www.algorithmwatch.org) (abgerufen am 08.03.2024).
 - 20 Sönke E. Schulz: Die digitale Dimension der Grundrechte, Nomos Verlag 2015, S. 110.
 - 21 Lukas Bernhard, Leonie Schulz, Cathleen Berger, Kai Unzicker: Verunsicherte Öffentlichkeit, [bertelsmann-stiftung.de](https://www.bertelsmann-stiftung.de), 2024 (abgerufen am 04.03.2024).
 - 22 Henning Lühr: Brauchen wir eine neue Staatskunst?, KellnerVerlag 2019.
 - 23 Immanuel Kant: Berlinische Monatsschrift, 1784.

Cloud-Broker für öffentliche Verwaltungen

Wie kommt die Verwaltung in die Cloud?

- Moderation: Werner Achtert | Geschäftsbereichsleitung, msg Public Sector
- Moderation: Nils-Alexander Fleischer | Abteilungsleitung, msg Public Sector
- Holger Lehmann | Leiter ProITK und Leiter der gleichnamigen Stabsstelle im ITZBund, Pressesprecher des ITZBund
- Günther Pinkenburg | Geschäftsführender Gesellschafter, MAYBURG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
- Holger Drust | Senior IT Architekt, Dataport
- Axel Grosche | Principal Business Consultant, msg

Mit Hilfe von Cloud-Brokern können abrufberechtigte Behörden Public-Cloud-Angebote der Hyperscaler und souveräne Cloud-Angebote bestellen – ganz ohne Ausschreibung. In diesem msg Public Sector Forum wurden die Vorteile und Herausforderungen des neuen Services diskutiert sowie rechtliche und technische Aspekte beleuchtet. Doch welche Strategien braucht es, um Unabhängigkeit, Kontrollfähigkeit und Nachnutzbarkeit von Cloud-Anwendungen langfristig sicherzustellen?

Auch bei der Cloud ist die rein technische Umsetzung nur ein kleiner Teil der Herausforderungen. Vor allem der kleinschrittige Vergabeprozess erschwert aktuell die flexible und unkomplizierte Nutzung von Clouddienstleistungen. Hier könnten Cloud Broker als Vermittler übergangsweise eine Lösung darstellen, indem sie der Öffentlichen Verwaltung ermöglichen, Cloud-Services der Hyperscaler und souveränen Cloud-Anbieter über ein Portal zu beziehen.

Das Forum war sich einig, dass beim Weg in die Cloud vor allem die Zusammenarbeit und eine neue Prozesslandkarte eine fundamentale Rolle spielen. Es sollte aber mittelfristig für Anwender unbedingt die Möglichkeiten bestehen, Software-as-a-Service aus der Cloud zu beziehen und somit auch der Konsolidierung und IT-Sicherheit zu genügen. In Summe soll die Verwaltung einfacher und zugänglicher werden.

Klar war auch: Wir befinden uns erst am Anfang und für alle, die sich auf diesen Weg einlassen, heißt das, die bestehenden Rahmenbedingungen kreativ zu nutzen. Die Vision steht – wir müssen in die Cloud.



Werner Achtert: Wenn man die IT-Konsolidierung heute noch mal neu starten würde, würde man die Cloud vermutlich in den Mittelpunkt stellen.

Holger Lehmann: Wir müssen in die Cloud, so schmerzhaft der Prozess an manchen Stellen auch sein wird, ansonsten werden wir bei der Digitalisierung scheitern.



Holger Drust: Die Cloud ist vor allem ein neues Zusammenarbeitsmodell für die Verwaltung – rechtlich, technisch und organisatorisch.

Axel Grosche: Die Cloud ist nicht nur eine reine technische Transformation, sondern es geht um fundamentale Dinge – Änderungen bei Kultur, Nutzerverhalten und Prozessen.



Mit New Work in die **Leistungs- und Wachstumszone**

Über ein zukunftsfähiges Verständnis von Leistung in der Verwaltung



- Moderation & Impuls: Anja Haag |
Abteilungsleiterin New Work, msg Public Sector
- Markus Väth | Organisationscoach & New Work Pionier mit
der New Work Charta
- Dr. Dorit Bosch | Verwaltungsinfluencerin, Coach,
Bundesbeamtin
- Matthias Dölp | Spezialist für Digitalisierung, Innovations-
management, moderne Arbeitswelten, Ministerialverwal-
tung, MKJFGFI NRW
- Carsten Dorenbusch | Experte für New Learning,
Leiter Koordinierungsstelle Digitales Lernen im BMDV

Dazu bilden eine gemeinsame Vision und ein definierter Purpose (Sinnhaftigkeit und Zweck) die Grundlagen für eine Leistungs-entfaltung. Besonders gilt es Menschen mitzunehmen, ge-genseitig Wissen und Erfahrungen zu teilen und aufrichtig zu kommunizieren. Durch die richtige Kommunikation und aktives Zuhören (sogenannte Resonanzkommunikation) können Pro-bleme verstanden werden, ohne voreilig Lösungen zu entwi-ckeln. Auch beim technologischen Fortschritt beziehungswei-se seiner Anwendung spielt der Mensch eine entscheidende Rolle, denn er kann Technik effektiv einsetzen oder sie auch durch Nichtnutzung zum Scheitern bringen.

Was braucht es für ein zukunftsfähiges Verständnis von Leistung und Arbeit?

Was ist eigentlich New Work und wie kann die Verwaltung davon profitieren? Und was brauchen Verwaltungsmitar-beitende, um leistungsfähig sein zu können?

Eine fesselnde Atmosphäre. Neugierige Menschen tippen in ihre Handys, gestalten das Forum mit und lauschen aufmerk-sam den Vorträgen. Am Engagement der Teilnehmenden war erkennbar: New Work ist mehr als nur ein Thema, New Work ist auch ein persönliches Anliegen. Das Forum war sich einig – New Work motiviert Mitarbeitende, verbessert Ergebnisse qualitativ und trägt nachweislich zur Leistungssteigerung bei. Doch wie wird Leistung eigentlich definiert und wie muss sie sich heutzutage anfühlen? Welche Anforderungen und Rah-menbedingungen werden heute an Leistung gestellt? Unsere Barometerumfrage zeigt:

1. vertrauensvolle Zusammenarbeit
2. kreative Atmosphäre
3. ausreichend Zeit
4. eigenes Fachwissen
5. gute Disziplin

- Verständnis für Sinn und Ziel der Aufgaben und Organisation
- Verteilung von Verantwortung
- Vereinbarkeit von Freude und Beruf
- Förderung von echten Fachkompetenzen
- motivierende Anreize zum Lernen

Und vor allem braucht es mutige Vorreiter, die Grenzen durch-brechen und neuartige Wege beschreiten. New Work braucht einen entscheidenden Teil Engagement und Willen zur Verän-derung, aber auch Durchhaltevermögen. Eine Transformation in die Wachstumszone (siehe auch Lernzonenmodell!) löst oft-mals Unsicherheit aus – Unsicherheit, der begegnet werden muss. Orientierung auf dem herausfordernden Pfad können Best Practices und der rege Austausch mit verschiedenen Netzwerken bieten.

Leistung ist ein Ergebnis, dem Sinnhaftigkeit vorausgeht. Das gilt in allen Branchen, auch in der Verwaltung. „In einer vertrau-ensvollen Atmosphäre zu arbeiten, macht mich leistungsfähig“ – darüber waren sich alle in der abschließenden Befragung einig.

1 Werner Micht: Erlebnispädagogik (= UTB 3049 Profile), Reinhardt, München u. a. 2009



Markus Väh: Wir brauchen in Organisationen Helden, die den Kopf aus der Menge herausstrecken und die für Themen und Fortschritt stehen und sichtbar sind.



Dr. Dorit Bosch: Beteiligungen von Personen außerhalb des eigenen Systems befeuern die Transformation.



Carsten Dorenbusch: Es gilt, echte Fachkompetenzen und den Spaß daran zu fördern.



Matthias Dölp: Man kann New Work und Purpose nicht direktiv vorgeben, sie müssen gelebt werden.



Adam Mollerup, Head of GovTech bei cBrain (per Videobotschaft):

1. Umfänge von IT Projekten reduzieren
2. Organisationen und Menschen ins Boot holen
3. Best Practices nutzen

Unsere
Barometerumfrage



Kreatives Problemlösen für **die öffentliche Verwaltung**

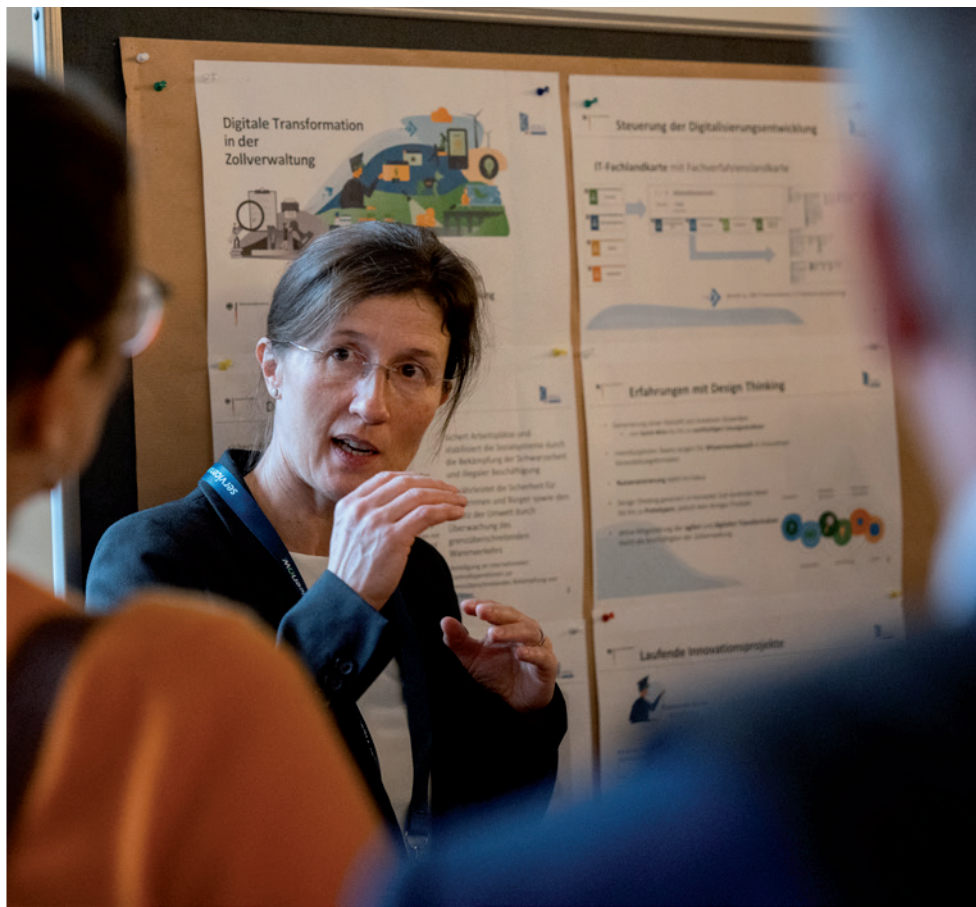
Mit Design Thinking Innovationen vorantreiben



- Moderation: Maria Engelmeier | Design Thinking Coach und Lead Business Consultant, msg Public Sector
- Gudrun Gebhard | ITZBund Leitungsstab Innovations-/ Nachhaltigkeitsmanagement
- Dr. Karina Leuschner | Referatsleitung DVI.A.3 (Projekt- und Multiprojektmanagement, Fach-AGS Zoll, fachliches Lösungsmanagement), Generalzolldirektion
- Dr. Claudia Nicolai | Academic Director, Hasso-Plattner-Institut (HPI)
- Christian Hochhuth | Design Thinking Coach, Abteilungsleitung Innovationsmanagement Public Sector Consulting, msg

Von der Problemstellung zur Lösung, dabei die Nutzenden immer im Blick!

Das verspricht Design Thinking, in dem msg Public Sector Forum auf dem Digitalen Staat wurde in vier anschaulichen Impulsvorträgen gezeigt, welche Erfahrungen in verschiedenen Verantwortungsbereichen und Organisation gesammelt wurden. Die Impulse waren sehr unterschiedlich, doch die Referentinnen und Referenten waren sich einig: An Design Thinking führt zukünftig kein Weg vorbei. Fragen sind: Worauf kommt es bei der Anwendung konkret an? Wo treten Herausforderungen auf? Und welche Chancen bietet generative AI für diese Methode?



Zu Beginn des Design-Thinking-Prozesses wird die Problemstellung erarbeitet. Wichtig sind die Verwendung von geeigneten (Mess-)Daten und der Input der Nutzenden, wenngleich deren Einbindung im Prozess nicht in jedem Schritt vorteilhaft ist. Sie sollten vor allem bei der Problemdefinition und beim Testen von Prototypen integriert werden, an anderen Stellen können sie den Prozess verlangsamen.

Den Prozess beschleunigen kann dagegen unter Umständen der Einsatz von generativer KI – Interviews können simuliert, Lösungsentwürfe generiert und bewertet und sogar Prototypen visualisiert werden. Die KI zieht auf unterschiedlichen Ebenen in den Design-Thinking-Prozess ein und stellt schon heute eine sinnvolle Ergänzung der Tool-Landschaft dar.

Weitere Best Practices aus den Vorträgen:

- striktes Timeboxing für effiziente Ergebnisse
- Unterscheidung zwischen Erlebnis- und Ergebnisworkshops
- stetige Auftragsklärung bei sich ändernden Anforderungen
- Tapetenwechsel für mehr Kreativität
- der „Blick zurück“ und das Challengen von Lösungen

Design Thinking macht Spaß – obgleich es eine anstrengende und analytische Kreativ-Arbeit erfordert.



Dr. Karina Leuschner: *Design Thinking generiert in kürzester Zeit konkrete Ideen bis hin zum Prototypen, jedoch kein fertiges Produkt. Dennoch bestätigt es uns, dass die Lösung dem Nutzer tatsächlich hilft.*

Gudrun Gebhard: *Aus dem Mantra der Nutzerorientierung entstehen unter Umständen problematische Workshop-Konstellationen. Das Design-Thinking-Team muss je nach Prozessphase angepasst werden.*



Dr. Claudia Nicolai: *Die KI wird ein weiteres Mitglied im Design-Thinking-Team werden!*

Christian Hochhuth: *Design Thinking heißt, bewusst auch andere Wege zu gehen, um neuartige Lösungen zu entwickeln und Innovationspotenziale aufzudecken.*



MYTHOS KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



Forum DIGITALER STAAT KI

Vom Mythos **zum Projekt**

Best Practice für die KI-Umsetzung in der Verwaltung

- Moderation: Dr. Jan Engelke | Executive Business Consultant, msg Public Sector
- Dr. Maximilian Wehage | Leiter Projektgruppe Künstliche Intelligenz, BMI
- Frank Schmitz | Abteilungsleiter Beschaffungsmanagement und Zentrale Dienste des BMI
- Daniela Riegler | Director of Public Sector Excellence, Nortal
- Franz Böhmanna | Senior Business Consultant, msg Public Sector



Strategische Planung und Akzeptanz für erfolgreiche KI-Projekte in der Verwaltung

In dem msg Public Sector Forum auf dem Digitalen Staat wurden profunde die Erfolgsfaktoren von KI-Projekten in der öffentlichen Verwaltung mit einem besonderen Fokus auf die strategische Steuerung erörtert.

Es wurde deutlich, dass die Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) in der Verwaltung über das Stadium einfacher Experimente und Implementierungen hinausgewachsen ist. Der Schwerpunkt liegt nun auf der strategischen Planung von KI-Lösungen, die nachhaltig in die Organisationsstrukturen integriert werden können, um Skalierungseffekte zu erzielen. Ein Blick nach Estland offenbart dabei visionäre Möglichkeiten, wie KI in der Verwaltung der Zukunft integriert werden könnte.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass interne Vorbehalte gegenüber KI-Technologien durch den Einsatz von Proof-of-Concept-Modellen effektiv überwunden werden können. Derartige Projekte machen den nutzenzentrierten Ansatz von KI-Lösungen für die Mitarbeitenden unmittelbar erfahrbar. Parallel dazu steigen die Nachfrage nach verfügbaren KI-Anwendungen sowie der Bedarf an neuen Lösungsmodellen stetig an.

Um Akzeptanz und Vertrauen in KI-Projekte zu fördern, muss allerdings ein besonderes Augenmerk auf Datenschutz, IT-Sicherheit und ethische Prinzipien gelegt werden. Strategische Fragen, die das KI-Ökosystem betreffen, sollten bereits im Vorfeld eines Projekts mit Entscheidungstragenden geklärt werden, um nachhaltiges Wachstum und damit verbundene Skalierungseffekte realisieren zu können. Zu diesem Zweck haben KI- und Verwaltungsexpertinnen und -experten ein Framework entwickelt, das mit der Erarbeitung der KI-Vision beginnt.

Daten spielen eine zentrale Rolle als Treibstoff für KI-Systeme, stellen aber gleichzeitig eine Herausforderung in Bezug auf ihre qualitativ hochwertige, rechtliche und technische Bereitstellung dar. Es gilt, verborgene Datenschatze zu heben.

Am Anfang eines jeden KI-Projekts steht die Aufgabe, Probleme zu erkennen und zu lösen, wobei es nicht zwingend erforderlich ist, von Grund auf neu zu beginnen. Stattdessen kann durch die Nutzung und Weiterentwicklung digitaler Ressourcen in Kooperation der „KI-Marktplatz der Möglichkeiten“ als zentrale Plattform für den Austausch und die Verbreitung von KI-Lösungen dienen.



Franz Böhm: *Wir stehen an der Schwelle einer neuen Phase der digitalen Transformation, in der der Fokus nicht länger auf der bloßen Implementierung und dem Verständnis von KI-Projekten liegt. Vielmehr geht es nun darum, die Synergien und Skalierungseffekte, die künstliche Intelligenz bietet, effektiv zu nutzen.*

Daniela Riegler: *Wir benötigen strukturierte und qualitative Daten als Grundlage für Entscheidungen, um das Vertrauen in den Einsatz von KI zu fördern. Estland dient als Vorbild für die Digitalisierung von Bürgerdiensten und den Einsatz von KI.*



Frank Schmitz: *Es ist wichtig, die Früchte im ersten Schritt nicht zu hoch zu hängen, um KI zunächst in einfachen Anwendungsfällen erlebbar zu machen.*

...und noch mehr geballtes **Wissen des msg Public Sectors**

Die Expertise unserer msg-Kolleginnen und -Kollegen war nicht nur in unseren eigenen Foren gefragt. Agilitätsexpertin Katharina Maria Schmitt berichtete im Fachforum Agiles Arbeiten über mögliche Hürden bei der Einführung von Agilität. Anna Krott bereicherte als Workshop-Moderatorin das NEGZ-Side-Event zur Registermodernisierung.

Vom starken Schritt bis hin zur Passage – Agiles Arbeiten ist alles andere als planlos

Auch bei der Implementierung von Agilität sollte agil vorgegangen werden und dies iterativ mit vielen Reflexionspunkten. Die Etablierung von organisationalem Lernen ist maßgeblich für den Erfolg einer agilen Transformation und für die Handlungsfähigkeit einer Verwaltung. Es sollten regelmäßig neue Erkenntnisse aus den zuvor gegangenen Schritten zu deren Wirkung gesammelt und ausgewertet sowie Entscheidungspunkte forciert werden, um den ursprünglichen Plan an die tatsächlichen Gegebenheiten sowie neuen Erkenntnisse anzupassen. Nur so treffen wir zu jedem Zeitpunkt die bestmögliche Entscheidung mit allen uns in diesem Moment vorliegenden Informationen.

Blickwinkel der Registermodernisierung – Was brauchen Sie?

Die erfolgreiche Umsetzung der Registermodernisierung stellt vor allem zwei elementare Anforderungen: ein klares Zielbild, das Zweck und Nutzen der Registermodernisierung verdeutlicht, sowie eine klare und transparente Kommunikation über die gesamte Prozesskette von der Politik bis zu Bürgerin und Bürger und den Unternehmen. Die grundlegenden Fragen zur technischen Umsetzung sind bereits geklärt. Nun liegt der Fokus darauf, Standards zu vereinbaren und sicher sowie sparsam mit Daten zu haushalten. Dazu müssen auch passende rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Hürden beim Umgang mit Datenräumen überwinden.



Unsere Kollegin Anna Krott moderiert den Workshop zu Anforderungen der Politik an die Registermodernisierung.



msg

creating value
for public sector

msg

Ihre Erfahrungen mit
Verwaltungsdigitalisierung

Moments of Delight

Sehr netter
Kontakt

Erfolg für einen neuen
Ausweis kann ich
streicheln in einer
Fotobox machen.

Handliche
Kampfbroschüre
Bereitstellung aller
Broschüren

mehr und mehr
Leistungen stehen
online zur Verfügung

liebe
Menschen

mit den Kollegen gehen in
Zukunft aus online zusammen.

Wille, Digitalisierung
erlebbar zu machen.

in 3 bis 4 Wk
in 2 bis 3 Wk
in 1 Wk
in 1 Wk
in 1 Wk

Online Testuser
User DR ✓
=> Sollte gute
Bewertung

IHNEN GEFÄHRT
DIE AUSGABE?
DANN ABONNIEREN
SIE .public UND
EMPFEHLEN SIE UNS
WEITER.

Feedback der Messebesucher
zur digitalen Transformation in
der Verwaltung.

<https://www.msg.group/public-magazin>

