



JAHRBUCH DEUTSCHLAND+ 2025

Vom Hype in die Implementierung

Impulse zur Verwaltungsdigitalisierung

Behörden Spiegel
//////spezial

Was macht uns #zukunftsstark?

Die Zukunft hat viele Seiten. Wir kennen sie alle. Bei Bechtle unterstützen über 14.800 Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und ganz Europa Unternehmen, Bildungseinrichtungen, das Gesundheitswesen und andere öffentliche Auftraggeber bei dem, was sie heute brauchen und was morgen wichtig wird. Von Digitalisierung bis Cloud, von Mobility bis IT-Security finden wir immer den besten Weg. Nämlich den, der Sie voranbringt. Denn mit der Zukunft kennen wir uns aus – als größtes deutsches IT-Systemhaus und IT-Zukunftspartner in Ihrer Nähe.

Bechtle IT-Systemhaus Bonn/Köln
+49 228 68880
bonn@bechtle.com

[bechtle.com](https://www.bechtle.com)

Vom Hype und Mammutprojekten

Das Jahr 2025 steht ganz im Zeichen der Umsetzung großer Digitalprojekte. Nach Jahren politischer und strategischer Entscheidungen sowie einiger Pilotprojekte, rückt nun die konkrete Implementierung digitaler Mammutprojekte und Innovationen, insbesondere in den Ländern und Kommunen in den Mittelpunkt. Die Registermodernisierung, Künstliche Intelligenz in praktischen Anwendungsszenarien und die Widerstandsfähigkeit digitaler Infrastrukturen stehen im Fokus. Die europäischen Gesetzgebungen wie die NIS2-Richtlinie, der AI-Act und der Cyber Resilience Act setzen zudem neue Maßstäbe für die IT-Sicherheit. Diese Vorgaben wirken direkt in die deutschen Verwaltungsstrukturen hinein und erfordern eine praxisnahe Umsetzung.

Gerade der AI-Act stellt die öffentliche Verwaltung vor die Herausforderung, KI-Anwendungen verantwortungsvoll und regelkonform einzusetzen. Erste Schritte wurden bereits gemacht: Chatbots zur Bürgerkommunikation oder KI-gestützte Dokumentenanalysen finden vermehrt Anwendung. Doch der Weg von der Innovation zur flächendeckenden Nutzung ist lang – und oft steinig.

Mit dem Cyber Resilience Act wird die IT-Sicherheit verstärkt in den Fokus gerückt. Für die Verwaltung bedeutet das, Sicherheitsstandards nicht nur zu kennen, sondern diese auch in die alltäglichen Prozesse zu integrieren. Die Umsetzung der NIS2-Richtlinie fordert zudem eine klare Verteilung von Zuständigkeiten und eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

Unter dem Motto „Vom Hype zur Implementierung“ widmet sich die diesjährige Ausgabe von Deutschland+ 2025 den entscheidenden Fragen: Wie gelingt es, digitale Hypes wie KI oder Quantencomputing sinnvoll und nachhaltig in der Verwaltung zu verankern? Welche Projekte zeigen bereits heute, dass Fortschritt möglich ist?

Die positiven Entwicklungen aus 2024, wie der Ausbau der Deutschen Verwaltungscld und die Registermodernisierung zeigen, dass es sich lohnt, mit Geduld und Beharrlichkeit Projekte zu treiben. Jetzt gilt es, diese Ansätze konsequent weiterzuentwickeln.

Ein Schlüssel für den Erfolg dieser Ansätze ist Kommunikation und Austausch über Lösungen. Unsere Kongresse wie der „Digitale Staat“ und die „PITS“ sowie die Landeskongresse bieten auch 2025 wieder Raum für Diskussion und Austausch über die drängendsten Herausforderungen und Lösungen der Verwaltungsdigitalisierung. Des Weiteren legen wir in diesem Jahr auch einen verstärkten Fokus auf die IT-Sicherheit: Wir veranstalten in diesem Jahr neben dem Cyber-Sicherheitstag-Niedersachsen auch zum ersten Mal den IT-Sicherheitstag Bayern. Damit zeigt sich: Die Verwaltung setzt den Fokus immer mehr auf Resilienz! Begleitet werden diese Veranstaltungen durch unsere etablierten Plattformen Digitaler Staat Online (DSO) und NeueStadt.org (NSO), die für Vernetzung und Weiterbildung stehen.

Ich freue mich darauf, Sie auch 2025 – virtuell oder vor Ort – auf unseren Veranstaltungen zu begrüßen und gemeinsam mit Ihnen die digitale Transformation unserer Verwaltung aktiv zu gestalten.

Ihre



Dr. Eva-Charlotte Proll



Dr. Eva-Charlotte Proll

Herausgeberin und Chefredakteurin
Behörden Spiegel

Inhalt

- 6 „Der Staat muss wieder cool sein“**
Digitalisierung ist bedeutsam für die Demokratie
- 7 Digitale Verwaltung muss alle Menschen im Blick haben**
Münchens CDO über Digitalisierung und Demokratie
- 8 Automatisch und intelligent**
Digitale Herausforderungen für die digitale Verwaltung
- 9 Viele Lösungsvorschläge**
Verwaltungsdigitalisierung zwischen Transformation und Personalmangel
- 10 Unser Staat verdient hartnäckigen Optimismus**
Learnings aus der Open Data Initiative Bayerns
- 11 Rollout Digitaler Verwaltungsleistungen**
Wenn Realität auf Wunschdenken trifft
- 14 Föderalismus neu denken**
Bundes-CIO Richter für mehr Zentralisierung und Konsolidierung
- 16 Vom Regieren zum Gestalten**
Smart City und Digitalisierung
- 16 Cloud heißt Vertrauen**
Verwaltung und IT-Provider müssen bei der Cloud zum Team werden
- 18 Digitale Souveränität ist keine Mathematik**
Verwaltung muss Vorbildwirkung haben
- 19 Offene Fehlerkultur und Mut**
Wege zu mehr digitaler Kompetenz in der Verwaltung
- 20 Jeden Tag etwas besser**
Unterstützung durch KI-Anwendungen
- 22 Digitale Souveränität konkret**
Wie der Bund Buzzwords mit Leben füllt
- 23 Der moderne Staat**
Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft
- 26 Kulturwandel ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit**
Was wäre, wenn die Kultur der Verwaltung zukunftsfreundlich wäre?
- 30 Sofazeit**
Exklusive Videos auf Digitaler Staat Online
- 31 Kommunen helfen Kommunen**
Interaktive Online-Plattform für Diskussionen
- 32 Alles digital bis 2028**
Ministerin Sinemus hat große Pläne
- 34 Darmstadts Digitalvorsprung reißt ab**
Leuchtturmprojekte auf Innovativität und Nachnutzung prüfen
- 36 Hessen digital denken**
Wie die Hochschulen den Wandel unterstützen
- 38 Smart Cities in Hessen**
Verwaltungsdigitalisierung wird vorangetrieben
- 40 Selbstbestimmt und selbstsicher**
Cyber-Resilienz an der Basis muss von oben kommen
- 42 Kräfte bündeln, Zuständigkeiten auch?**
Vielfältige Kooperationen für bessere Cyber-Abwehr
- 44 Fehlende Standards**
Sicherheitsstrategien für die Cloud
- 46 Prävention von Cybercrime**
Gegen Cyber-Angriffe auf technische Lösungen setzen
- 47 Souverän mit Souveränität umgehen**
Wie Deutschland digital unabhängiger werden kann

50 Dynamik im digital.LÄND

Baden-Württembergs CIO über Erfolge und Grenzen der Digitalisierung

52 Recherchieren, transkribieren, generieren

Vielfältige KI-Anwendungen in Baden-Württemberg

54 Mehr Sicherheit durch Daten

FreiburgRESIST geht neue Wege im Breisgau

55 Einheitliche Partitur

Wie viel Zentralisierung braucht das Land?

56 Technische Unterstützung für die Veranstaltungssicherheit

FreiburgRESIST als innovativer Ansatz der Gefahrenabwehr

58 The Länd of Innovation

Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung neu denken

60 Gemeinsam smart

Von Datennutzung bis Bürgerakzeptanz

61 Konkrete Anleitungen

Hamburg schafft Rahmen für KI-Nutzung

62 Vorreiter Hamburg

Zentrales Budget und Digitalkabinetts als Schlüssel

64 Suche nach dem Gleichklang

Was Hamburg digital so stark macht

65 Zu Ende gedacht

Der Blick nach vorn ist der Blick ins Innere

66 Vom Trend zur Transformation

Wie Hypes der Verwaltung wirklich helfen können

68 Der Weg zum Ziel

Verwaltungsdigitalisierung ganzheitlich und effizient umsetzen

70 Kommunale IT-Dienstleister im Wandel

Konsolidierung auf kleiner und großer Ebene für effektive Ressourcenbündelung

71 Die Verwaltung handlungsfähig halten

Wir brauchen eine Verwaltungsdigitalisierung „bottom-up“ durch die öffentlichen IT-Dienstleister

72 Künstliche Intelligenz – vom Hype in die Implementierung

Erfolgsfaktoren für die KI-Einführung in Verwaltungen

74 Wo ist der Hype in der Digitalisierung?

Von der Vision zur Realität

76 Führungsaufgabe

Die transformative Rolle der Verwaltungsmitarbeitenden

80 Sechs Kommunen – eine Plattform

Datenbereitstellung einfach gemacht

81 Konsequenz digital denken

Verwaltungsdigitalisierung dient uns allen

82 Change Management in der Praxis

...eine Frage der Veränderungskompetenz

84 Digitalisierung und Recht

Retrospektive und Entwicklungslinien eines digitalen Wandels



8. FEBRUAR 2024 | München

ZUKUNFTSKONGRESS BAYERN

LASST ES UNS RICHTEN?

Das Haus "Digitale Verwaltung" kreieren

www.zukunftskongress.bayern

Behörden Spiegel



BehördenNews



zkonbayern24



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel



„Der Staat muss wieder cool sein“

Digitalisierung ist bedeutsam für die Demokratie

»» **Anna Ströbele**, Behörden Spiegel

Bayerns Digitalminister *Dr. Fabian Mehring* (Freie Wähler) sieht die Verwaltungsdigitalisierung als Chance, um das Image des Staates aufzupolieren. Der Freistaat befinde sich mitten im Prozess und könne bereits eine große Zahl an Online-Diensten vorweisen. Von besonderer Bedeutung seien dabei die Kommunen.

Wir nehmen die digitale Transformation der Verwaltung ernst.“

Digitalminister Dr. Fabian Mehring auf dem Zukunftskongress Bayern

Es handele sich dabei um ein „absolut wichtiges Zukunftsthema und ein echtes Herzensthema“, dem *Mehring* sich sehr gerne widme. Nicht zuletzt angesichts der aktuellen Tendenzen des zunehmenden Auseinanderdriftens der Gesellschaft sei es notwendig, den Staat von seinem „etwas

verstaubten, bürokratischen Image“ zu befreien, befand der Bayerische Staatsminister für Digitales. Die Verwaltung soll wieder als modern, innovativ und bürgerfreundlich wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: „Staat muss wieder cool sein“, erklärte *Mehring*.

Dafür ist die Digitalisierung dem Staatsminister zufolge „die große Chance unserer Zeit“. Bayern stehe bereits an der Spitze in Deutschland: Für einen Großteil der staatlichen und kommunalen Leistungen seien schon Online-Dienste verfügbar. Dabei greife ein Multikanal-Ansatz, also die Kombination aus Marktlösungen, Eigenentwicklungen und EfA-Leistungen.

Dieser Fortschritt ist für *Mehring* aber kein Grund, nachzulassen. Das Ziel sei schließlich die hundertprozentige Flächendeckung der Dienste. Der Digitalminister plädierte weiterhin für einen engen Schulterschluss mit den Kommunen. Sie seien das Gesicht zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen, weswegen sich der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung dort entscheide. „Wir lassen



die Kommunen mit dieser Aufgabe nicht allein“, versprach *Mehring*. Sie werden unter anderem von der „BayKommun“ unterstützt, einer Anstalt öffentlichen Rechts in der gemeinsamen Trägerschaft

des Freistaats Bayern und der bayerischen Kommunen. Abschließend sagte *Mehring*, er setze auf den Einsatz aller „Zukunftsmacherinnen und Zukunftsmacher“ aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft. Damit meinte er all jene Akteure, die die Verwaltungsdigitalisierung vorantreiben.

Digitale Verwaltung muss alle Menschen im Blick haben

Münchens CDO über Digitalisierung und Demokratie

»» **Christian Brecht**, Behörden Spiegel

Dr. Laura Sophie Dornheim stellt die Menschenwürde ins Zentrum der Verwaltungsdigitalisierung. Auf dem 10. Zukunftskongress Bayern erläuterte Münchens Chief Digital

Officer (CDO) die Bedeutung der Digitalisierung für demokratische Prozesse. Konkrete Beispiele aus der Münchner Stadtverwaltung lieferte sie auch.

“IT muss die Wünsche aller Menschen schützen.“

Dr. Laura Dornheim

Dr. Laura Sophie Dornheim (Bündnis 90/Die Grünen) schloss an das Grußwort von Digitalminister Dr. Fabian Mehring an. Dieser entwarf das Bild vom „Haus der Verwaltung“, wonach komplexe Digitalisierungsprozesse im Öffentlichen Dienst einem Hausbau glichen. Laut *Dornheim* darf es dabei „keinen Generalunternehmer“ geben. Funktionieren und am besten noch gut aussehen müsse das Haus aber trotzdem – ein Hinweis auf Flexibilität bei der Auswahl von IT-Dienstleistern und praxistauglichen digitalen Leistungen.

Das Grundgesetz bezeichnete *Dornheim* als „Quellcode der Demokratie“, zu der Verwaltungsdigitalisierung ihren Beitrag leisten müsse. IT solle „die Würde aller Menschen schützen“.

Digitale Tools dürften keine Unterschiede zwischen Nutzenden machen und müssten für alle Bürgerinnen und Bürger gleich gut nutzbar sein. Die Wirtschaftsinformatikerin benannte zwei Hauptgründe für Digitalisierung: Stadtverwaltung resilienter



Dr. Laura Sophie Dornheim machte die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von digitaler Verwaltung deutlich. Foto: BS/Brecht

machen und eine zeitgemäße User Experience entwerfen. Vorgänge, die „das Vertrauen der Menschen in staatliches Handeln“ stärken würden.

München besser machen

In der Stadt München sei Digitalisierung eine „Querschnittsaufgabe“ und würde die gesamte Stadtverwaltung mit einbeziehen. Über das Portal „Mach München besser“ könne Feedback zu laufenden Prozessen gegeben werden.

Zudem existierten ein Open-Source- und ein Open-Data-Portal. Weitere Projekte seien in Planung, etwa Chatbots für Wahlen oder eine Künstliche Intelligenz (KI), die „Behördendeutsch in Normaldeutsch“ übersetze. *Dornheim* schloss mit dem Hinweis, dass man kontinuierlich und transparent über die eigene Arbeit an der Verwaltungsmodernisierung reden müsse. Dies würde die „Black-Box Verwaltung“ sukzessive abbauen – und alle Menschen abholen.

Automatisch und intelligent

Digitale Herausforderungen für die digitale Verwaltung

»» Tanja Klement, Behörden Spiegel

Cloud, Künstliche Intelligenz (KI), Design Thinking – wenn über die Ziele und Herausforderungen der Verwaltungsdigitalisierung gesprochen wird, gleicht die Agenda einer Sammlung von Buzzwords. Doch engagierte Abteilungs- und Bereichsleiter, Dienstleister und Forscher versuchen, diese auch für die öffentliche Verwaltung mit Leben zu füllen.

In der bayerischen Landeshauptstadt München werden aktuell mehrere Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz pilotiert. Darunter auch die datenschutzkonforme generative KI-Anwendung MUC GPT, eine Variante von ChatGPT. Ausgestattet ist die Münchener Version mit der gewohnten Chat-Funktion, sie kann aber auch Dokumente und Texte zusammenfassen sowie Brainstorming-Mindmaps zu beliebigen Themen erstellen. Als weiteres Projekt hat man einen Chatbot für die Tourismus-Information der Stadt gebaut, der nur mit den Daten der eigenen Homepage trainiert wurde. In der Regel ist die Entwicklung von KI-Lösungen zeitintensiv und kostenaufwendig. Doch Dr. Stefanie Lämmle, Leiterin des Innolabs und des KI Competence Centers bei it@M, konnte auf dem Zukunftskongress Bayern im Februar auch eine sehr einfache KI-Anwendung präsentieren. So sei es mittels einer Open-Source-Anwendung gelungen, aus Luftbildern des Münchener Stadtgebiets Dichtekarten für die Baumbestände der Stadt zu generieren.

Wir brauchen das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in KI-Anwendungen.“

Katrin Giebel, Stellvertretende Geschäftsführerin bei VITAKO

Teurer Einstieg

Auch Katrin Giebel, Stellvertretende Geschäftsführerin der Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister (VITAKO), sah viele Anwendungsfälle für KI in der öffentlichen Verwaltung. Doch gehe es bei jedem Projekt zunächst darum, einige grundlegende Herausforderungen zu überwinden. Die Beschaffungskosten sowie die Verfügbarkeit der notwendigen Hardware und der Personalbedarf seien bekannte, aber auch planbare

Investitionen. Auch die Verfügbarkeit der Daten und die Kosten für das notwendige Basismodell seien überwindbare Hürden. Doch das alles helfe nichts, wenn das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die KI-Anwendungen nicht gegeben sei. Es sei deshalb besonders wichtig, hier auf Transparenz und Kommunikation zu setzen, so Giebel.

Netzwerke wie das Nationale E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) unterstützen den Öffentlichen Dienst in der Digitalisierung, indem sie Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenbringen. NEGZ-Mitglied Nils-Alexander Fleischer, Abteilungsleiter bei msg, empfahl, den öffentlichen Sektor 2024 zunächst „Cloud-ready“ zu machen. Aktuell sei das nur bei etwa einem Prozent der Verwaltung der Fall, gab Rudolf Schleyer, Vorstandsvorsitzender der Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB), zu bedenken. Die Vorbereitung auf die Cloud setze auch voraus, dass Daten und Zugänge transparent vorgehalten würden. Auch für die zukünftige Einbindung von KI-Lösungen sei diese Abkehr von der Schatten-IT unumgänglich.

Vielseitig aufgestellt

Für eine erfolgreiche, effiziente und umfassende Digitalisierung bräuchten Ämter und Behörden zudem nicht nur einen Chief Digital Officer (CDO), erklärte Norbert Barnikel, Senior Consultant Innovation-Management bei Computacenter. Er plädierte stattdessen für ein Chief Digital Office – ein Team, in dem alle Mitglieder mit einem breiten Grundwissen ausgestattet wären, jede und jeder Einzelne aber auf ein eigenes Feld spezialisiert sei. Ein solchermaßen gestaltetes Team könne eventuelle Schwächen und Fehlentscheidungen ausgleichen, bevor diese als tatsächliche Fehler in der Praxis auftauchten.

Schleyer ergänzte, es sei außerdem notwendig, die CDOs – ob als Team oder Einzelperson – auf dem Level der Organisatoren anzusiedeln. Nur so könnten sie Prozesse im Ganzen betrachten und wo notwendig eine Änderung der Rahmenbedingungen anstoßen. So könne man in Bayern etwa die Anmeldung eines Kindes an der Volksschule nicht Ende-zu-Ende digitalisieren, da die Verordnung vorschreibe, dass das Kind persönlich vorgestellt werden müsse. „Da können wir digitalisieren, wie wir wollen. Das Kind passt nicht durch die Leitung“, so Schleyer.

Viele Lösungsvorschläge

Verwaltungsdigitalisierung zwischen Transformation und Personal-mangel

» Benjamin Hilbricht, Behörden Spiegel

Lösungen für eine erfolgreiche Digitalisierung im Freistaat könnten darin bestehen, Personal-mittel umzuwidmen und verstärkt Bottom-up-Initiativen zu fördern. So weit so gut.

*Christian Rupp*s Fazit fiel eher düster aus. Der CDO der Hertener Software- und Beratungsfirma Prosoz ist gebürtiger Österreicher. In seinem Heimatland gebe es eine E-Rezept-Infrastruktur wie neuerdings auch in Deutschland. Das Problem: Die beiden seien nicht kompatibel. Dies habe dazu geführt, dass er in München sein Rezept nicht habe einlösen können. Der Arzt habe ihm das Rezept per Mail geschickt, doch die Apothekerin habe sich geweigert, eine E-Mail anzuerkennen. Aber Fax sei möglich. Also, berichtete *Rupp*, sei er nach oben gegangen, habe seine Mail ausgedruckt, sich den Ausdruck als Fax geschickt und das Rezept zu guter Letzt in der Apotheke eingelöst. „Ich warne vor der Registermodernisierung, das wird OZG hoch zehn“, erklärte *Rupp* abschließend.

Früher war alles besser

„Wir waren mal besser, wir hatten mal internationale Standards und Schnittstellen“, erklärte *Dirk Arendt*. Dabei denkt er an die Telekommunikationsstandards, die die EU seinerzeit gegen die USA durchsetzte. Aber nun: „Die Digitalisierung hat uns überrollt“, sagt der Direktor Public Sector bei Trend Micro Deutschland. Er beobachte, dass der öffentliche Sektor nicht mal wüsste, wo er Digitalprodukte einkaufen solle. Die Verwaltung gehe – metaphorisch gesprochen – zum Bäcker, um eine Rinderhälfte zu kaufen. „Sollte man von den ausgestellten Personal-mitteln nicht strategisch – sagen wir – ein Prozent für Digitalisierungsprojekte umwidmen?“, überlegte die AKDB-Vorständin *Gudrun Aschenbrenner*. Sie argumentierte, dass manche Stellen wegen des Fachkräftemangels eh nicht besetzt werden könnten. Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen könne dem Personal-mangel abhelfen. Also würden die Gelder im Wesentlichen immer



Christian Bähr, Martin Schallbruch, Gudrun Aschenbrenner, Christian Rupp und Dirk Arendt bemängelten in München, dass Deutschland technologisch in einigen Bereichen abgehängt wurde. (V. l. n. r.)

Foto: BS/Hilbricht

noch für das gleiche Ziel ausgegeben. „Man kann mit Digitalisierung sogar Geld sparen“, pflichtete *Christian Rupp* bei. Noch dazu erspare die elektronische Zustellung von Bescheiden gegenüber der Post CO₂ ein.

Den Haushaltsgeber mit der digitalen Dividende zu überzeugen, sei auch in seinem Ministerium möglich, berichtete *Christian Bähr*, der im Bayerischen Staatsministerium für Digitales (StMD) Abteilungsleiter für Innovative Verwaltung ist. „Ich glaube, es liegt viel Geld darin, dass Staat und Kommunen noch enger und vor allem auch digital zusammenarbeiten“, sagte *Bähr*. Am wichtigsten sei aber, endlich mehrjährig zu denken. Digitalisierung einer jährlich wechselnden Budgetierung durch den Haushalt zu unterwerfen, sei nicht zielführend. Es brauche Verlässlichkeit.

Der CEO der govdigital, *Martin Schallbruch*, ergänzte, dass digitale Verwaltungsleistungen oft Jahre brauchten, um sich zu etablieren. „Elster und BundID sind Beispiele von digitalen Leistungen, die sich durchsetzen“, findet *Schallbruch*. Dafür brauche es enge Kooperation und mehr Bottom-up-Initiativen. „Ich wünsche mir weniger detaillierte Vorgaben, aber mehr Druck“, forderte *Schallbruch*.

Unser Staat verdient hartnäckigen Optimismus

Learnings aus der Open Data Initiative Bayerns

Vom Hype in die Implementierung – das diesjährige Thema von Deutschland+ ist ein Anspruch, dem wir leider allzu oft nicht gerecht werden. Und das, obwohl es genau diese Einstellung bräuchte, wo man nur hinsieht. Die meisten Probleme, die wir in Deutschland haben, brauchen von vornherein keine cutting-edge, outside-the-box, top-of-the-game Hype-Solutions, sondern haben recht klare Lösungen, deren Umsetzung nur leider überfällig ist oder sehr schwerfällig vorangeht. Die Antwort auf die Frage, wie wir endlich zu diesen Lösungen kommen ist so simpel wie ernüchternd: Es einfach tun. Wir müssen aufhören, die Probleme zu bewundern und uns in der Diskussion möglicher Ansätze zu verlieren. Stattdessen gilt es anzupacken und nicht aufzugeben, bis eine Lösung implementiert ist. Ja, bei einem schier gewaltigen Berg an Problemen, den komplexen Systemen, die um sie herum entstanden sind, der Masse an Regularien, föderalen Strukturen und Anforderungen, könnte man dabei fast verzagen. Aber an dieser Stelle kommt das „Plus“ aus dem Titel dieser Publikation ins Spiel. Wie machen wir aus Deutschland ein „Deutschland mit Plus“? Was macht dieses Plus aus? Ich finde: Optimismus. Kein naiver Optimismus, sondern einer, der uns zu Zuversicht und Höchstleistungen anspornt, statt uns mit Beschwerden und Nörgelei zufriedenzugeben.

Das hat uns jedenfalls bei „open.bydata“ zum Erfolg geführt, der Open Data Initiative Bayerns initiiert durch den Digitalplan. Verantwortet und vorangetrieben wird das Projekt von der 2022 gegründeten Digitalagentur „byte“. Eine Agentur, die umsetzt, die anpackt, die implementiert, statt zu hypen. Unsere Herangehensweise für mehr Open Data in Bayern? Optimismus. Ja, es gab zu tun, viel sogar. Aber statt uns in der Problemanalyse zu verlieren, haben wir uns entschieden früh, schnell und effizient in die Umsetzung zu gehen und die guten Ansatzpunkte zu nutzen, die es gab. Dazu zählten einige motivierte Menschen in der Verwaltung, kluge Analysen in der Zivilgesellschaft, und allen voran eine inspirierende Atmosphäre mit viel Gestaltungsfreiheit innerhalb der noch jungen byte.



Luis Moßburger ist bei der byte – der Bayerischen Agentur für Digitales als Product Owner für den Aufbau des Open-Data-Portals und des bayerischen Open-Data-Teams verantwortlich. Foto: privat

Wir haben uns mit „piveau“ für eine Fraunhofer-Technologie entschieden, die wenig erprobt, aber vielversprechend war. Nach drei Monaten war ein Minimum Viable Product implementiert, das parallel zu einem Pentest dank frühem User Research noch weiter verbessert wurde. Für den Launch haben wir explizit in Kauf genommen, dass es sich um eine erste Version mit viel Verbesserungspotential handelt. Vier Monate später durften wir unsere komplett überarbeitete zweite Version auf der Start Up Conference Bits & Pretzels präsentieren. Das Team wurde ausgebaut und wieder wenige Monate später stellten wir unser „open bydata competence center“ offiziell vor - auf dem Open Data Day, den wir zusammen mit der Stadt München veranstalteten. Unsere Open Data Präsenzen (individualisierte, kostenfreie Mini-Open-Data-Portale für bayerische Datenbereitsteller) wurden zu einem Erfolgsmodell und unser Netzwerkformat „Open Data Round Table“ der Startpunkt für Projekte, Kooperationen und Ideen mit offenen Daten in Bayern. Innerhalb einiger Monate konnten wir Bayern bei diesem Thema wirklich voranbringen und - wie unser Name sagt - #openbydata, also offen durch Daten machen.

Das war nicht immer einfach. Die byte als Organisation war im Aufbau – mit allen Vorteilen, aber auch Herausforderungen, die das mit sich bringt. Mal fehlten Prozesse, mal wurde umstrukturiert, manchmal gab es harte Richtungsdiskussionen. Aber all das war und ist immer untermauert von

einer optimistischen Herangehensweise. Das Fundament unserer Arbeit sind die Überzeugung, am Richtigen zu arbeiten, und die Hartnäckigkeit, um das Richtige durchsetzen zu können. Und siehe da: Ein Ruck geht durch Bayern. Knapp 2 Jahre später ist open.bydata eine erfolgreiche Initiative, der sich mittlerweile über 125 Datenbereitsteller angeschlossen haben, von großen Ministerien über kleine Kommunen sogar bis hin zu Unternehmen. Sie teilen ihre Daten, weil sie so Mehrwert für uns alle bringen. Inzwischen gehen unsere Ideen sogar über Bayern hinaus. Internationale Delegationen fragen explizit nach diesem Projekt, Partnerschaften mit anderen Bundesländern entstehen auf Basis unserer Open Source Entwicklungen, und die byte und die FITKO arbeiten zusammen an besserer Datenerfassung - eine erstmalige verwaltungsübergreifende Kooperation, die für die FITKO Modellcharakter hat.

Ich schreibe all das nicht, um unsere Erfolge zu präsentieren, auch wenn wir auf einige dieser Momente in unserem Team voller Stolz zurückblicken. Ich schreibe es, um einen Punkt zu verdeutlichen: So vieles ist möglich, wenn wir uns dafür einsetzen! Bei aller Kritik an unserer Verwaltung sollten wir

deren Stärke nicht vergessen: Gerade im staatlichen Bereich ist es möglich, Menschen hinter einer Vision zu versammeln, an die sie wirklich glauben. Offene Daten sind dabei nur ein Teil einer weitreichenden digitalen Evolution der Verwaltung aus Registermodernisierung, Prozessautomatisierung, Coding-Kursen an Schulen oder digital-gecheckten Gesetzen. Sicher, einiges davon ist deutlich komplexer als ein Open Data Portal. Und trotzdem, es ist auch bei all diesen Vorhaben letztendlich die Herangehensweise der beteiligten Personen, die ausmacht, ob wir erfolgreich sind.

Schlechtrederei, Kopf-in-den-Sand-stecken und Jammern über Dinge, die so sind, wie sie eben sind, bringen uns nicht nach vorne. Wenn wir etwas voranbringen wollen, wenn wir das wirklich wollen, statt nur darüber zu reden, dann hilft nur, es einfach zu tun. Nicht aufzugeben, so komplex und groß die Aufgabe auch scheinen mag. Nicht aufzugeben, so viele anstrengende Hürden wir auch überwinden müssen. Nicht aufzugeben, so lange, bis unsere Ziele erreicht sind und wir uns das „+“ für Deutschland erarbeitet haben. Unser Staat verdient diesen hartnäckigen Optimismus.

Rollout Digitaler Verwaltungsleistungen

Wenn Realität auf Wunschdenken trifft

Die Digitalisierung ist längst kein Buzzword mehr, sondern ein zentraler Treiber moderner Verwaltungsarbeit. Doch zwischen ambitionierten Visionen und der praktischen Umsetzung klafft oft eine große Lücke. Politische Zielsetzungen treffen dabei auf die komplexe Realität vor Ort, in der organisatorische und technische Herausforderungen bewältigt werden müssen. Rollout-Organisationen wie die BayKommun stellen sich diesen Herausforderungen Tag für Tag. Doch wo stehen wir, und wie schaffen wir es, diese Kluft zu überwinden?

Sand im Getriebe: Die Herausforderung des Rollouts

Die erfolgreiche Einführung digitaler Verwaltungsleistungen erfordert ein präzises Zusammenspiel verschiedener Akteure und Ebenen. Auf der strategischen Ebene werden politische Ziele definiert, Prioritäten gesetzt und grundlegende Rahmenbedingungen geschaffen. Sie gibt die Richtung vor, in die sich die Digitalisierung entwickeln soll. Doch Strategie allein reicht nicht aus. Die koordinierende Ebene bildet die Brücke zwischen Vision



Felix Appel ist Stellvertretender Geschäftsführer und Bereichsleiter Public Relations & Strategie bei BayKommun AöR.

Foto: Anne Kaiser

und Umsetzung. Sie plant, steuert und überwacht den gesamten Prozess. Dabei trägt sie die Verantwortung, die strategischen Vorgaben mit den Anforderungen der Praxis in Einklang zu bringen. Fehlende Abstimmung oder mangelhafte Kommunikation können hier schnell zum „Sand im Getriebe“ werden. Die umsetzende Ebene schließlich bringt

die Strategie zum Leben. Hier erfolgen technische Implementierungen, Schulungen der Mitarbeitenden und die Bereitstellung digitaler Verwaltungsleistungen. Sie ist das Spiegelbild dafür, wie gut die Zahnräder zwischen Strategie und Koordination ineinandergreifen.

Doch in der Realität stockt der Prozess oft. Unterschiedliche Organisationskulturen, technische Hürden oder Kommunikationsprobleme führen zu Verzögerungen. Strategische Vorgaben garantieren nicht automatisch den Erfolg der folgenden Schritte. Was können wir also tun, um diese Herausforderungen zu meistern?

Next Level Rollout: Unsere Lösung für Bayern

Ein erfolgreicher Rollout digitaler Verwaltungsleistungen braucht ein ganzheitliches Konzept, in dem Strategie und Umsetzung eng miteinander verknüpft sind. Unsere Herangehensweise stützt sich dabei auf zwei zentrale Säulen:

1. Der BayKommun Digitalmarkt

Wir schaffen ein optimales „Einkaufserlebnis“ für Kommunen. Diese Plattform ermöglicht einen einfachen, transparenten und effizienten Zugang zu digitalen Lösungen. Sie stellt sicher, dass Verwaltungsleistungen nicht nur technisch, sondern auch praktisch zugänglich sind – intuitiv und benutzerfreundlich. Dank hinterlegtem Ticketsystem für uns papierlos und schnell.

2. Aktives Community-Management

Unser Kommunikationsnetzwerk dient als Knotenpunkt für Austausch, Vernetzung und Unterstützung. Kommunen können hier Fragen stellen, Erfahrungen teilen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Durch kontinuierliche Betreuung fördern wir eine Kultur der Kollaboration und sichern den Erfolg langfristig ab. Hilfreich und notwendig. Das BayKoNet und dessen Weiterentwicklung setzen wir mir kommunalen Multiplikatoren um.

Diese beiden Säulen sind mehr als nur Werkzeuge. Sie verkörpern unsere Überzeugung, dass technische, organisatorische und kommunikative Aspekte gleichberechtigt behandelt werden müssen, um den Rollout nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Wann ist ein Rollout erfolgreich?

Die entscheidende Frage bleibt: Wann gilt ein Rollout als nachhaltig erfolgreich? Im öffentlichen Sektor wird Erfolg oft mit der bloßen Bereitstellung eines Dienstes gleichgesetzt. Doch reicht das aus?

Meine Antwort: Ein Rollout ist erst dann erfolgreich, wenn die digitalen Verwaltungsleistungen nicht nur technisch implementiert, sondern auch flächendeckend genutzt werden. Ein ungenutzter Dienst ist ein gescheiterter Rollout. Nachhaltiger Erfolg zeigt sich daran, dass Bürgerinnen und Bürger

die digitalen Angebote nicht nur kennen, sondern aktiv nutzen – und diese nahtlos in ihren Alltag integriert werden können.

Und nun? Gemeinsam zur digitalen Zukunft

Die Digitalisierung der Verwaltung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die keine Ebene – weder die strategische, noch die koordinierende oder umsetzende – allein bewältigen kann. Es braucht eine ehrliche, transparente und gleichberechtigte Zusammenarbeit, bei der alle Akteure an einem Strang ziehen. Unser Ziel ist es, Kommunikationsbarrieren abzubauen, Ressourcen effizienter zu nutzen und eine Kultur der offenen Kollaboration zu fördern. Denn nur so können wir die Herausforderungen der Digitalisierung meistern und echte Mehrwerte für Bürgerinnen und Bürger schaffen. Am Ende arbeiten wir alle an einer digitalen Verwaltung, die nicht nur technisch funktioniert, sondern auch im Alltag überzeugt.

Die Zukunft der Verwaltung ist digital – und sie gehört uns allen.

Mobiles Arbeiten im Public-Sector

Sicherheit und Flexibilität durch moderne VPN-Lösung

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt merklich verändert. Sowohl Unternehmen als auch die öffentliche Verwaltung stehen vor der Herausforderung, ihren Mitarbeitern flexibles und mobiles Arbeiten zu ermöglichen, ohne dabei Abstriche bei der IT-Sicherheit zu machen. Die Investition in robuste und hochsichere VPN-Lösungen sowie moderne Security-Standards ist in diesem Fall nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern auch der finanziellen Verantwortung. Ausfälle in IT-Systemen bescheren der Wirtschaft sowie Bund und Ländern jedes Jahr erhebliche Kosten und wirken sich im Falle der öffentlichen Verwaltung auch direkt auf Bürgerinnen und Bürger aus. Europaweit ist die Zahl der Angriffe innerhalb eines Jahres um 31 % gestiegen. Neben den Daten- und Produktivitätsverlusten durch Cyberattacken sind die Wiederherstellungskosten nach derartigen Vorfällen ebenfalls ein wichtiger Faktor.

Hybrides Modell für Verwaltungen und Unternehmen

Für die Mehrheit der Arbeitsplätze genügen im Bereich der IT-Sicherheit in der Regel Lösungen, die „State of the Art“ sind - also dem „Stand der Technik“ entsprechen – und keinen besonderen Auflagen unterliegen. Diese bilden einen unverzichtbaren Baustein in der ganzheitlichen IT-Infrastruktur, egal ob die Mitarbeiter im Büro oder mobil arbeiten. Viele Abteilungen von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen handhaben allerdings auch sensible Bürgerinformationen, die vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) mit dem Geheimhaltungsgrad VS-NfD (Verschlusssachen nur für den Dienstgebrauch) klassifiziert sind. Damit die Angestellten im Homeoffice fähig sind, entsprechende Dokumente zu verarbeiten, sind dabei besondere Security-Voraussetzungen zu erfüllen. Dies können nur IT-Lösungen gewährleisten, die vom BSI entsprechend zugelassen wurden. Die hybride Nutzung beider Lösungen – „State of the Art“ und BSI-zugelassen – kombiniert abgesicherte Verbindungen für Standardarbeitsplätze mit hochsicheren VPN-Lösungen nach VS-NfD-Richtlinien. Das Ergebnis ist eine vollumfängliche IT-Sicherheits-Architektur, die anschließend durch weitere IT-Security-Bausteine ergänzt werden kann.

Ein Anbieter, der beide Lösungen für dieses hybride Modell bereitstellt, ist NCP aus Nürnberg. Die VPN-Security-Produkte von NCP sind zu 100 Prozent softwarebasiert. Es sind also keine Neuanschaffungen notwendig, da die NCP-Lösungen mit bestehender Hardware und Standard-Windows betrieben werden können und perfekt zu Zero Trust, SD-WAN, SASE, SSE sowie weiteren Cloud-Technologien/-Konzepten passen. Für sicheren Remote Access im Public-Sector hat NCP die VS GovNet Lösungen entwickelt, welche vom BSI für die Datenübertragung nach

der Geheimhaltungsstufe „VS-NfD“ zugelassen sind. Alle NCP-Produkte können sowohl im Rechenzentrum als auch vor Ort (On-Premises) betrieben werden. Außerdem sind sie durch ihre Mandantenfähigkeit auch für Managed Security Service Provider wie Landes- oder kommunale Rechenzentren geeignet.

Wie steht es um moderne Sicherheit im Public-Bereich?

Im Rahmen des Projekts Initiative K hat die elfnullf Public Affairs Beratung eine Studie zur Rolle von Zero Trust in deutschen Kommunen durchgeführt, bei der NCP als Partner zur Seite stehen durfte. Die Ergebnisse liefern spannende Einblicke zum aktuellen Stand von modernen IT-Konzepten in Behörden. Demnach spielt für 80 Prozent der befragten deutschen Kommunen Zero Trust bei der IT-Sicherheit eine wichtige Rolle. 47,7 Prozent halten es für wahrscheinlich, dass ihre Kommune Zero Trust in den nächsten Jahren umsetzen wird. 11 Prozent der Befragten setzen demnach den Zero-Trust-Gedanken schon um.

Trotz der offensichtlichen Vorteile moderner VPN-Lösungen haben viele Institutionen des öffentlichen Bereichs noch Nachholbedarf bei der Implementierung – besonders im Bereich grundlegender Sicherheitsstandards. Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA) ist leider noch immer keine Selbstverständlichkeit in deutschen Behörden und Unternehmen. Die Einführung von MFA stellt jedoch einen von vielen notwendigen Schritten zur Verbesserung der IT-Sicherheit dar. Sie bietet zusätzlichen Schutz gegen unbefugte Zugriffe, selbst wenn Passwörter kompromittiert wurden. Die NCP-VPN-Lösungen arbeiten dabei nahtlos mit diversen MFA-Methoden zusammen und ermöglichen auch in diesem Bereich eine signifikante Steigerung des Sicherheitsniveaus.

Wie sieht die Zukunft aus?

Die Implementierung moderner VPN-Lösungen bietet dem Public-Sector die Chance, sich für die Zukunft der Arbeit zu rüsten. Durch die Kombination von Flexibilität und Sicherheit können Verwaltungen und Unternehmen nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch attraktivere Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen. Schließlich gehören die Möglichkeiten von Homeoffice und Remote Work in der modernen Arbeitswelt mittlerweile zum Standard und sollten weiter gefördert werden. Zusammen mit einem nachhaltig sicheren IT-Security-Konzept kann damit der öffentliche Sektor den wachsenden Herausforderungen der digitalen Welt begegnen und gleichzeitig seine Verantwortung gegenüber den Bürgern wahrnehmen. Die Investition in moderne VPN-Lösungen ist somit nicht nur technisch notwendig, sondern ein wichtiger Schritt zur Modernisierung des Public-Sectors.

12.–13. März 2024

DIGITALER  STAAT

schneller, stärker, souveräner:
GEMEINSAM.



DIGITALER-STAAT.ORG | Behörden Spiegel



@Digitaler_Staat



digitaler_staat



digitalerstaat



BehoerdenSpiegel

Föderalismus neu denken

Bundes-CIO Richter für mehr Zentralisierung und Konsolidierung

»» **Anna Ströbele**, Behörden Spiegel

Der Chief Information Officer der Bundesregierung, *Dr. Markus Richter*, plädierte in seiner Keynote auf dem Kongress Digitaler Staat für eine gemeinsame Infrastruktur. Das EfA-Prinzip soll auf mehr Bereiche ausgeweitet werden. Außerdem will der Staatssekretär mehr Zusammenarbeit auf europäischer Ebene. Auch FITKO-Präsident *Dr. André Göbel* hat große Pläne. Vor allem will er zügig in die Umsetzung kommen.

Erst der Anfang

„Meine Wahrnehmung ist: Der Bund hat seine Hausaufgaben gemacht“, konstatierte *Richter* in Bezug auf die Umsetzung der OZG-Verpflichtungen. Alle wesentlichen großen Verwaltungsleistungen des Bundes seien heute digital, in der Regel Ende-zu-Ende, und: „Die Qualität kann sich sehen lassen.“ Trotzdem bekannte der Staatssekretär im Bundesin-



Der CIO des Bundes, Dr. Markus Richter, wünscht sich einen Bewusstseinswandel, um die IT-Infrastruktur zu verändern. Sein Ziel ist eine gemeinsame Betriebsumgebung.

Foto: BS/Bildschön

nenministerium (BMI), dass man erst am Anfang der Digitalisierung stehe: „Jetzt geht es erst richtig los.“ Auch Künstliche Intelligenz (KI) stecke bereits in der Bundesverwaltung. Ein neuer interner KI-Marktplatz soll zu mehr Übersichtlichkeit verhelfen.



Der „ganz große Durchbruch“ sei allerdings noch nicht erreicht. Einerseits müssten KI-Technologien dort ankommen, wo die Bedarfe seien – in den Fachbereichen, bekräftigte der CIO Bund.

Noch würden die Technologien zu sehr in die IT „wegdelegiert“. Richter wünschte sich einen Transfer auf die konkreten Use Cases und gibt zu: „Da sind wir noch ein Stück weit von entfernt.“

Andererseits brauche es eine gemeinsame Infrastruktur, und zwar nicht nur bei KI-Anwendungen. Ganz grundsätzlich fand der IT-Beauftragte der Bundesregierung: „Wir müssen davon wegkommen, dass wir einzelne Rechenzentren in einzelnen Kommunen haben.“ Die Zukunft liege in der Cloud – privat sowie öffentlich. Der Wechsel dorthin führe über einen „harten Prozess der Konsolidierung“, der aktuell laufe und zu welchem Richter sich klar bekannte: „Wir werden in jeden Winkel kommen.“

Konsolidierung nötig

Das Prinzip Einer-für-Alle (EfA) möchte der Staatssekretär auf alle „Lebensbereiche der IT“ übertragen: Finanzierung, Rechtsrahmen, IT-Sicherheit. Bei letzterer sei diese Art der Zusammenarbeit neu, glaubte Richter.

In Bezug auf die Souveränität soll die „Freiheit der Auswahl“ bewahrt werden. Eine gänzliche Freiheit von Abhängigkeiten hält er aber nicht für realistisch. Schließlich gebe es diese immer, sobald vertragliche Bindungen eingegangen werden, merkte der Jurist an.

Kollaboration statt nur Kooperation

Dr. André Göbel, Präsident der Föderalen IT-Kooperation (FITKO), betonte ebenfalls die Bedeutung der Zusammenarbeit. Für ihn sind Ehrlichkeit und Vertrauen die Basis, um die Digitalisierung gemeinsam zu gestalten. Außerdem will er die Umsetzungskraft steigern und die Kooperation besser organisieren. „Allein für 11 Produkte des IT-Planungsrates haben

wir 45 Gremien“, sagte Göbel. Das stelle eine „echte Personalbelastung“ dar.

Bei der FITKO wird es künftig ein neues Produktmanagement und nur drei Steuerungsansätze geben: „Entweder die FITKO ist Ownerin des Produkts, Partnerin in der Entwicklung oder die Auftraggeberin“, zählte der Präsident auf. Neu ist bei der FITKO zudem eine zentrale Eingangsstelle für das Auftragsmanagement. Damit soll schneller gesteuert werden. Schließlich habe man sich „eine ganze Menge vorgenommen“, so Göbel.

Als Meilenstein bezeichnete er die gemeinsame Finanzierung, auf die sich der IT-Planungsrat im November geeinigt habe. Das Budget ist mit 170 Millionen Euro allerdings geringer ausgefallen als erwartet.

Vernetzung auf europäischer Ebene

Der Bundes-CIO Richter nutzte die Gelegenheit, um über elektronische Identitäten zu sprechen. Die vor Kurzem beschlossene EU-Wallet sei ein „absolutes Fokus-Thema“ für dieses Jahr. So früh wie möglich solle diese in Deutschland integriert werden. Um den Austausch bei dieser und weiteren Aufgaben zu verbessern, setzte sich Richter derzeit für „eine Art IT-Planungsrat auf europäischer Ebene“ ein. Viele EU-Mitgliedstaaten hätten sich zu diesem Vorschlag bereits positiv positioniert, darunter Belgien, Österreich, Estland und die Niederlande. Im Mai werde es mit der Ratspräsidentschaft Belgien einen Austausch zu dem Thema geben. Im April tritt ein Interoperabilitätsakt in Kraft, welcher der neuen Zusammenarbeit einen rechtlichen Rahmen gibt.

Vom Regieren zum Gestalten

Smart City und Digitalisierung

»» **Anne Mareile Walter**, Behörden Spiegel

Wie können Kommunen die Digitalisierung vorantreiben? Was sind erfolgreiche Smart-City-Konzepte und wie ließen sich solche auf andere Städte und Gemeinden übertragen? Und wann kommen die Leuchttürme in die Fläche?

Als Blaupause für ein besonders von Erfolg gekröntes und „bürgerbetriebenes“ Smart-City-Konzept dient die Stadt Ulm: Vor fünf Jahren wurden hier Musterwohnungen für selbstbestimmtes Wohnen im Alter auf den Weg gebracht; die Stadt setzt ehrenamtliche Digitalmentoren ein, die in offenen Sprechstunden mit Bürgerinnen und Bürgern Fragen rund um Smartphone, Tablet und Digitalisierung beantworten. Zudem seien in Ulm Wirtschaft und Verwaltung schnell in die Umsetzung der Smart-City-Strategie mit einbezogen worden, erklärte *Sabine Meigel*, Leiterin der Geschäftsstelle Digitale Agenda der Stadt Ulm.

Modellprojekte werden gefördert

73 Smart-Cities-Modellprojekte werden derzeit vom Bund mit einem Volumen von insgesamt 820 Milliarden Euro gefördert. Die einzelnen Projekte

wurden seit 2019 in drei Staffeln ausgesucht. Diese Modelllösungen sollten in die Fläche ausstrahlen – in diesem Wunsch sind sich die Referentinnen und Referenten des Fachforums einig. Um das zu realisieren, sei vor allem ein Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen wichtig, so *Michael Heinze*, Leiter des Unternehmensbereichs Digitalisierung des kommunalen IT-Dienstleisters ekom21 aus Hessen.

Dr. Katrin Schleife, Senior Consultant Smart City bei Bechtle, ergänzte dazu: Auch das Bewusstsein der Verwaltungsmitarbeitenden müsse sich wandeln, man müsse Digitalisierung als etwas sehen, wodurch das Leben erleichtert werde. Wichtig für eine zügige Digitalisierung der Kommunen sei es zudem, Daten als einen Pool von kritischen Erfolgsfaktoren zu nutzen und Förderungen bis zu einer festzulegenden Höhe „ohne große bürokratische Hemmnisse“ zu vergeben. Dabei werde KI die Arbeitsweisen der Behörden massiv verändern.

„Wir müssen Smart City als Wirtschaftsförderung begreifen und die Bürger in den Gestaltungsprozess mit einbeziehen“, sagte *Schleife* und ergänzt abschließend: Vom Regieren zum Gestalten – diesen Sprung gelte es zu bewältigen.

Cloud heißt Vertrauen

Verwaltung und IT-Provider müssen bei der Cloud zum Team werden

»» **Christian Brecht**, Behörden Spiegel

Die kreativen Köpfe der Verwaltungsdigitalisierung sind sich einig, dass es ohne Verwaltungs-Cloud nicht geht. Dennoch bleibt gerade das Thema im traditionell auf haptischen Dokumenten basierten Öffentlichen Dienst ein ambivalentes. Wie steht es um die Fragen wie Datensicherheit und Datenschutz? Wie riskant ist die Abhängigkeit von privaten Cloud-Anbietern? Fragen, die nicht nur technischer Natur sind, sondern eine entscheidende zwischenmenschliche Komponente in den Fokus rücken: Vertrauen.

„Warum ist die Cloud in der Verwaltung überhaupt relevant?“ *Ammar Alkassar*, Vorstand des GovTech Campus Deutschland, setzte die Cloud-Debatte auf

dem Digitalen Staat 2024 nochmal auf null. Eine Antwort liefert er gleich mit, basierend auf seinen Erfahrungen als ehemaliger Chief Information Officer (CIO) des Landes Saarland: Bislang hätten Bundesländer von einem IT-Anbieter individuelle Produkte bekommen und diese dann „an der Backe“ gehabt – ohne Möglichkeiten zur Innovation innerhalb des Produkts oder durch alternative Produkte. Eine Cloud hingegen könne verschiedene Services deutschlandweit verfügbar machen. Für *Alkassar* brauchte es „ein Ökosystem, in dem man Dienstleister wechseln kann“ – zumindest nach einer vereinbarten Zeitspanne.

Zukünftig soll Delos das Cloud-System für die Digi-

alisierung des Öffentlichen Diensts bereitstellen. Dessen Chief Executive Officer (CEO) *Georges Welz* betonte die Wichtigkeit, Cloud-Plattformen „von Anfang an gemeinsam mit der öffentlichen Hand“ zu entwickeln.

Von undenkbar bis unerlässlich

In der Privatwirtschaft bräuchten „vom Start-up bis zum Großkonzern“ alle eine gemeinsame Cloud – wieso sollte es in der Verwaltung anders sein? Auch in der Wirtschaft sei die Cloud vor zehn Jahren noch „undenkbar“ gewesen, resümierte *Nikolaus Hagl*, Mitglied der Geschäftsführung bei SAP Deutschland. Heute sei diese Haltung kaum vorstellbar, denn Applikationen in der Cloud hätten laut *Hagl* einen großen Mehrwert: „IT-Projekte bringen heute nach wenigen Tagen Ergebnisse“, wo man früher Wochen oder Monate wartete.

Magdalena Zadara, Chief of Staff & Strategy bei DigitalService, dachte primär an die Cloud-User: Eine „konsequente Nutzerzentrierung“ sei auch in der Cloud essenziell. Derselben Ansicht war auch *Dr. Claudia Thamm*, Senior Vice President der Bundesdruckerei, die Usability als einen von zwei entscheidenden Erfolgsfaktoren nennt. Der zweite Erfolgsfaktor sei Vertrauen – „besonders, wenn die öffentliche Hand in die private Cloud geht.“ *Thamm*



Für eine effektive Cloud muss die Verwaltung darauf vertrauen, dass ihre Daten auf den Servern privater Cloud-Provider sicher sind.

Foto: BS/Mediaparts, stock.adobe.com

zeigte sich dahingehend guter Dinge und hält Cloud-Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung „in naher Zukunft für absehbar“. Beim Thema Vertrauen geht *Nikolaus Hagl* von SAP letztlich noch einen Schritt weiter und wirft einen Blick in die Zukunft. Vertrauen sei wichtig – aber gebe es überhaupt „eine Alternative [Anmerkung der Redaktion: für die Cloud], wenn 2030 eine Million Fachkräfte fehlen?“ Hierbei könne es sich nur um eine rhetorische Frage handeln.

Mit Sicherheit nachhaltig!

Damit Rechenzentrums-Betreiber von hochverfügbaren, sicheren und effizienten IT-Infrastrukturen profitieren können, bieten wir die komplette Kompetenz für Sicherheit und Wirtschaftlichkeit aus einer Hand. Das Leistungsspektrum reicht von der Beratung und Planung über die fachgerechte bauliche Umsetzung bis hin zum Service und professionellen Betrieb von Rechenzentren. Für Unternehmen jeder Größe – aus sämtlichen Branchen und dem öffentlichen Bereich.



Sicher



Hochverfügbar



Effizient



**Data Center
Group**

Wir beraten Sie!
www.datacenter-group.com

Digitale Souveränität ist keine Mathematik

Verwaltung muss Vorbildwirkung haben

»» Paul Schubert, Behörden Spiegel

Um in der digitalen Welt selbstständig und sicher agieren zu können, muss die Verwaltung digitale Souveränität erreichen. Dabei geht es insbesondere um die Schaffung von Alternativen, um einen offenen und wettbewerbsfähigen Markt zu etablieren und zu unterstützen. Auf dem Digitalen Staat wurde diskutiert, welche Ansätze die verschiedenen Behörden dabei verfolgen.

Eine Möglichkeit zur Schaffung von digitaler Souveränität sei dabei die Verfolgung einer Dual-Vendor-Strategie, erklärte *Holger Lehmann*, Pressesprecher und Leiter des Leitungsstabs des itzBund. Mit der Dual Vendor-Strategie werden Dienstleistungen von (mindestens) zwei Anbietern in Anspruch genommen.

Gesunden Wettbewerb etablieren

In der BDBOS gebe es für die digitale Souveränität ein eigenes Referat, erklärte *Tom Pasternak*, Abteilungsleiter Strategie in der Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. Dort würden die Aufgaben durch mindestens zwei Dienstleistern betrieben. Das Sorge für einen gesunden Wettbewerb, konstatierte *Pasternak*. Seine Aufgabe sei es, „die Netze des Bundes zu renovieren“. Digitale Souveränität sei für ihn die Triebfeder der Epoche.

Für *Jutta Cordt*, Unterabteilungsleiterin IT des Bundes, Dienstekonsolidierung im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) gibt es für den Begriff der digitalen Souveränität keine feste Definition: „Das ist keine Mathematik, sondern eine dehnbare Begriffsbestimmung“. Ihr sei es wichtig, dass die Entscheiderinnen und Entscheider einen Plan verfolgen, digitale Souveränität in ihren Verantwortungsbereichen umzusetzen. Schließlich müsse evaluiert werden, ob die gewählte Strategie sich als praxistauglich erweise.

Helfen soll dabei das Zentrum für Digitale Souveränität (ZenDIS), das von der Bundesregierung im Dezember 2022 gegründet wurde. Inwiefern das ZenDIS und die Ministerien erfolgreich in ihrer



Jutta Cordt, Unterabteilungsleiterin IT des Bundes, Dienstekonsolidierung im BMI möchte, dass das Zentrum digitale Souveränität Fahrt aufnehme und benannte den Haushalt als limitierenden Faktor.

Foto: BS/Bildschön

Strategie der digitalen Souveränität fahren, sei vom Haushalt als limitierendem Faktor abhängig, so *Cordt*.

Dr. Christina Schmidt-Holtmann, Leiterin des Referats Datenverfügbarkeit, digitale Souveränität, SPRIND im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) forderte, die digitale Souveränität in jeglichen Prozesse der Verwaltung mitzudenken und sie sogar darauf auszurichten: „Die Verwaltung muss mit Vorbildwirkung agieren“, so *Schmidt-Holtmann*.

Vorsicht vor unkontrollierbaren Abhängigkeiten

Viele Behörden in Deutschland arbeiten mit Microsoft 365. Dass das skeptisch zu bewerten ist, ist schon länger bekannt: Nach einem Bericht des Europäischen Datenschutzbeauftragten *Wojciech Wiewiórowski*, verstößt die Nutzung gegen geltendes EU-Datenschutzrecht. Die Europäische Kommission benutzt die Software für ihre interne Kommunikation und Zusammenarbeit. Nach der Referatsleiterin *Schmidt-Holtmann* solle sich die Verwaltung immer bewusst für den Einsatz von Software entscheiden können. Sie forderte ein Bewusstsein dafür, dass genau geprüft werden müsse, welche Software für welche Anwendungsfälle am besten genutzt werden solle.

Offene Fehlerkultur und Mut

Wege zu mehr digitaler Kompetenz in der Verwaltung

»» **Anne Mareile Walter**, Behörden Spiegel

Massiv an der Weiterbildung arbeiten, positiv über die eigene Arbeit sprechen und für eine vertrauensbasierte Atmosphäre sorgen: Es stellt sich die Frage, wie Verwaltungsmitarbeitende fit für die Digitalisierung werden.

Wenn der Aufbau von Digitalkompetenzen in der Verwaltung ein Sport wäre: Um welches Training würde es sich handeln? Mit dieser Einstiegsfrage startete die Abschlussdiskussionsrunde am ersten Kongresstag auf dem „Digitalen Staat“. Vier Diskussionsteilnehmer aus Verwaltung und Privatwirtschaft waren geladen, um dem Thema „Digitale Kompetenzen“ auf den Grund zu gehen.

Arne Schönbohm, Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, fiel an dieser Stelle die Sportart Tennis ein: „Um im Tennis einen Punkt zu setzen, ist mentale Stärke nötig.“ Für *Dr. Fedor Ruhose*, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz, ist die Digitalisierung wie die Sportart „Curling“. Hier sei es notwendig, dass viele Leute an einem Strang ziehen: „Nur der, der anschiebt, schafft es nicht allein ins Ziel.“ Auf eine ähnliche Nischensportart berief sich *Dr. Alexander Bode*, Vorstand der Weiterbildungsplattform KommunalCampus: Eisbaden. Bei diesem Sport müsse man „offen sein, um sich darauf einzulassen.“

Der Weg zur Weiterbildungsrepublik ist in Deutschland noch weit.“

Arne Schönbohm,
Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Auf Transparenz und Mut fokussiert bleiben

Der Weg hin zu einer digitalen Verwaltung sei ein Langstreckenlauf, brachte es Moderatorin *Christina Lang* schließlich auf den Punkt. Andere EU-Staaten seien hier längst weiter als die Bundesrepublik.

Doch wie gelingt der Aufbau von digitalen Kompetenzen bei den Behördenmitarbeitenden? Welche Voraussetzungen braucht es und welchen Weg müssen die Verwaltungen einschlagen? „Wir müssen in der Verwaltung nicht nur IT-Kompetenzen schulen, sondern alle Kompetenzen, die die Digitalisierung



Moderatorin Christina Lang (ganz rechts) ging mit ihren Gästen dem Thema „Digitale Kompetenzen“ auf den Grund: Der Weg dahin sei ein Langstreckenlauf, sagte sie.
Foto: BS/Bildschön

in Gang bringen“, gab beispielsweise *Bode* zu bedenken. Um Veränderungen vorzunehmen, sei Transparenz wichtig – ebenso wie Mut. „Wir müssen ehrlich zu uns selbst sein: Was müssen wir können und was nicht?“

Schönbohm wies indes darauf hin: Es herrsche eine hohe intrinsische Motivation unter den Verwaltungsmitarbeitenden, die Digitalisierung voranzutreiben – genau hier müsse man ansetzen. In eine ähnliche Kerbe schlug *Stefan Seltmann*, Executive Director Public bei IBM iX: „Die Menschen in der Verwaltung sollten stärker dazu befähigt werden, selbst zu entscheiden.“ Das Personal in den Behörden sei eben nicht nur Empfänger von Befehlen.

Fortbildungen in den Fokus nehmen – das hielt *Martina Klement*, Staatssekretärin für Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung in Berlin, für essenziell. „Wir müssen massiv an der Weiterbildung arbeiten“, erklärte sie. „Und uns auch die Frage stellen: Wie bekommen wir die Bewerber, die die nötigen Qualifikationen bereits mitbringen?“

Arne Schönbohm führte hier das Beispiel Singapur ins Feld: Dort unterlägen alle Bundesbeamten einer jährlichen Pflichtfortbildungszeit von 40 Stunden. „Warum können wir das nicht auch einführen?“, fragte er und hielt fest: „Der Weg zur Weiterbildungsrepublik ist in Deutschland noch weit.“

Auf dem Weg hin zur digitalen Kompetenz müsse sich aber auch das Bild in der Öffentlichkeit wandeln, gab *Klement* dem Publikum mit auf den Weg. Ver-

waltung solle häufiger positiv über die eigene Arbeit sprechen, sagt sie – und: „Eine offene Fehler- und Mutkultur kostet nichts.“

Wege zu New Work in der Verwaltung

Fehleroffenheit, eine kreative und vertrauensbasierte Atmosphäre – aus Sicht von *Anja Haag* sind diese Attribute ausschlaggebend, um eine neue Arbeitswelt in der Verwaltung zu etablieren. Gemeinsam mit vier Referenten umreißt die Abteilungsleiterin New Work der Unternehmensgruppe msg auf dem Digitalen Staat die arbeitstechnischen Stationen, die in den Behörden auf dem Weg zur Digitalisierung eingeschlagen werden sollten.

Dabei sei es zunächst wichtig, ein neues Verständnis von Leistung zu entwickeln sowie andere Rahmenbedingungen zu schaffen. „Leistungssteigerung ist nicht das Ergebnis eines Vergleichs mit anderen“, stellte Organisationscoach *Markus Váth klar*. Stattdessen gehe es darum, es „jeden Tag ein bisschen besser zu machen“.

Matthias Dölp, Digitalisierungsspezialist im Minis-

terium für Kinder, Jugend und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen, macht derweil deutlich: Bei der Umsetzung von digitalen Systemen sei es essenziell, den Menschen mit einzubeziehen. „Es geht weniger darum, dass der User die Technik versteht, sondern darum, die Technik umzusetzen. So funktioniert Empowerment.“

Raus aus der Komfortzone

Daneben müssten auch die Rahmenbedingungen für eine zukunftsfähige Verwaltung neu gedacht werden. So schaffe beispielsweise der Einsatz von ChatGPT Freiräume und biete die Möglichkeit, sich eher kreativen Projekten zu widmen.

Verwaltungsinfluencerin *Dr. Dorit Bosch* führte zudem an: Veränderungen in der Arbeitswelt durchliefen mehrere Zonen. Die Verwaltung verharre noch zu sehr in der Komfortzone. Allerdings sei es nötig, in die Angstzone zu kommen, um von dort die Lern- und Wachstumszone zu erreichen.

Jeden Tag etwas besser

Unterstützung durch KI-Anwendungen

»» **Tanja Klement**, Behörden Spiegel

Um mit den Ressourcen der Kommunen auch zukünftig alle notwendigen Verwaltungsleistungen abdecken zu können, hoffen viele auf Unterstützung durch Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI). Von Chatbots für die Bürgerkommunikation bis hin zu Entscheidungsempfehlungen durch intelligente Systeme – die Möglichkeiten und Projekte sind vielfältig.

Zudem ist die gesellschaftliche Nutzungsbereitschaft hoch. Empfehlungen auf Streaming-Plattformen und in Online-Shops, Sprachassistenten und Co. gehören längst zum Alltag. Solche sogenannte schwache KI werde von Tag zu Tag besser, erklärte *Prof. Dr. Katarina Adam*, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Und die Menschen in Deutschland seien bei Weitem nicht so technikscheu, wie es in den Medien dargestellt werde. *Adam* plädierte für mehr Mut Dinge auszuprobieren, auch wenn am Ende nicht jede Idee zünde.

Intelligenter Assistent

Im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) beschäftigt man sich schon seit 2017 mit möglichen Anwendungen der KI. Man wolle unter anderem

den Asylprozess beschleunigen und Dashboards entwickeln, die einen effizienten Entscheidungsprozess unterstützen, so *Dr. Thomas Proisl*, Referent für Künstliche Intelligenz und Business Intelligence. Das BAMF hat ein Assistenzsystem für Sicherheitsmeldungen (ASS) entwickelt, das in den bei Anhörungen von Antragstellern erstellten Protokollen sicherheitsrelevante Sachverhalte identifiziert. Diese Vorschläge werden anschließend von sachkundigen Entscheiderinnen und Entscheidern validiert bzw. revidiert und anschließend an die Sicherheitsbehörden gemeldet. Das zugrunde liegende Wörterbuch für die linguistische Analyse kann vom Fachbereich erweitert und aktualisiert werden.

Da die Trainingsdaten für das ASS mit jeder bewerteten Empfehlung verbessert werden, nimmt der Anteil korrekt identifizierter Inhalte stetig zu. Doch *Johannes Wenisch*, Referatsleitung Künstliche Intelligenz und Business Intelligence im BAMF, warnte auch, dass so das Risiko bestehe, dass die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter dem System blind vertrauen. Es sei deshalb besser, wenn das System zu viele „falsche“ Vorschläge identifiziere, damit das Bewusstsein bleibt, dass die letztendliche Entscheidung persönlich zu treffen sei.

Jacob Hess, Stellvertretender Direktor der Dänischen Beschwerdekammer, gab Einblicke in die digitale Reise seiner Behörde.

Keine Briefe mehr

Bereits seit 2015 habe man die gesamte Außenkommunikation auf E-Mail umgestellt. Doch auch in den alltäglichen Abläufen erhält die Beschwerdestelle digitale Unterstützung. Eingehende Beschwerden werden zunächst von Bots geprüft. Auch verschiedene Versionen einer Meldung können so verglichen werden. Die so vorbereiteten Informationen bilden die Entscheidungsvorlage für die zuständigen Gremien. Es sei besonders wichtig, so Hess, von Anfang an eventuell notwendige Gesetzesänderungen zu berücksichtigen. Zudem müssten bei automatisierten Entscheidungsprozessen immer Qualitätskontrollen eingeplant werden.

Auch im Umgang mit generativer KI sei Vorsicht geboten. „Diese Art von KI halluziniert auch“, mahnte Dr. Barbara Hofmann, Chief Data Scientist im Kompetenzzentrum Künstliche Intelligenz und Machine Learning des IT-Systemhauses der Bundesagentur für Arbeit. Die beispielsweise durch ChatGPT erstellte Texte seien nicht immer faktenbasiert. Gerade bei der Nutzung eines Chatbots für die Außenkommunikation müsse deshalb genau festgelegt werden, aufgrund welcher Datenbasis die Antworten erstellt werden könnten.

Unter den richtigen Voraussetzungen bietet KI ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung. Etwa wenn es um die Sichtung großer Datenmengen geht. Zwar brauche es Rahmenbedingungen, die das Vertrauen in die so erzielten Ergebnisse stärkten, wie Hans-Christian Mangelsdorf, Referatsleiter Datenpolitik, KI- und Datenlabor sowie strategisches Controlling im Auswärtigen Amt, erklärt. Die Nutzungsbereitschaft sei jedoch schon jetzt sehr hoch, wenn sehr



Jacob Hess, Stellvertretender Direktor der Dänischen Beschwerdekammer, präsentiert dänische Projekte.

Foto: BS/Bildschön

knappe Fristen eingehalten werden müssten.

„Mit KI-Anwendungen haben wir die Chance, die Datenberge, die in der öffentlichen Verwaltung Tag für Tag entstehen, effizient zu verarbeiten.“ Zielbild sei ein schneller, schlanker Staat, konstatierte Evelyn Graß, Leiterin des Referats Künstliche Intelligenz, Datenökonomie und Blockchain im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Dafür brauche es einen entsprechenden Rechtsrahmen, der Vertrauen schaffe, aber die Entwicklung der Technologien nicht zu sehr hemme.

Notwendig seien für die KI-Anwendung in der Breite zudem auch Normen und Standards, die entsprechende Datengrundlage und Infrastruktur sowie europäische Entwickler und Experten.



Fabasoft®

Smarte Automatisierung von Routineaufgaben

Gewinnen Sie mit den Fabasoft eGov-Solutions durch eine effiziente Verwaltung mehr Zeit für das Wesentliche.

Mehr zum Thema Automatisierung in der öffentlichen Verwaltung:



Digitale Souveränität konkret

Wie der Bund Buzzwords mit Leben füllt

Vor dem Hintergrund zunehmender weltpolitischer Krisen ist Digitale Souveränität in aller Munde. Ein Hype? Ein Wirbel, ein Rummel oder eine Welle oberflächlicher Begeisterung – so wie es aus dem Englischen übersetzt heißt?

Nein: Für die öffentliche Verwaltung ist die Digitale Souveränität zentrale politische Guideline. Die Verwaltung muss ihre Gestaltungsfähigkeit behalten, Wechselmöglichkeiten und Einfluss auf relevante Anbieter digitaler Systeme haben. Nach der im IT-Rat 2022 beschlossenen Architekturrichtlinie Bund müssen IT-Systeme und Digitalisierung souverän gestaltet sein und insbesondere Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit, Austauschbarkeit und Herstellerunabhängigkeit gewährleisten. Maßnahmen, die auf dem Weg zur digitalen Souveränität ergriffen werden müssen, sind komplex: rechtlicher Rahmen, Vendor- und Sourcing-Strategie, Governance, Technologie-Stack, Kompetenzverteilung und Hersteller-/Anbieterspezifika müssen bewertet und ggf. angepasst werden. Insbesondere ist eine Migration in Richtung Open Source, offene Standards und Modularisierung der IT die zentrale Aufgabe.

Open Source als vorrangige Software

Ein wichtiger Schritt in Richtung Digitale Souveränität ist geschafft: Die gesetzliche Verankerung offener Standards und von Open Source ist mit §16a des E-Government-Gesetzes erfolgt. „Die Behörden des Bundes sollen offene Standards nutzen und bei neu anzuschaffender Software Open-Source-Software vorrangig vor solcher Software beschaffen, deren Quellcode nicht öffentlich zugänglich ist oder deren Lizenz die Verwendung, Weitergabe und Veränderung einschränkt“. Jetzt ist mit einer gesetzlichen Verankerung zwar viel erreicht, aber dadurch allein ist noch nichts gewonnen. Denn Open Source ist im Bund zwar bereits ein wichtiger Pfeiler auf dem Weg zur Digitalen Souveränität. Doch die Einführung stößt oft auf Skepsis – nicht nur bei Entscheidern, sondern auch bei den Nutzenden. Häufig geäußerte Bedenken reichen von schlechter Nutzerfreundlichkeit, mangelnder Sicherheit über fehlenden Support bis hin zur Sorge vor zu großer Komplexität bei der Implementierung und Inbetriebnahme.



Jutta Cordt ist Ministerialdirigentin und Unterabteilungsleiterin Informationstechnik des Bundes und Dienstekonsolidierung beim Bundesministerium des Innern und für Heimat. Foto: privat

Aus diesem Grund wurde das Zentrum für Digitale Souveränität (ZenDiS) gegründet. Zielsetzung ist, Open Source als tragfähige Alternative zu etablieren. Mit einem klaren Fokus auf Nutzerfreundlichkeit und Skalierbarkeit – etwa durch das Produkt „openDesk“ – wird das Vertrauen in Open-Source-Lösungen gestärkt. Auch die Einführung der Plattform „openCode“ war ein Balanceakt zwischen technischer Umsetzung und kulturellem Wandel. IT-Verantwortliche sind oft zögerlich, sich auf eine Plattform zu verlassen, die sie nicht selbst betreiben. Ein entscheidender Schritt ist es, Sicherheit und Transparenz zu garantieren. ZenDiS schuf Mechanismen, die eine einheitliche Qualität der veröffentlichten Lösungen sicherstellen und gleichzeitig den Verwaltungen die Kontrolle über ihre Daten lassen. Heute umfasst openCode über 2.000 Projekte und zeigt, dass Vertrauen und klare Standards die Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit sind.

Auch mit der Deutschen Verwaltungscloud ist ein weiterer Baustein der Digitalen Souveränität umgesetzt: Das Ziel eines Zusammenschlusses war schnell geeint und stieß auf große Zustimmung. Aber wie sollte es gelingen, die unterschiedlichen Anforderungen von Bund, Ländern und Kommunen in einer gemeinsamen Plattform zu bündeln? Wie sollte die föderale Komplexität, d.h. unterschiedliche IT-Standards, heterogene Infrastrukturen im Bund und in den Ländern und das Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und föderaler Eigenständigkeit gelöst werden? Doch „wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg“: Durch enge Zusammenarbeit aller Verwaltungsebenen, strukturierter Abstimmungsprozesse und eindeutiger Festlegungen konnte die

DVC ins Leben gerufen werden. Mit dem aktuellen Umsetzungsprojekt der DVC werden Implementierung und die Inbetriebnahme, das Bereitstellen einschlägiger Angebote vorangetrieben. Zudem werden im Großprojekt der Dienstekonsolidierung im BMI die „Buzzwords“ Open Source und Digitale Souveränität mit Leben gefüllt: Die IT-Maßnahme „Government Site Builder“ ist ein Beispiel dafür, dass digital souveräne Lösungen auf Open-Source Basis realisiert werden können. Ziel der Maßnahme ist es, mit dem Produkt GSB 11 ein Standard Content-Management-System für den Bund zu entwickeln, das den Anforderungen der öffentlichen Verwaltung gerecht wird und die heterogene CMS-Landschaft des Bundes harmonisiert. Der GSB 11 wird mit der OSS TYPO3 weiterentwickelt. Die Technologie wurde auf zentrale Kriterien der öffentlichen Verwaltung „abgeklopft“ (z. B. Barrierefreiheit, Sicherheit, Lizenzkompatibilitäten) und die Voraussetzungen für den konformen Einsatz geschaffen. Dies zeigte, dass OSS-Technologie nicht von „der Stange bezogen“ werden kann – sondern i.d.R. auf die speziellen

Bedarfe der öffentlichen Verwaltung auszurichten ist. Die IT-Maßnahme „E Gesetzgebung“ wiederum verfolgt das Ziel, in einem agilen Softwareentwicklungsprojekt die Gesetzgebung auf Bundesebene umfassend zu digitalisieren. Insbesondere mit der Entwicklung eines eigenen Editors wird für die Verfassungsorgane eine Alternative zu proprietären Systemen für das Verfassen von Regelungstexten geschaffen. Ein deutlicher Schritt in Richtung Digitaler Souveränität der Bundesrepublik Deutschland. Auch hier werden übrigens alle Entwicklungsergebnisse regelmäßig auf openCode veröffentlicht.

Auch die Art, wie wir Daten teilen, hat sich gewandelt. Kollaborations- und Kommunikationstools wie das „Social Intranet des Bundes“ mit „Wire Bund“ als modernem, Ende-zu-Ende verschlüsselten Messenger, leisten einen entscheidenden Beitrag zur digitalen Transformation der Bundesverwaltung.

Nicht Hype, sondern Weitblick und Detailarbeit, Durchhaltevermögen und Resilienz, solides und kontinuierliches Handeln sorgen in Bund, Ländern und Kommunen für die gewollte Digitale Souveränität.

Der moderne Staat

Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft

Fangen wir mit einer guten Nachricht an: Eigentlich gibt es bereits jetzt alle technologischen Voraussetzungen dafür, den Staat umfassend zu modernisieren. Die nötigen Dienste dafür werden derzeit entwickelt oder sie sind bereits schon verfügbar. Deutschland nimmt dabei eine führende Rolle ein: In Berlin wurde beispielsweise im Oktober 2024 das Global Government Technology Centre eröffnet, eine weltweit einzigartige Institution in Kooperation mit dem Weltwirtschaftsforum, in der „Regierungstechnologie“ entwickelt und erprobt wird. Im Grunde sind wir also gut vorbereitet. Sowohl Deutschland als auch Berlin sind in diesem Fall weit besser aufgestellt, als viele denken.

Der Hype um die Modernisierung des Staates ist im Grunde längst vorbei. Wir befinden uns bereits in der Umsetzung. Und doch bleibt das Gefühl, dass die Dinge in Deutschland schneller laufen könnten. Dass Digitalisierung auch im Umgang mit dem Staat etwas Selbstverständliches ist. Deswegen lohnt es sich, genauer darauf zu blicken, wie staatliches Handeln in Deutschland funktioniert – und wie es sich für die Bürgerinnen und Bürger anfühlt.

Die digitale Revolution ist eng verbunden mit einer Zunahme der Geschwindigkeit in den Innovationsprozessen. Das Tempo, mit dem digitale



Martina Klement ist CIO des Landes Berlin.

Foto: Stefanie Herbst

Technologien auf den Markt kommen, prägt das Nutzungsverhalten der Menschen: Wenn sie privat bereits in der Lage sind, im Netz zu agieren, dann erwarten sie auch, dass der Staat Teil dieser Welt wird. Je weiter die digitale Realität der Verwaltung vom Alltag der Bürgerinnen und Bürger auseinanderliegt, desto größer wird das Störgefühl in der Beziehung unserer Bürgerinnen und Bürger zum Staat.

Warum aber herrscht in der Verwaltung ein anderes Tempo? Ein Teil der Wahrheit ist, dass an die Prozesse im Staat andere Maßstäbe angelegt

werden müssen, als dies beispielsweise bei einem Start-up der Fall ist. Menschen erwarten zurecht, dass Verwaltung verlässlich sein muss und damit auch die Technologien, die sie verwendet. Ein anderer Aspekt jedoch ist hausgemacht: Und das hat mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Verwaltungshandeln zu tun.

Gerade wenn es um neue Ideen und bisher ungelöste Fragen geht, kommt es häufig vor, dass es zwar eine klar umrissene Aufgabenstellung, aber keinen gibt, der sich für die Lösung des Problems zuständig fühlt. Eine Instanz schiebt die Aufgabe zur anderen und bekommt sie postwendend wieder zurück: Man nennt das in Berlin „Behörden-Ping-Pong“. Dieses Hin-und-Her ist eine der größten Innovationsbremsen für den Staat auf dem Weg in die digitale Gegenwart.

Zuständigkeiten klar definieren

Bei der grundlegenden Reform der Verwaltung, die wir in Berlin gerade vorantreiben, haben wir deswegen einen umfassenden Ansatz gewählt, um für klare Zuständigkeiten bei Senat und Bezirken zu etablieren. Der erste Schritt ist eine umfassende Aufgabenerhebung und Aufgabenkritik: Mit welchen Aufgaben beschäftigt sich die Verwaltung eigentlich? Das mag banal klingen, bringt aber in der Praxis so manch überraschenden Befund – zumal verhältnismäßig viele Aufgaben an mehreren Stellen gleichzeitig verortet sind oder sich gar keiner zuständig fühlt. Wenn der Überblick erst einmal vorliegt, kann man entscheiden, ob bestimmte Aufgaben überhaupt notwendig sind und wer sie in Zukunft leisten soll, wo Geschäftsprozesse optimiert oder digitalisiert werden können.

Der zweite Schritt besteht darin, diese Zuständigkeiten auch festzuschreiben. Wir legen gesetzlich verankerte Politik- und Querschnittsfelder fest, die künftig nicht nur die Aufgaben klarer sortieren, sondern der Berliner Verwaltung auch eine Grundstabilität geben sollen. Dieser Reformprozess wird die Berliner Verwaltung deutlich effizienter aufstellen und damit besser vorbereiten auf das Tempo, mit dem digitale Technologien das Land verändern.

Die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit innerhalb der Verwaltung ist nur ein erster Baustein für den modernen und digitalen Staat von morgen. Wir müssen sicherstellen, dass wir nicht nur entscheidungs-, sondern auch handlungsfähig bleiben. Viele Innovationen, die sowohl dem Staat als auch dem Bürger nutzen würden, liegen bereits heute auf der Hand, aber sie scheitern im Dickicht des Föderalismus. Dazu ein Beispiel.

Technologisch wäre es heute schon möglich, Anwohnerparkvignetten voll digital zu beantragen und digital auszustellen. Im Idealfall wäre dabei bei jedem Antrag auf Erstellung eines Parkausweises auch

ein automatisierter Datenabgleich mit den Daten möglich, die beim Kraftfahrtbundesamt hinterlegt sind. Man müsste dann keine physischen Vignetten mehr ausstellen, die Parkberechtigung könnte direkt digital hinter dem Kennzeichen hinterlegt werden. Jede und jeder könnte – Ende-zu-Ende digitalisiert – einen entsprechenden Antrag stellen und die Kontrolle könnte ebenfalls vollautomatisch über sogenannte Scan-Cars laufen. Eine schöne Vision von einer digitalisierten Welt, die derzeit noch an der bundesgesetzlichen Rechtslage scheitert.

Die Daten zu allen Kennzeichen werden zwar zentral erfasst, aber das Land Berlin hat derzeit keinen Zugriff darauf, ein automatisierter Abgleich ist aktuell bei der Antragstellung nicht möglich. Außerdem erlaubt das deutsche Datenschutzrecht bislang noch nicht den Einsatz von Scan-Cars. Also müssen weiter händisch Vignetten ausgestellt und aufgeklebt werden, und die Überwachung erfolgt – wie seit Jahrzehnten – durch Sichtkontrolle. Ganz so, als würde es digitale Technologien nicht geben.

Länder wie Österreich sind bereits einen Schritt weiter: Dort sind wichtige Register zentral verknüpft. Niemand fragt danach, ob gewisse Daten dem Land oder dem Bund gehören. Das spart viel Zeit und sorgt dafür, dass bestimmte Verwaltungsdienstleistungen voll digitalisiert angeboten werden können und zwar dort, wo sie auch erbracht werden.

Auf ähnlicher Basis läuft die Zuweisung der Familienbeihilfe in Österreich. Bei der Geburt eines Kindes muss kein Antrag mehr ausgefüllt werden, weil alle Daten zentral verfügbar sind. Die Finanzverwaltung prüft automatisch bei jedem Neugeborenen den Anspruch und zahlt den Betrag dann auf das ohnehin bereits hinterlegte Konto der Eltern. Niemand fragt mehr, wer für welche Daten zuständig ist.

Dahinter steckt auch ein anderes Verständnis für die Erbringung staatlicher Dienstleistungen. Es sind nicht die Bürgerinnen und Bürger, die sich den aus vordigitaler Zeit überbrachten Handlungsweisen der Verwaltung anpassen müssen. Es muss umgekehrt funktionieren: Der Staat erbringt seine Leistungen in einer Form, die den Bürgerinnen und Bürgern so wenig Umstände wie möglich bereitet.

Ein Umdenken in diese Richtung halte ich für elementar für die Zukunft der Verwaltung – sei es im Bund, im Land oder in den Kommunen. Wir müssen daran arbeiten, das Vertrauen darauf zu erhalten, dass staatliches Handeln auch in Zukunft funktionieren wird. Das gilt gerade in Zeiten, in denen das Vertrauen in den Staat bei vielen Menschen schwindet. Ich bin jedenfalls davon überzeugt: Wir haben eine leistungsfähige Verwaltung. Und wenn wir jetzt die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, wird die Verwaltung auch mit weniger Ressourcen in Zukunft noch für unsere Bürgerinnen und Bürger funktionieren. Genau daran arbeiten wir.

Digitale Kollaboration unter Kontrolle

Sicherstellen einer robusten und sicheren Konfiguration in Microsoft 365

In hochkollaborativen und digitalen Arbeitsumgebungen ist die sichere und regelkonforme Nutzung digitaler Tools wie Microsoft 365 von zentraler Bedeutung. Besonders für Organisationen in regulierten Branchen, wie der öffentlichen Verwaltung, besteht die Herausforderung nicht nur in der Implementierung solcher Plattformen, sondern in deren kontinuierlicher Verwaltung und Absicherung im Einklang mit strengen Vorschriften.

Mit über 3.500 Konfigurationseinstellungen bietet Microsoft 365 eine enorme Flexibilität, die jedoch auch erhebliche Komplexität mit sich bringt. Grundlegend sind die Systeme erst einmal offen konfiguriert. Ein Link oder eine Mail-Einladung reichen aus, um sich in ein Meeting zu wählen. Die Eintrittshürden sind entsprechend niedrigschwellig.

Die Kontrolle über das System und die zahlreichen Konfigurationseinstellungen von Microsoft 365 bleiben nach wie vor erforderlich. Besonders Mitarbeitende, die für die Einhaltung von Compliance-Standards verantwortlich sind, müssen sich mit dieser Komplexität auseinandersetzen, um sowohl sensible Daten zu schützen als auch die Effizienz sicherzustellen und die Anforderungen von Audits und Sicherheitsstandards zu erfüllen.

In der Praxis bedeutet dies, dass detaillierte Nachweise zu Konfigurationseinstellungen, den letzten Änderungen der Tenant-Umgebung sowie dem manuellen Aufwand und den durchgeführten Anpassungen über einen Zeitraum von mindestens 12 Monaten erforderlich sind. Bei Audits müssen häufig mehrere hundert Änderungen nachvollziehbar gemacht werden. Fehlt eine klare und lückenlose Dokumentation, kann es zu einem erheblichen Arbeitsaufwand kommen, bei dem IT-Mitarbeitende mehrere Wochen damit verbringen, diese Änderungen zu recherchieren, zu klären und zu dokumentieren. Dies führt zu einer zusätzlichen Belastung der Ressourcen und bindet Projektkapazitäten.

Potentielle Sicherheitsrisiken - Jeden Tag ein neues Update in Microsoft 365

Microsoft erweitert die Funktionsweisen und Möglichkeiten der Nutzung von integrierten Lösungen mit fast jeder Aktualisierung und Änderung. Es gab seit Februar 2022 laut der offiziellen Roadmap von Microsoft mindestens 1.718 Änderungen und Erweiterungen von bestehenden Diensten. Das sind knapp über 3 Änderungen alle zwei Tage.

Die ungeprüfte Einführung dieser Neuerungen birgt viele Gefahren für ein Unternehmen. Weiter verursachen unsachgemäß verwaltete Kollaborationstools erhebliche Risiken, darunter Nicht regulierte Zugriffserteilung, Einsatz von Dritt-Anbieter-Anwendungen wie Dropbox und Jira, als auch die Ansammlung nicht benötigter Berechtigungen.

Das Ergebnis ist ein schwieriger Balanceakt: Zusammenarbeit ermöglichen und gleichzeitig die Einhaltung strenger Compliance-Anforderungen sicherstellen.

Microsoft 365 als Plattform unter Kontrolle

Protiviti bietet eine maßgeschneiderte Lösung für Microsoft 365, die Sicherheitsanforderungen und Compliance-Vorgaben automatisiert und transparent in Einklang bringt.

Kernfunktionen der Protiviti-Lösung

Die Lösung nutzt alle erreichbaren Schnittstellen zu Microsoft 365 um vollständig autonom eine periodische Abfrage aller Einstellungen vorzunehmen und bei Bedarf und Wunsch auch die festgelegte Konfiguration bei Abweichungen anzuwenden. Weiter erlaubt die Lösung eine Minimierung der Berechtigungen für die Administrative Verwaltung von Microsoft 365. Eine weitere Kernfunktion ist die revisions-sichere Dokumentation der Konfigurationsstände und aller Änderungen in der Konfiguration von Microsoft 365. Per Knopfdruck oder wiederkehrend werden Berichte zu Lizenzen, Berechtigungen und der Standarderfüllung von Vorgaben wie DORA, DSGVO, KRITIS und NIST erstellt und bei Bedarf per E-Mail zugestellt.

Konkrete Vorteile: Effizienz und Sicherheit

Ein Revisionsprüfer fordert den Überblick über alle Konfigurationsänderungen der vergangenen zwölf Monate. Ohne automatisierte Prozesse bedeutet dies für die IT-Abteilung oft Wochen intensiver Arbeit – die manuelle Nachverfolgung tausender Einträge, deren Validierung und Dokumentation. Durch die Implementierung von Protivitis Microsoft 365-Lösung profitieren Organisationen von Fehlerreduktion der Konfiguration, der benötigten Transparenz, Entlastung für die Mitarbeiter als auch die kosteneffiziente Möglichkeit Microsoft 365 sachgemäß zu verwalten und zu betreiben. Die Zukunft der kollaborativen Compliance

Protivitis Ansatz ermöglicht es Mitarbeitenden, Compliance-Vorgaben mühelos einzuhalten, und bietet gleichzeitig die Grundlage für eine sichere und effiziente digitale Transformation.



Martin Przybysz ist Leiter des Microsoft Segments im Technology Consulting bei Protiviti Deutschland und Ansprechpartner für Microsoft Beratung rund um die Themen Transition und Digitalisierung..

Foto: privat

Kulturwandel ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit

Was wäre, wenn die Kultur der Verwaltung zukunftsfreundlich wäre?

Die Verwaltung in Deutschland steckt in der Krise. Jahrzehntelang war sie Garant für Stabilität, Effizienz und Rechtsstaatlichkeit. Doch technologische Umwälzungen und die Auswirkungen von Pandemie und Krieg stellen das System auf eine harte Probe. Wie kann die deutsche Verwaltungskultur neu definiert werden? Die Antwort liegt in einem umfassenden Kulturwandel, der nicht nur punktuell wirkt, sondern in die Fläche gebracht wird.



Robert Peter ist Co-Initiator von Re:Form und Manager für öffentliche Innovation.
Foto: Leander von Thien

Warum ist ein Kulturwandel notwendig?

Die deutsche Verwaltung hat eine reiche Tradition. Sie ist geprägt von strikter Regelerorientierung und auf klare Verantwortungsbereiche ausgerichtete Hierarchie. Doch diese Stärken können in einer dynamischen Welt zu Schwächen werden. Prozesse ziehen sich in die Länge, Verantwortlichkeiten für übergreifende große Themen sind oft unklar verteilt, und die Nähe zu den Bürgerinnen und Bürger bleibt häufig auf der Strecke.

Ein Beispiel ist die schleppende Digitalisierung. Während Länder wie Dänemark oder Spanien die Anliegen ihrer Einwohner binnen Minuten bearbeiten, kämpft Deutschland noch mit Faxgeräten und papierbasierten Prozessen. Der Unterschied im Erleben von Staatlichkeit bleibt zu groß, wenn ich ein Bankkonto in zehn Minuten digital eröffnen kann, für Verwaltungsvorgänge aber noch zum Amt muss.

Das wird durch eine überbordende Bürokratie ergänzt. Viele Vorgänge sind bis ins kleinste Detail geregelt und die Anforderungen gehen zu oft an der Realität vorbei. Das Vertrauen der Bevölkerung schwindet, wenn einfache Anliegen Wochen dauern oder wenn Behörden als Hindernis statt als Unterstützung wahrgenommen werden.

Hinzu kommt mangelnde Lösungsorientierung und fehlender Innovationswille der handelnden Institutionen. Es ist für Angestellte in der Verwaltung aktuell scheinbar besser, nichts zu tun, als einen Fehler zu riskieren. Damit verstößt man zwar nicht gegen Gesetze, jedoch werden die Probleme im Land auch nicht gelöst.

Erschwerend hinzu kommen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, der auch den

öffentlichen Dienst zunehmend betrifft. Der öffentliche Dienst steht im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft, die oftmals flexiblere und attraktivere Arbeitsbedingungen bietet. Junge Talente finden wenig Anreiz, in eine starre, hierarchische Struktur einzutreten.

Wie sieht eine zukunftsfähige Verwaltung aus?

All das zeigt: Die deutsche Verwaltung braucht digitale Modernisierung und einen tiefgreifenden Kulturwandel, der in der Fläche ankommt. Wir müssen weg von einer Regelfokussierung zu einer Lösungsorientierung. Wenn Politik und Gesellschaft im demokratischen Prozess Ziele definieren, darf die Antwort aus der Verwaltung nicht sein: "Das geht nicht." Vielmehr sollte die Verwaltung Lust auf die Gestaltung der Zukunft haben – also einen Willen für Innovation und Veränderung haben, mit Unsicherheit pragmatisch umgehen und sich nicht lähmen lassen.

Verwaltung sollte als Partner agieren, der die Bedürfnisse der Menschen und in den Mittelpunkt stellt und vertraut, statt misstraut. Gleiches gilt für Unternehmen, die in der Verwaltung Unterstützung für Innovation und Wandel finden sollten. Dafür sollten die Menschen, die in Verwaltungen arbeiten, mehr Eigenverantwortung und Flexibilität in Entscheidungen bekommen – die können das! Nur so kann der Mut zu innovativen Ansätzen erwachsen.

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern muss auf diese Qualitäten einzahlen. Einerseits also für Bürgerinnen und Bürgern bessere Zugänge und mehr Geschwindigkeit ermöglichen, anderer-

seits aber auch die Arbeit der Angestellten in den Verwaltungen vereinfachen. Wir brauchen eine Verwaltung, die zukunftsfreundlich, menschlich und digital ist.

Wie kommen wir dahin?

In jeder einzelnen Verwaltung sollte folgendes berücksichtigt werden:

Führungskräfte fortbilden, mehr Frauen und Diversität

Führungskräfte sind die Schlüsselakteure eines jeden Wandels. Sie müssen den Wandel vorleben und aktiv fördern. Es geht nicht nur darum, Vorschriften umzusetzen, sondern eine neue Haltung einzunehmen: weg von Kontrolle hin zu Vertrauen, von Anweisung hin zu Dialog. In der Konsequenz heißt es auch, mehr Frauen und mehr Diversität in Führungspositionen zu bringen. Der positive Effekt eines hohen Frauenanteils in Führungspositionen auf Organisationen ist mehrfach belegt. Diversität in jeder Hinsicht bringt mehr Problemlösekompetenz

Mitarbeitende und Bürger:innen einbinden: Ohne die Mitarbeitenden bleibt jeder Wandel ein Lippenbekenntnis. Change-Management-Strategien müssen Ängste abbauen und Perspektiven aufzeigen. Workshops, Dialogrunden und Fortbildungen können helfen, Skepsis in Begeisterung zu verwandeln. Die Atmosphäre und Einstellung, die in diesen Formaten gelehrt wird, wird sich auf die Arbeitsweise übertragen.

Feedback hilft. Eine Verwaltung, die zuhört, ist eine Verwaltung, die besser wird. Regelmäßige Feedbackrunden mit Bürgerinnen und Bürgern und Mitarbeitenden können Schwachstellen identifizieren und kontinuierliche Verbesserungen ermöglichen. Wenn sich eine Verwaltung auf sie fokussieren will, sollte sie auch wissen, was deren Bedürfnisse sind.

Verwaltungsübergreifend sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

Kulturwandel auch im kleinsten Ort. Ein Kulturwandel darf nicht nur in Modellprojekten oder Großstädten stattfinden. Es reicht nicht, wenn innovative Ansätze lediglich in Ministerien oder Pilotbehörden getestet werden. Der Wandel muss in der Fläche, in jedem Bürgerbüro, jedem Landratsamt und jeder kleinen Gemeinde gelebt werden.

Vernetzung ist entscheidend. Denn in der Fläche ist nicht nur viel zu tun, sondern in der Fläche liegt viel Potenzial. Viele Verwaltungen sind in einzelnen Themenbereichen oder Projekten besonders gut. Und genau hier sollten Verwaltungen voneinander lernen. Der Austausch von Best Practices und der Aufbau von Netzwerken über föderale Ebenen und Bundeslandgrenzen hinweg können den Wandel beschleunigen.

Kulturwandel muss begleitet werden.

Die Maßnahmen wirken am besten, wenn sie zusammen gedacht und geplant werden. Es braucht auf allen Ebenen eine Art Begleitung, die gesetzten Ziele und den Sinn von Maßnahmen zu reflektieren. Besonders auf Ebene der Mitarbeitenden ist es wichtig, auf Ängste und Vorbehalte einzugehen und diese ernst zu nehmen. Auch dabei kann die Vernetzung mit anderen helfen.

Die Verwaltung ist mehr als ein Apparat. Sie ist das Rückgrat einer funktionierenden Gesellschaft. Doch um dieser Rolle gerecht zu werden, muss sie sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts stellen. Der Kulturwandel ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit. Die Zeit für Veränderungen ist jetzt. Jeder kann einen Beitrag leisten: Führungskräfte, die Neues wagen, Mitarbeitende, die sich auf Veränderungen einlassen, und Bürgerinnen und Bürger, die aktiv Feedback geben. Lassen Sie uns gemeinsam den Kulturwandel gestalten – für eine Verwaltung, die nicht nur effizient, sondern auch menschlich und zukunftsfähig ist.

Re:Form

projecttogether

Re-Form

Wir, Re:Form, haben gemeinsam mit dem Deutsche Städte- und Gemeindebund das "Bewährt vor Ort" Siegel entwickelt. Hier zeichnet eine Jury aus Verwaltungspraktiker:innen wegweisende Verwaltungsinnovationen aus. So werden diese Lösungen sichtbar gemacht, die Verbreitung von bewährten Ansätzen gestärkt und eine offene und experimentierfreudige Lernkultur geschaffen. 2024 wurden bereits sieben Lösungen ausgezeichnet. Die nächste Auszeichnung findet im Frühjahr 2025 statt.

Ko-Pionier-Preis

In Deutschland läuft es in vielen Verwaltungen bereits gut und vielfältige und pragmatische Lösungen entstehen. Deswegen muss das Rad nicht immer neu erfunden werden. Menschen und Verwaltungen, die inspirierende Lösungen von anderen kopieren und an ihre Bedingungen anpassen, sind mindestens genauso entscheidend für unsere funktionierenden Abläufe, wie die, die Innovationen initial kreiert haben. Deswegen zeichnet ein großes Bündnis 2025 erstmals mit dem Ko-Pionier-Preis Menschen und Verwaltungen aus, die besser nachnutzen, statt alles neu zu machen.

Termine 2025



Raus aus dem Microsoft-Käfig: Der Weg zur digitalen Souveränität

Der bequemste Weg ist nicht immer der beste. Um Datenschutz, Freiheit und Kostenkontrolle zu sichern, brauchen Behörden eine hybride IT-Strategie jenseits von Microsoft 365.

Unvertretbare Risiken

Während eine Handvoll Bundesländer inzwischen Microsoft 365 in ihren Verwaltungen einführen wollen, bleibt die Mehrheit weiterhin skeptisch. Sie haben sich bewusst dagegen entschieden, um sich dadurch nicht noch weiter in eine bedenkliche Abhängigkeit von Microsoft zu begeben. Zu diesem Ergebnis kommen auch der Präsidiumsarbeitskreis Digitale Souveränität und der Arbeitskreis Datenschutz und IT-Sicherheit der Gesellschaft für Informatik (GI) e.V. Die Experten sehen „unvertretbare Risiken für die digitale Unabhängigkeit Deutschlands und den Schutz der Daten von Bürgerinnen und Bürgern“. Für diese Warnung gibt es zahlreiche fundierte Gründe.

Wenn die Abo-Falle zuschnappt

Digitale Souveränität bedeutet, die volle Kontrolle über kritische IT-Infrastrukturen und sensible Daten zu behalten, ohne von ausländischen Anbietern und deren Gesetzgebung abhängig zu sein. Genau diese Unabhängigkeit steht aber auf dem Spiel, wenn deutsche Behörden in die Microsoft Cloud migrieren. Denn da Microsoft als US-Unternehmen dem Cloud Act unterliegt, ist der Anbieter verpflichtet, den US-Behörden potenziell Zugriff auf in der Cloud gespeicherte Daten zu gewähren und kann die hohen europäischen Datenschutzanforderungen nicht erfüllen. Zudem verstärkt die Cloud die über Jahre gewachsene digitale Abhängigkeit von wenigen großen Monopolisten. Sobald die Abo-Falle zuschnappt, können Behörden weder ihre sensiblen Daten angemessen schützen noch ihre Kosten kontrollieren.

Explodierende Kosten & Kartellklage

Erst 2023 hatte Microsoft die Preise für seine Cloud-Dienste um 11 Prozent erhöht, was auch beim Bund zu einer Kostenexplosion führte. So gab die Bundesregierung im Jahr 2022 über 1,2 Milliarden Euro für Software-Lizenzen aus, ein Großteil davon für Microsoft. 2022 waren es noch 771 Milliarden Euro. Für 2025 hat der Tech-Gigant weitere Lizenzänderungen angekündigt und will bei M365 auf monatliche Zahlung umstellen, verbunden mit einer Preiserhöhung von fünf Prozent.

Microsoft nutzt indes seine Marktmacht aus, um Kunden möglichst wenige Alternativen zu lassen und Wettbewerber abzudrängen. Im Juni 2024 stellte die EU-Kommission vorläufig fest, dass die Kopplung von Microsoft Teams mit M365 gegen die EU-Kartellvorschriften verstoßen könnte. Auch die US-Wettbewerbsbehörde FTC hat im November 2024 eine Untersuchung gegen Microsoft eingeleitet. Sie sieht vor allem die der Bündelung von Office-Diensten mit Security-Software

und Cloud-Produkten als problematisch an. Hintergrund waren mehrere Cybersecurity-Vorfälle bei Microsoft-Produkten mit weitreichenden Folgen für die Wirtschaft.

Cybersicherheit & Datenschutz

Spätestens der Crowdstrike-Vorfall sollte gezeigt haben, wie gefährlich eine einseitige Abhängigkeit auch unter Sicherheitsaspekten ist. Ein fehlerhaftes Update der Sicherheitssoftware „Falcon“ hatte im Juli 2024 weltweit Windows-Systeme zum Absturz gebracht und für IT-Ausfälle gesorgt. Dass Microsoft sich anschließend als Opfer inszenierte und die Schuld gar auf einen Deal mit der EU-Kommission schob, ist an Dreistigkeit kaum zu überbieten. Zumal der Tech-Gigant wiederholt wegen mangelnder Sicherheitsvorkehrungen in der Kritik stand. Zuletzt hatte das amerikanische Cyber Safety Review Board (CSRB) in einer Untersuchung festgestellt, dass Microsoft 2023 den Diebstahl eines Azure-Master-Signing Keys hätte verhindern können. Am Ende kann die Missachtung von Datenschutz und Datensicherheit Kunden so teuer zu stehen kommen und zu so gravierenden Reputationsschäden führen, wie man es sich kaum vorzustellen vermag.

Die Alternative: hybride Szenarien

Statt Risiken zu ignorieren und sich leichtfertig immer tiefer in die digitale Abhängigkeit zu begeben, liegt die Lösung in einer alternativen IT-Strategie. Dabei geht es natürlich nicht darum, gänzlich auf Cloud-Dienste zu verzichten. Vielmehr gilt es, die Risiken abzuwägen und herstellerübergreifende, hybride Szenarien zu entwickeln. Indem Behörden Cloud-Services verschiedener Anbieter intelligent mit On-Premises-Software kombinieren, können sie Risiken streuen und einseitige Abhängigkeiten reduzieren. Oftmals reicht auch der Funktionsumfang einer älteren Softwareversion völlig aus, so dass durch den Erwerb gebrauchter Lizenzen erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden können. Unabhängige Berater können hier unterstützen, über den Tellerrand hinauszublicken, eine neutrale Sicht einzunehmen und die individuell beste Kombination zu finden. Indem wir IT-Kernkompetenzen fördern, um herstellerunabhängig strategische Entscheidungen zu treffen, haben wir noch eine Chance, uns wieder mehr digitale Unabhängigkeit zurückzuerobern.



Andreas E. Thyen ist Diplom-Volkswirt und Präsident des Verwaltungsrats der LizenzDirekt AG.

Foto: LizenzDirekt AG



Sofazeit

Exklusive Videos auf Digitaler Staat Online

Seit über vier Jahren existiert unsere Plattform Digitaler Staat Online. Was als pandemie-verträgliche Realveranstaltungsalternative begann, hat sich mit den Jahren als digitale Informations- und Diskussionsplattform etabliert. Im letzten Jahr fand ein kleiner „Frühjahrsputz“ der Homepage statt inklusive neuer Zitate von prominenten Teilnehmenden unserer Formate. Was 2020 noch überwiegend mit klassischen Diskussionsrunden startete, hat sich das Portfolio spätestens in den letzten beiden Jahren mit den Defence Days, den Sofa-Runden und zahlreichen Thementagen erweitert.

Interesse an europäischer Gesetzgebung steigt

Neben den klassischen Themen wie Cloud, IT-Sicherheit und Künstlicher Intelligenz entwickelte sich das Interesse im letzten Jahr auch für das Thema Low-Code-Plattformen und die europäische Digitalgesetzgebung. Für Letzteres entwickelten wir Thementage zum Digital Services Act und zur Schaffung einer europäischen Wallet für eIDAS 2.0. Immer mit dabei: die NIS2-Umsetzung, deren Frist im Oktober letzten Jahres ablief und anhaltendes Interesse erzeugte.



Philipp Lahm, Turnierrichter der EURO 2024 und Kapitän der Fußballweltmeistermannschaft von 2014, erklärte auf dem Europäischen Polizeikongress, welche Rolle die Sicherheit für eine gelungene Europameisterschaft hat.

Sofa-Talks als Must-Watch

Was auf unserer Plattform ebenfalls nicht mehr wegzudenken ist, sind unsere Sofa-Videos. Je nach Kongress werden verschiedene Akteure der Verwaltung etwa drei bis fünf Minuten interviewt. Dafür haben sich das Grüne Sofa (für den Digitalen Staat), das Rote Sofa (für die Public IT-Security-Conference) und das Blaue Sofa (für den European Police Congress und die Berlin Security Conference) etabliert. Prominente Gäste waren im abgelaufenen Jahr Anke Domscheidt-Berg (netzpolitische Sprecherin der Linksfraktion im Bundestag), Dr. Alfred Kranstedt (Direktor des ITZBund), Martina Klement (CDO des Landes Berlin), Michael Stübgen (bis Ende 2024 Innenminister des Landes Brandenburg) und Philipp Lahm (Turnierrichter der EURO 2024 und ehemaliger Kapitän der deutschen Fußballnationalmannschaft sowie Weltmeister von 2014).

Bei Interesse schauen Sie gerne auf unserem Kanal vorbei. Alle Diskussionsrunden, Thementage und Sofa-Talks sind jederzeit kostenfrei unter digitaler-staat.online/mediathek abrufbar.



Stefan Schnorr, Staatssekretär im Bundesministerium für Digitales und Verkehr, stellte in einem Thementag seine Vision der eIDAS 2.0-Verordnung vor.

Screenshots: BS/Schubert



Kommunen helfen Kommunen

Interaktive Online-Plattform für Diskussionen

Die Kommunen sind das Bindeglied zwischen Politik und Bürger: Durch Sie werden Beschlüsse und Gesetze für Bürgerinnen und Bürger in ihrem direkten Lebensumfeld erlebbar. Hier werden aus gesammelten Daten und Erfahrungen Projekte wirklich sichtbar. Eine neue Fahrradstraße, Die Umgestaltung von Innenstädten oder autofreie Zonen in der Innenstadt? Solche Themen haben Einfluss auf die Lebenswelt der Anwohnerinnen und Anwohner. Oftmals können sie ihren Heimatort auch durch eigenes Engagement aktiv mitgestalten.

Umso wichtiger ist es, dass sich Städte und Gemeinden mit aktuellen Veränderungen, Herausforderungen und Tendenzen auseinandersetzen und ihre Erfahrungswerte untereinander austauschen. Denn aktuell sind die Kommunen in Deutschland mit großen Aufgaben konfrontiert: Klimaresilienz, Verkehrswende sowie umwälzende Veränderungen in Struktur und Demographie müssen bewältigt werden. Nur so können sich Städte und Gemeinden als attraktive Lebensräume für alle sozialen Schichten weiterentwickeln.

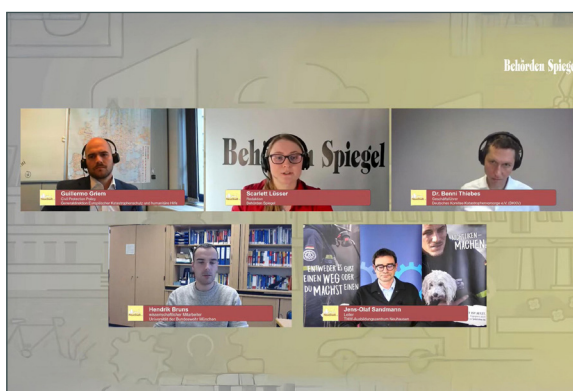
Die Online-Plattform NeueStadt.org bietet die Möglichkeit, sich im Rahmen von kostenfreien Diskussionsrunden zu Themen aus dem Umfeld

der Kommunen und der öffentlichen Verwaltung auszutauschen. Darüber hinaus finden hier auch Partner-Webinare statt. NeueStadt.org richtet sich vorrangig an Kommunalpolitikerinnen und -politiker, Vertreterinnen und Experten. Zusätzlich können sich Zuschauende mittels Live-Chats interaktiv an den Diskussionen beteiligen.

Brandaktuelle Themen

Die Online-Diskussionsrunden behandeln nicht nur brandaktuelle Themen wie die Steigerung der Resilienz gegen Extremwetterereignisse oder eine Umgestaltung der Verkehrsangebote. Es werden auch immer wieder in Diskussionen aufkommende Themen, wie Stadt- und Landflucht, Bürgerbeteiligung und die Integration von Künstlicher Intelligenz. Zum Thema Bürgerbeteiligung mit besonderem Blick auf die junge Bevölkerung tauschten sich Partizipationsstellen von Kommunen, Jugendorganisationen und Vertreter des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend darüber aus, wie auch den „Kleinen“ eine Stimme in der Politik gegeben werden kann.

Für Interessierte aus dem Bereich der Kommune lohnt es sich also in jedem Fall, das Programm im Blick zu halten oder selbst daran teilzunehmen.



Die Online-Plattform NeueStadt.org dient dem Austausch über aktuelle kommunale Themen. Dabei wird auch an den Landesgrenzen nicht gestoppt. Hier diskutierten die Referenten über internationale Zusammenarbeit beim Katastrophenschutz.



Anlässlich des 40. Jahrgangs fand der unter anderem auch ein Special zum Thema Kommunalen Klima- und Umweltschutz statt. Wo mit Vertretern aus Politik und Kommunen über das, was war, ist und sein wird gesprochen wurde. Screenshots: BS/Schubert

29. MAI 2024, BAD HOMBURG

HessenDIGITAL

DIGITALE VERWALTUNG IN HESSEN
TOUCHDOWN FÜR DIE DIGITALE VERWALTUNG

www.hedigital.de | Behörden Spiegel



BehördenNews



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel

Alles digital bis 2028

Ministerin Sinemus hat große Pläne

»» Anna Ströbele, Behörden Spiegel

Mit der Finanzierung des OZG 2.0 und der Registermodernisierung zeigte sich Hessens Digitalministerin Prof. Dr. Kristina Sinemus (CDU) unzufrieden. Trotzdem müsse die Digitalisierung der Verwaltung weitergehen. Dafür fragt das Land seine Kommunen nach Hürden und erprobt den Einsatz von KI in der Landesverwaltung. Zudem müsse die Nachnutzung von EfA-Leistungen systematisiert werden.

„Hessen hat bundesweit den Platz drei bei der OZG-Umsetzung erreicht“, freute sich die Hessische Ministerin für Digitalisierung und Innovation, Prof. Dr. Kristina Sinemus, auf dem Kongress Hessen Digital. Insbesondere die Kommunalverwaltungen und IT-Dienstleister spielten hier eine zentrale Rolle. Die Ministerin verkündete weiterhin große Pläne: „Ende der Wahlperiode sollen alle Verwaltungsleistungen online zur Verfügung stehen.“ Das sei insbesondere



Hessens Digitalministerin Prof. Dr. Kristina Sinemus will die Nachnutzung von EfA-Leistungen systematisieren. Foto: BS/privat

angesichts „knapper Kassen“ eine Herausforderung und erfordere systematisierte und einheitliche Abläufe, zum Beispiel für die Nachnutzung von EfA-Leistungen. Zudem müssten auf Bundesebene erst „die richtigen Bedingungen“ geschaffen werden, forderte Sinemus in Anspielung auf das Onlinezu-



HEssen DIGITAL
SAVE THE DATE 21. August 2025



gangsänderungsgesetz (OZG 2.0). Die Ministerin kritisierte hier eine fehlende Beteiligung des Bundes in der Finanzierung. Im nun beschlossenen Gesetz wurde daran nichts geändert. Auch das Nationale Once-Only-Technical-System (NOOTS) müsse *Sinemus* zufolge für die Registermodernisierung umgesetzt werden und auch hier gebe es noch Uneinigheiten bezüglich der Lastenverteilung. Aktuell würden in Hessen die kommunalen Bedarfe ermittelt, bekräftigte die

Ministerin. Dafür erkundigte sich die Landesregierung in den Kommunen nach deren Umsetzungsproblemen, seien sie technisch, finanziell oder Kompetenzen betreffend. All diese Bereiche seien schließlich notwendig, um volldigitale Prozesse zu erreichen. Ziel sei, den Kommunen zuzuhören und anschließend Unterstützung anzubieten. Andere Initiativen des Hessischen Digitalministeriums umfassten das Projektcontrolling, Cloud-Infrastrukturinvestitionen in Höhe von 100 Millionen Euro in den letzten Jahren sowie Pilotprojekte für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Landesverwaltung. „Der eine oder andere kennt vielleicht den Chatbot Sophia,

der Fragen auf dem hessischen Verwaltungsportal beantwortet. Wir haben aber auch Entscheidungstools entwickelt“, teilte *Sinemus* mit. Und im Finanzministerium sei KI bereits zur Bekämpfung von Steuerkriminalität eingesetzt worden. Bei diesen Themen müssten die IT-Sicherheit und der Datenschutz mitgedacht werden. Gleichzeitig will die Digitalministerin die Mitarbeitenden weiterbilden, zum Beispiel über die Angebote des KommunalCampus oder der Hochschule RheinMain.

D16 soll politische Linien vorgeben

Die neue Digitalministerkonferenz „D16“ stellt für die hessische Digitalministerin eine Ergänzung zum IT-Planungsrat dar. Sie soll „grobe politische Linien“ vorgeben. Dabei sei die Verwaltungsdigitalisierung nur eines von vielen Themen. So soll sich die D16 auch mit Fragen zur Digitalwirtschaft, Infrastruktur und der Zukunft der Arbeit beschäftigen. *Sinemus* würde sich wünschen, dass sich auch in anderen Ländern ein Ministerium zuständig nur für digitale Themen etablieren würde. „So wäre es möglich, bei diesen verschiedenen Themen in der Digitalministerkonferenz an einem Strang zu ziehen“, glaubte die Ministerin. Auf Bundesebene sollte ein „waschechtes Digitalministerium“ in der nächsten Regierung als Vorbild für die Länder dienen.



**Sicher, flexibel und
zukunftsorientiert**

Mit Open Source zur modernen Verwaltung



red.ht/public-2025

Darmstadts Digitalvorsprung reißt ab

Leuchtturmprojekte auf Innovativität und Nachnutzung prüfen

»» Paul Schubert, Behörden Spiegel

Darmstadt war früher ein Beispiel für eine innovative Digitalpolitik. Mittlerweile macht die Stadt in Digitalrankings eher Rück- als Fortschritte. Während sie 2017 mit dem Projekt „Digitalstadt Darmstadt“ noch den Bitkom-Wettbewerb „Digitale Stadt“ gewann, landete die Stadt 2023 nicht mal mehr in den Top Ten des Bitkom-Rankings. Die Gründe dafür sind leicht gefunden.

Ein Punkt sei die Haushaltslage, erklärte *Holger Klötzner*, Dezernent für Digitalisierung und Bildung bei der Stadt Darmstadt. Aufgrund der Haushaltskonsolidierung seien nicht mal mehr zehn Prozent Eigenanteil bei 90 Prozent Fördersumme bei Digitalisierungsvorhaben zu stemmen. Auf dem Kongress Hessen Digital forderte er eine Fokusänderung. Leuchtturmprojekte, wie das Projekt „Schlaues Wasser“, seien erstmal gestoppt worden. Mit „Schlaues Wasser“ sollte das städtische Wassermanagement dem Klimawandel angepasst und Darmstadt zur Schwammstadt werden.

Mehr automatisierte Prozesse gefordert

Die Probleme werden indes nicht weniger: „In den nächsten zehn Jahren gehen 30 bis 40 Prozent der Mitarbeitenden in den Ruhestand“, so *Klötzner*. Allerdings gebe es in der Verwaltung wenige automatisierte Prozesse und viel „People Power“. Das bekämen die Bürgerinnen und Bürger zu spüren. Die Wartezeiten in den Bürgerämtern für Termine betrügen so schon manchmal mehrere Wochen.

Der Dezernent sah die Digitalisierung als „Schlüssel zum Erfolg“. Der aktuelle negative Trend sei demokratiegefährdend. Dies sei auch ein Grund für den Aufstieg von Populisten.

Städtedreieck setzt digitale Standards

Um gegen die negative Entwicklung zu arbeiten, verbündet sich Darmstadt mit anderen Städten wie Frankfurt und Wiesbaden im sogenannten „Rhein-Main-Dreieck“. In diesem Dreieck sollen auch Standards entstehen, die dann für andere Kommunen genutzt werden können. „Nicht jede Stadt muss das Rad neu erfinden“, erklärte *Klötzner*. Des Weiteren zeigte er sich erleichtert, dass die Digitalministerin Prof. Dr. Kristina Sinemus (CDU) die Stadt „aktiv unterstützt“ und bewertete es positiv, dass das Digitalministerium aufgewertet wurde.

Der Dezernent erklärte, dass Darmstadt auf kurze Sicht weitere Plätze im Digitalranking verlieren

werde. Dennoch habe er ein gutes Gewissen, weil aktuell dort investiert werde, „wo es sich lohnt“. Auch auf den Bereich der Verwaltungsdigitalisierung versuche man nun stärker den Fokus zu setzen.

In der Konkurrenz rund um das Thema Fachkräftemangel muss die Stadt sich anders präsentieren: „Mit TVöD kann man im Wettbewerb schwer mithalten“, so *Klötzner*. Stattdessen versuche man, im Bereich New Work zu punkten. Hier werde versucht, koalitionsübergreifend mit dem neuen Oberbürgermeister u. a. durch Homeoffice und Shared-Desk-Angebote die Tätigkeitsfelder attraktiver zu gestalten.

Ambivalente Leuchtturmprojekte

Dass die Stadt Darmstadt Leuchtturmprojekte wie „Schlaues Wasser“ erst einmal gestoppt hat, liegt auch an der Umstrittenheit dieser Projekte. *Ralf Sagroll*, Leiter der Stabsstelle Digitalisierung der Stadt Frankfurt, erklärte in Bad Homburg, dass die Entwicklungskosten von Leuchtturmprojekten oft nicht auf mehrere Kommunen verteilt würden. Dadurch könne Unwirtschaftlichkeit entstehen. Ferner könne es vorkommen, dass Leuchtturmprojekte zwar realisiert würden, aber nachfolgend keine Ressourcen mehr zur Verfügung stünden, um Lösungen nachhaltig umzusetzen.

Nur Projekte mit Hoffnung auf Nachnutzung fördern

Sagroll sah die Zukunft von Smart Cities bedroht: „Ohne personelle und finanzielle Unterstützung wird das Thema Smart Cities an Bedeutung verlieren. Kommunen werden zukünftig vermehrt mit der Umsetzung von gesetzlichen Grundlagen wie dem OZG-Änderungsgesetz, eIDAS und der EUDI-Wallet beschäftigt sein“, so *Sagroll*. Deshalb forderte er, nur die Förderung von Leuchtturmprojekten zu ermöglichen, bei denen es Hoffnung auf Nachnutzung gebe. Dabei seien Überlegungen zu Anwendungsfällen, die die Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern verbesserten, in den Blick zu nehmen.

Ade Papierstapel und Präsenzpflcht

SD.NET bildet den gesamten Lebenszyklus einer Sitzung digital ab

Eine Sitzung vorbereiten, durchführen und nachbereiten – das alles papierlos und mit ein und derselben Plattform? Mit dem Sitzungsmanagement SD.NET der STERNBERG Software GmbH & Co. KG wird genau das zum Alltag. Die innovative Lösung hält alles bereit, was Gremien und Unternehmen brauchen, um ins digitale Zeitalter umzusatteln. Sie ermöglicht es, alle wichtigen Sitzungsunterlagen in der Hosentasche zu haben, virtuelle Sitzungen per Mausklick abzuhalten – und sogar von unterschiedlichen Orten aus live abzustimmen und geheim zu wählen.

Termine planen, Teilnahme abfragen, Genehmigungsprozesse steuern, Dokumente veröffentlichen: Die unzähligen kleinen Schritte einer Sitzungsvorbereitung lassen sich alle bequem über SD.NET abarbeiten. Damit alle Anwenderinnen und Anwender schnell und unkompliziert einsteigen können, orientiert sich die Lösung im Bedienkomfort an den gängigen Officeanwendungen.

Auch die Durchführung der Sitzung – digital oder hybrid – lässt sich über SD.NET organisieren: präsentieren in einem für Beamer optimierten Anzeigemodus, Beschlüsse erfassen, aufzeichnen, Dokumente bereitstellen – alles auf dem neuesten Stand der Technik möglich. Genauso wie die Nachbereitung: Protokolle und Beschlussblätter generieren, Freigaben einholen, Erstattungen berechnen und vieles mehr.

Bedarf aus der Praxis ist maßgeblich

Spätestens seit der Coronapandemie ist das virtuelle Arbeiten eine Selbstverständlichkeit. Mit SD.NET sind alle Sitzungsteilnehmenden immer bestens informiert, live dabei und auch von zu Hause oder unterwegs

mit im Geschehen – zeitgemäß und rechtssicher. Dabei bietet STERNBERG keine Lösung von der Stange, sondern maßgeschneiderte Produktpakete und eine persönliche Beratung. Das System kann um vielfältige Module und Schnittstellen individuell erweitert werden. Die Wünsche der Kunden sind dabei immer fest im Blick – ebenso wie der Bedarf von morgen: Die Lösungen mit Cloud- und KI-Funktionalitäten zu verbinden, steht aktuell im Fokus der Weiterentwicklung.



Foto: STERNBERG Software GmbH & Co. KG

1990 entwickelte der Unternehmensgründer die erste Version seines Sitzungsdienstes für effizientes Management. Heute überzeugt STERNBERG rund 900 Kommunen, Institutionen und Unternehmen mit mehr als 31.000 Anwenderinnen und Anwendern von den Vorteilen einer digitalen Gremienarbeit.

STERNBERG

Langes Suchen war gestern. Schlaues Finden ist heute!

Mit unserem Sitzungsmanagement SD.NET, dem Gremieninfosystem und den vielfältigen Zusatzmodulen können wir den gesamten Lifecycle Ihrer Sitzung abdecken. Durch **KI-basierte Tools** wird das Finden von Informationen und Inhalten in unserem System noch einfacher.

Einfach. Schnell. Digital. www.sitzungsdienst.net



Hessen digital denken

Wie die Hochschulen den Wandel unterstützen

Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche unseres Lebens und hat längst auch den öffentlichen Sektor erfasst. Verwaltung 4.0, E-Government und Smart Cities sind längst keine Zukunftsmusik mehr, sondern konkrete Herausforderungen, denen sich Behörden und öffentliche Institutionen stellen müssen. Gerade in Hessen, einem Bundesland, das durch seine zentrale Lage und dynamische Wirtschaftsstruktur besondere Anforderungen an die Verwaltung stellt, nimmt die Digitalisierung eine Schlüsselrolle ein. Doch wie wird aus dem viel beschworenen digitalen Hype eine erfolgreiche Implementierung in der Praxis? Und wie können Hochschulen, wie z.B. die Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), den Berufsnachwuchs im Rahmen ihres Angebots auf die neuen Herausforderungen vorbereiten?

Vom Hype zur Realität: Digitalisierung im öffentlichen Sektor

Die Erwartungen an die Digitalisierung der Verwaltung sind hoch: Bürgerinnen und Bürger erwarten schnelle, transparente und barrierefreie Dienstleistungen, während die Politik auf Effizienzsteigerungen und Kostenersparnisse hofft. In der Realität sieht es oft anders aus. Häufig stehen einer zügigen Umsetzung veraltete IT-Infrastrukturen, rechtliche Hürden, mangelnde Fachkompetenz oder geringe finanzielle und personelle Ressourcen im Weg.

Hier zeigt sich: Digitalisierung ist weit mehr als der Einsatz neuer Technologien. Es geht um ein tiefgreifendes Umdenken, eine Transformation von Prozessen, Organisationsstrukturen und vor allem von menschlichen Einstellungen und Kompetenzen. Diese komplexen Anforderungen verdeutlichen, warum ein fundiertes Verwaltungsstudium, das den Studierenden die Kompetenzen für die Verwaltungsdigitalisierung vermittelt, essenziell ist. Zukünftige Fach- und Führungskräfte müssen auf diese Herausforderungen reagieren können.

Verwaltungsstudium als Basis für Digitalisierungskompetenzen

Die Studiengänge im Bereich der öffentlichen Verwaltung haben in den letzten Jahren einen bemerkenswerten Wandel durchlaufen. Traditio-



Prof. Dr. Beate Eibelschäuser ist Professorin für Public Management und Digitalisierung an der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS).

Foto: privat

nelle Inhalte wie Verwaltungsrecht oder Staatsorganisation werden zunehmend durch Themen wie IT-Management, Prozessmodellierung oder Datenschutz ergänzt. Die Verzahnung von Theorie und Praxis ist dabei ein zentraler Ansatzpunkt. So lernen Studierende nicht nur, wie Verwaltung im digitalen Zeitalter funktioniert, sondern auch, wie sie aktiv an ihrer Gestaltung mitwirken können.

Besonders in Hessen, wo das Landesprogramm „Digitale Verwaltung Hessen 4.0“ ambitionierte Ziele setzt, ist der Bedarf an gut ausgebildeten Verwaltungsexpertinnen und -experten enorm. Im Fokus stehen dabei nicht nur technische Kompetenzen, sondern auch strategisches Denken und Change-Management-Kompetenzen. Denn digitale Projekte scheitern nicht selten an Widerständen innerhalb der Organisation oder an fehlender Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Praxisnähe als Schlüssel zum Erfolg

Ein herausragendes Merkmal der hessischen Verwaltungsstudiengänge ist die enge Verzahnung der Studieninhalte mit den aktuellen Themenstellungen der Verwaltungspraxis. Im dualen Studium, wie es an der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS) angeboten wird, wechseln sich Theoriephasen mit Praxisblöcken in Behörden ab. Studierende haben so die Möglichkeit, digitale Projekte von Beginn an mitzuerleben und selbst mitzugestalten.

Ein Beispiel ist das Onlinezugangsgesetzes (OZG), das bundesweit die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen vorschreibt. In Hessen ist dies ein zentrales Handlungsfeld, das Studierende aktiv kennenlernen. Sie analysieren Prozesse, entwickeln

Lösungsvorschläge und erarbeiten Strategien für die Umsetzung. Dies fördert nicht nur ihr Verständnis für komplexe Zusammenhänge, sondern auch ihre Fähigkeit, innovative Ideen in die Praxis zu überführen.

Interdisziplinäre Ansätze und lebenslanges Lernen

Ein weiterer Aspekt, der das Verwaltungsstudium für die Digitalisierung so bedeutsam macht, ist seine interdisziplinäre Ausgestaltung. Neben klassischen Verwaltungsdisziplinen werden zunehmend Inhalte aus Informatik, Betriebswirtschaft und Soziologie integriert. Diese breite Ausbildung befähigt Absolventinnen und Absolventen, als Digital Scouts eine Schnittstelle zwischen traditionellen IT-Expertinnen und -Experten, politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern sowie der Öffentlichkeit zu agieren.

Auch die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen ist bedeutsam. Technologien entwickeln sich rasant weiter, und mit ihnen ändern sich auch die Anforderungen an die Verwaltung. Fort- und Weiterbildungsangebote, wie sie beispielsweise in Hessen durch das Zentrum Fort- und Weiterbildung der HöMS bereitgestellt werden, ergänzen das Studium und ermöglichen es Expertinnen und Experten während ihres beruflichen Werdegangs stets auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Herausforderungen und Chancen

Natürlich gibt es auch Herausforderungen. Nicht jeder Studierende bringt ein natürliches Interesse an IT mit, und die Vermittlung digitaler Kompetenzen muss oft bei den Grundlagen beginnen. Gleichzeitig bleibt die Frage, wie stark technische Inhalte im Verwaltungsstudium gewichtet werden sollten. Verwaltung ist und bleibt ein primär juristisch und organisatorisch geprägter Bereich – nicht jeder Verwaltungsmitarbeitende muss eine IT-Expertin oder ein IT-Experte sein.

Dennoch: Die Digitalisierung bietet der Verwaltung enorme Chancen. Sie kann dazu beitragen, die Arbeitsweise öffentlicher Institutionen nachhaltig zu verändern, Bürokratie abzubauen und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen. Diese Entwicklungen können einen wertvollen Beitrag dazu leisten, den Herausforderungen des demografischen Wandels in der Verwaltung zu begegnen. Damit dies gelingt, braucht es jedoch Menschen, die bereit sind, diese Transformation aktiv

voranzutreiben – und genau hier liegt die Stärke des Verwaltungsstudiums. Die Auswirkungen des demografischen Wandels zeigen sich bereits heute. Es wird immer schwieriger, freiwerdende Stellen wieder zu besetzen sowie neue Stellen adäquat und zeitnah zu besetzen.

Fazit: Wegbereiter der digitalen Verwaltung

Ein „modernes“ Verwaltungsstudium spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, den Übergang vom digitalen Hype zur praktischen Implementierung in der Verwaltung zu gestalten. Es bildet die Grundlage für eine innovative und bürgernahe Verwaltung, die den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht wird. Besonders in Hessen, wo Digitalisierung ein zentraler Baustein der Verwaltungsstrategie ist, sind die Absolventinnen und Absolventen dieser Studiengänge unverzichtbare Gestalterinnen und Gestalter des Wandels.

Mit einer Mischung aus Fachwissen, Praxiserfahrung und Innovationsgeist können sie dazu beitragen, die Verwaltung nicht nur digitaler, sondern auch effektiver und menschlicher zu machen. Das Studienangebot in Hessen an der HöMS vermittelt die Kompetenzen für eine gelingende Transformation.

Smart Cities in Hessen

Verwaltungsdigitalisierung wird vorangetrieben

Das Thema Smart City und Smart Region ist aktueller denn je. Die Nachfrage nach den Angeboten unserer Geschäftsstelle Smarte Region und der hessischen Landesförderung für Smart Region-Projekte, Veranstaltungen wie die Smart Country Convention in Berlin mit über 18.000 Teilnehmenden, der diesjährige Bundesdigitalgipfel bei uns in Hessen mit mehr als 1.800 Gästen oder der Smart City World Congress in Barcelona mit 26.000 Teilnehmenden zeigen das enorme Interesse an den Chancen der Digitalisierung für Städte und Regionen. Doch es geht längst nicht mehr nur um Visionen und Pilotprojekte – der Fokus liegt zunehmend auf der konkreten Umsetzung, insbesondere im Kontext der smarten Stadt- und Regionalentwicklung und der Digitalisierung der Daseinsvorsorge.

Digitalisierung der kommunalen Handlungsfelder als Herzstück smarter Regionen

Die Digitalisierung der kommunalen Handlungsfelder ist der Grundpfeiler jeder smarten Region. Sie schafft die Basis für zukunftsfähige und resiliente Kommunen und Regionen. Hessen hat dies früh erkannt und mit der Geschäftsstelle Smarte Regionen (seit 2020) und dem Förderprogramm „Starke Heimat Hessen“ (seit 2021) gezielt auf die digitale Transformation gesetzt. Ziel ist es, Kommunen in ihrer digitalen Transformation zu unterstützen, Verwaltungsprozesse zu optimieren, die Daseinsvorsorge zu digitalisieren und smarte Lösungen für Bürgerinnen und Bürger alltagsnah nutzbar zu machen. So werden Ressourcen geschont, Mobilität sichergestellt, Inklusion und Teilhabe gefördert und letztlich die Lebensqualität der Menschen in Stadt und Land verbessert.

Das Programm „Starke Heimat Hessen“ stellt jährlich rund 20 Millionen Euro für die Digitalisierung der Kommunen zur Verfügung. Diese Mittel fließen in drei zentrale Maßnahmen: die Digitalisierungsplattform Civento (4 Millionen Euro jährlich), die Förderung von Verwaltungsdigitalisierung (16 Millionen Euro im Jahr 2020) und die Digitalisierungsberatung für Kommunen.

Seit 2021 werden jährlich bis zu 16 Millionen Euro für vorrangig interkommunale Smart Region-Pro-



Prof. Dr. Kristina Sinemus ist hessische Ministerin für Digitalisierung und Innovation.

Foto: Hessische Staatskanzlei/Paul Schneider

jekte bereitgestellt, die mit einer Förderquote von bis zu 90 Prozent und bis zu 2,5 Millionen Euro je Vorhaben attraktive Rahmenbedingungen bieten. Seit 2021 konnten so bereits 92 kommunale und interkommunale Projekte ermöglicht werden – allein 18 davon in diesem Jahr.

Smarte Lösungen für den Alltag

Diese Projekte verdeutlichen den praktischen Nutzen der Digitalisierung: Im Odenwaldkreis etwa ermöglicht „Garantiert Geliefert“ regionalen Anbietern, Produkte digital ohne eigenes Warenwirtschaftssystem zu vermarkten und die Zustellung durch ohnehin getätigte Fahrten regionaler Akteure zu organisieren. Dieses Modell ermöglicht so wirtschaftliche Förderung und Klimaschutz durch Digitalisierung.

In Fulda erfasst „Di@ Mobil“ die freien Kapazitäten in Bussen durch digitale Bürgerbeteiligung und nutzt die Ergebnisse für optimierte ÖPNV-Angebote. Aber auch Anwendungen wie die Messung von Wasserständen zur Vermeidung von Überflutungen, die Steuerung von Ampelschaltungen zur Stauvermeidung oder die energieeffiziente Steuerung von Straßenbeleuchtung zeigen, wie Bürgerinnen und Bürger direkt profitieren können.

Datenmanagement: Die Basis smarter Verwaltungsprozesse

Ein zentrales Element für den Erfolg smarter Regionen ist ein modernes Datenmanagement. Smarte Lösungen erfordern vernetzte Datenräume, in denen Informationen aus unterschiedlichen Quellen – von Verwaltungsdaten über Sensorikdaten bis hin zu Umweltdaten – intelligent zusammengeführt und

ausgewertet werden. Perspektivisch könnten KI-gestützte Ansätze dazu beitragen, diese Daten für innovative Anwendungen nutzbar zu machen. In Hessen legen wir besonderen Wert darauf, solche Datenplattformen nicht nur auf Verwaltungsebene zu etablieren, sondern sie auch regional und überregional zu vernetzen.

Smart Region Hubs als Plattform für die regionale Smart Region-Community

In zahlreichen hessischen Kommunen entstehen – auch durch die Landesförderung - Best Practices, die auf andere Kommunen übertragbar sind – von digitalisierten Bürgerdiensten bis hin zu komplexen Smart City-Anwendungen.

Die Smart Region Hubs in Bad Hersfeld, Bad Nauheim und dem Werra-Meißner-Kreis spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Als Teil der Geschäftsstelle Smarte Region dienen sie als zentrale Anlaufstellen, um Kommunen in der Region zu vernetzen und Wissen auszutauschen.

Zukunftsthemen greifbar machen

Die Digitalisierung der Verwaltung ist mehr als ein technischer Prozess – sie ist der Hebel für mehr Lebensqualität, Transparenz und Effizienz im öffentlichen Sektor. Die Erfahrungen aus Hessen zeigen, dass ein starker Fokus auf die Verbindung von Verwaltungsdigitalisierung, Digitalisierung der kommunalen Daseinsvorsorge und smarter Stadt- und Regionalentwicklung entscheidend ist, um die Potenziale der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

Hessen steht mit seiner Smart Region-Strategie beispielhaft für die Umsetzung. Der Schritt vom Hype zur Implementierung zeigt: Es ist möglich, Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit, Mobilität und Daseinsvorsorge durch digitale Transformation greifbar zu machen. Jetzt gilt es, diesen Weg weiterzugehen – für ein Land, das nicht nur digital, sondern auch bürgernah und zukunftsfähig ist.

Die Zukunft der Verwaltung ist digital – und sie bildet das Fundament, auf dem smarte Regionen ihre Visionen verwirklichen können.“

12.-13. Juni 2024, Hotel Adlon Berlin

PITS 2024

PUBLIC-IT-SECURITY

www.public-it-security.de | Behörden Spiegel



BehördenNews



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel



Selbstbestimmt und selbstsicher

Cyber-Resilienz an der Basis muss von oben kommen

»» **Christian Brecht**, Behörden Spiegel

Wie wird der Staat resilient gegenüber quantitativ wie qualitativ zunehmenden Cyber-Angriffen? Indem all seine Ebenen ihre digitalen Abwehrkräfte stärken. Das gilt auch für die kleinsten Einheiten: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Behörden und Unternehmen, die wegen oft fehlender IT-Expertise die ersten Angriffspunkte sind. Jedoch: Ohne den digitalen Kulturwandel in den Entscheidungsebenen bleiben auch individuelle Resilienzschulungen weitgehend wirkungslos.



Erst wenn „in zwei, drei Jahren alle Behörden durchgeprüft sind“, lasse sich deren Cyber-Resilienz fundiert beurteilen, Dr. Dirk Häger vom BSI.

Foto: BS/Bildschön

Immer einen Plan B bereithaben

Was bedeutet überhaupt Resilienz? Jedenfalls nicht nur Cyber-Resilienz, wie *Dirk Häger*, Leiter der Abteilung Operative Cyber-Sicherheit im Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), auf der Public-IT-Security 2024 zu bedenken gab. Ent-

scheidend sei in erster Linie „ein Plan B, falls etwas schief läuft“. Dieser könne ebenso analoge Maßnahmen beinhalten. Die EU etwa lagere manche Backups in einem Bergwerk in Österreich. Überhaupt sei der „Teamsport“ von Bund, Ländern und Kommunen das Wichtigste. *Häger* outete sich zudem

PITS
PUBLIC-IT-SECURITY
[**SAVE THE DATE**] **3. – 4. Juni 2025**



als „kein Fan von Cloud“, machte aber keinen Hehl daraus, dass die durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) exponentiell wachsenden Datenmengen in der Verwaltung die Infrastruktur der großen Hyperscaler benötigten. Das BSI müsse, wolle und werde die Cloud stärker nutzen.

Selbstbestimmtheit, Selbstständigkeit und Selbstsicherheit

Für *Dr. Karoline Busse*, Dozentin für Datenschutz und Datensicherheit am Niedersächsischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung, bedeutet Resilienz, „bei sich wandelnden Anforderungen handlungsfähig zu bleiben“. Laut einer britischen Studie seien Agilität, starke Führung und strategische Flexibilität die drei Kernkompetenzen für Resilienz. Was die Fachverfahren angeht, brauche die Verwaltung die Wahl zwischen mehreren guten Anbietern, nicht „zwischen Pest und Cholera“, so *Busse*. Dies sei ein Schlüssel für die drei Attribute, die Cyber-Resilienz für sie ausmachen: Selbstbestimmtheit, Selbstständigkeit und Selbstsicherheit. Der „wahre Austausch zwischen Behörden und Bürgern“ laufe nicht auf der Bundesebene ab, sondern in den Kommunen, so *Häger*. Dort fielen rund 2.000 Serviceleistungen an, egal, „ob sechs oder 60 Mitarbeitende“ daran arbeiteten, rechnete *Busse* vor. Prozessmanagement sei ein erster Schritt, um diesen „Leistungsdschungel zu entwirren“.

LinkedIn als Phishing-Gefahr

Ein weiterer Schritt: alle Mitarbeitenden bei der Cyber-Sicherheit mitzunehmen, denn es seien „die kleinen Angestellten, die die Phishing-Mails bekommen“, so *Busse* weiter. Über Netzwerke wie LinkedIn sei Phishing einfacher denn je, ergänzte *Stefan Hausotte*, Abteilungsleiter Threat-Intelligence & Infrastructure, G DATA CyberDefense. Auf diesen Plattformen fänden sich viele persönliche Informationen, von den beruflichen Kontakten

bis zu den Hobbies – ein gefundenes Fressen für Hacker. Awareness beim Personal zu schaffen, also ein Bewusstsein für Cyber-Resilienz kombiniert mit entsprechenden Schulungen, ist für *Busse* unabdingbar. *Häger* hielt dezent dagegen: Natürlich sei Awareness wichtig, andererseits aber teuer, zeitintensiv und es gebe „keine Beweise, dass sie die Cyber-Sicherheit steigert“. Seine klare Sichtweise: Wenn Mitarbeitende IT-Fehler machten, „hat die IT versagt“.

Damit genau das nicht passiere, dürfe es in Behörden keine „ungesunde Gelassenheit“ mehr geben, nach dem Motto „Es trifft jeden mal, daher kann es nicht so schlimm sein“, fasste *Sabine Griebisch*, Managing Director bei GovThings, zusammen. Esther Kern vom Brandenburgischen Institut für Gesellschaft und Sicherheit drückte es noch konkreter aus: Wenn „die Bürgermeister der Resilienz keine Priorität einräumen, kann es nicht laufen“.

Kräfte bündeln, Zuständigkeiten auch?

Vielfältige Kooperationen für bessere Cyber-Abwehr

»» Anna Ströbele, Behörden Spiegel

Manche Länder sind weiter als andere, die Kommunen bleiben hinten: Deutschlands Cyber-Sicherheitsarchitektur ist ein komplexes Bild. Um sich gegen zunehmende Angriffe zu wappnen, muss das BSI zur Zentralstelle ausgebaut werden, finden viele. Auch Kooperationen zwischen Ländern stärken die Abwehr. Ein Einblick in aktuelle Bemühungen und Baustellen.

„Was passiert, wenn wir einen kleinen Flächenbrand haben – länderübergreifend? Darauf müssen wir uns vorbereiten. Das müssen wir üben“, glaubte *Horst Samsel*, Abteilungsleiter Beratung für Bund, Länder und Kommunen im Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Doch nicht nur zur besseren Abwehr von Cyber-Angriffen kann Kooperation dienen.

Der Grundsatz „gemeinsam sind wir stärker“ gilt in vielen Bereichen der Cyber-Sicherheit. Dazu zählt die Forschung: Hessen arbeite beispielsweise eng mit Forschungseinrichtungen zusammen, informierte *Markus Wiegand*, stellvertretender Leiter des Hessen Cyber Competence Centers (Hessen3C) im Hessischen Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz. Nationale Ansprüche hinsichtlich der Forschungsförderung könnten allerdings nicht erfüllt werden. „Deswegen sind wir froh, dass der Bund mit der Cyberagentur den Teil betreibt, den wir uns nicht leisten können“, erklärte Wiegand. Das Hessen3C kooperiert zudem mit dem bayrischen Landesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (LSI). Dieses bietet wiederum den Kommunen und KRITIS-Unternehmen kostenlose und freiwillige Dienstleistungen an: Monitoring, Warndienste, Informationsveranstaltungen vor Ort, Unterlagen zum Notfall-Management und IT-Übungen, berichtete *Bernd Geisler*, Präsident des LSI. Der Warn- und Informationsdienst erfreue sich großer Beliebtheit: „Über 4.000 Nutzer haben sich angemeldet“, so Geisler. Die Teilnahme am Behördennetz zum Monitoring von Angriffen sei hingegen erst von wenigen Kommunen angenommen worden.

Schnittstelle BSI

Die Interaktion zwischen Bund und Kommunen ist hingegen rechtlich beschränkt: „Es gibt keine Möglichkeit, dass das BSI die Kommunen in Deutschland

Wir wollen Spitzenforschung leisten und das soll nicht an rechtlichen Bedingungen scheitern. Heute tut es das noch.“

Prof. Dr. Jürgen Freudenberger, Abteilungsleiter Schlüsseltechnologien bei der Cyberagentur

berät“, verdeutlicht *Andreas Reisen*, Referatsleiter Cybersicherheit für Wirtschaft und Gesellschaft im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI). Das BSI könne lediglich ein zentrales Angebot zur Verfügung stellen und bei Sicherheitsvorfällen unterstützen, „aber das ist es dann auch“, so *Reisen*. Aus diesem Grund fordern viele den Ausbau der Bundesbehörde zur Zentralstelle für IT-Sicherheit, ein Vorhaben von Bundesinnenministerin *Nancy Faeser* (SPD). Dadurch könnten mehr Informationen ausgetauscht werden, betonte *Reisen*. *Horst Samsel* aus dem BSI wird konkreter: „Für den Informationsaustausch zur Angriffserkennung könnten Plattformen eingerichtet werden.“ Außerdem könnte das BSI die Software der Länder prüfen und Personal außerhalb des Bundesinteresses koordinieren. „Es gibt keinen Weg daran vorbei, die Zusammenarbeit zu intensivieren“, war der Abteilungsleiter überzeugt. Ziel sei nicht, den Ländern etwas wegzunehmen, sondern dass Bund und Länder kooperativ und komplementär arbeiteten. „Aus meiner Sicht kann das auch mit wechselnden koordinierenden Rollen passieren“, meinte *Samsel*. Das Konzept eines wechselnden Vorsitzes verfolgt beispielsweise der IT-Planungsrat. Wie viele ist *Samsel* skeptisch, ob das Vorhaben noch in dieser Legislaturperiode gelingen wird.

Mehr Freiheiten bei der Kooperation haben die Länder untereinander. Diese Möglichkeit nutzten Hessen und Baden-Württemberg, die 2021 eine Kooperationsvereinbarung abschlossen hätten, erläuterte *Fabian Raith*, Referent für Informations- und Cybersicherheit im Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg. Auf Landesebene sollen Erfahrungen und Wissen ausgetauscht werden. Dazu werde auch mal direkt zum Hörer gegriffen. Die Aus- und Fortbildung von Experten ist ebenso Thema der Kooperation. Weitere Aspekte der Kooperation seien die Aus- und

Fortbildung von Experten sowie der Austausch bei Cyber-Vorfällen. *Raith* fand: Damit es funktioniere, sollten die kooperierenden Länder vergleichbare Strukturen haben. Das treffe auf Hessen und Baden-Württemberg zu. Der Bund begrüßt solche Länder-Länder-Kooperationen, bekräftigte Samsel und appelliert, diese zu intensivieren.

Kooperationsvereinbarungen mit dem BSI wachsen

Parallel gibt es mittlerweile sechs Kooperationsvereinbarungen zwischen Ländern und dem BSI. Im August soll eine siebte dazukommen.

Eine andere Initiative ist das Flächennetzwerk. „Jedes Land soll hier seine eigenen Kompetenzen einbringen, sodass man sich gegenseitig unterstützen kann“, erklärte *Robert Roth*, Referent im Hessen3C. Zuerst werden Koordinierungsstellen eingerichtet,

dann das Netzwerk aufgebaut. „Gerade sind wir mit allen Ländern im Gespräch, um die Anforderungen an eine Koordinierungsstelle zu klären“, so *Roth*. Auch Bund und Kommunen sollen in das Netzwerk eingeschlossen werden.

Wichtig sei, die Geschwindigkeit zu erhöhen, war *Markus Wiegand* vom Hessen3C überzeugt: „Der Unterschied wird immer größer zwischen dem, was wir tun können und dem, was auf uns zukommt.“ Anpassungen im Vergaberecht würden ihm zufolge helfen, um mit den Bedrohungen Schritt zu halten. Auch *Prof. Dr. Jürgen Freudenberger*, Leitung der Abteilung Schlüsseltechnologie der Agentur für Innovation in der Cybersicherheit, betonte die Schwierigkeit, agil und schnell zu handeln: „Wir wollen Spitzenforschung leisten und das soll nicht an rechtlichen Bedingungen scheitern. Heute tut es das noch.“

Smart Data Privacy.








Praxisnahe Datenschutz-Beratung mit vertrauenswürdiger AI.

Mit datengetriebenen Ansätzen und Trustworthy AI erkennen wir automatisiert personenbezogene Inhalte in unstrukturierten Daten. Unsere flexiblen, ressourcenschonenden und lokal ausführbaren Prozesse bieten Ihnen maximale Sicherheit – unabhängig von Cloud-Diensten. Datenschutz individuell, effizient und nachhaltig. Vertrauen Sie auf unsere Expertise!



infodas
connect more. be secure.

Unser Angebot.

-  Reduzierung des Datenschutzrisikos
-  Vertrauenswürdige AI-gestützte Identifikation personenbezogener Daten
-  Erkennung von Datenschutz-Hotspots
-  Sicherstellung der Datenschutzkonformität von AI-Anwendungen
-  Beratung zur Data Governance
-  Datenanonymisierung
-  Schutz vor ungewolltem Datenabfluss

Fehlende Standards

Sicherheitsstrategien für die Cloud

»» Anne Mareile Walter, Behörden Spiegel

Die Cloud-Nutzung erleichtert in der Verwaltung den Arbeitsalltag. Keine einheitlichen Nutzungsrichtlinien und der Umgang mit dem Datenschutz: Wie groß die Schwachstellen in puncto Sicherheit sind, zeigte ein Fachforum auf der PITS-Konferenz.

Was die Nutzung von Cloud-Lösungen in der Verwaltung angeht, gibt es aktuell noch reichlich Luft nach oben. „Wir verfügen im öffentlichen Sektor immer noch nicht über die Cloud-Durchdringung, die man sich wünschen würde“, stellte Marc Danneberg, Bereichsleiter Public Sector beim Branchenverband Bitkom, fest. Dabei sei Cloud-Nutzung in der Regel auch eine Entscheidung für mehr IT-Sicherheit. Wenn in Verwaltungen hingegen die Nutzung von Cloud-Lösungen auf die lange Bank geschoben werde, führe das dazu, „dass die IT-Sicherheit sinkt“, sagte er. Denn die qualitativ hochwertigen IT-Sicherheitslösungen seien bereits cloudbasiert. Aus Sicht von Stephan Flammersfeld sollte daher in Behörden das Augenmerk auf den hybriden Cloud-Gebrauch gelegt werden.

Gerade bei einem hybriden Cloud-Gebrauch sind die Herausforderungen immens.“

Vera Sikes, Fachbereichsleiterin IT-Infrastrukturen, BSI

„Eine On-Premise-Infrastruktur macht keinen Sinn, wenn immer mehr Verwaltungsangestellte ihre Arbeit von zu Hause aus erledigen“, erläuterte der Senior Systems Engineer des Cloud-Sicherheitsunternehmens Skyhigh Security. Wie Vera Sikes, Fachbereichsleiterin IT-Infrastrukturen im Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), ergänzte, habe ihre Behörde bereits Mindeststandards für die Publiccloud-Nutzung veröffentlicht.



Wie gelingt mehr Sicherheit in der Cloud? Darüber diskutierten Moderator Andreas Könen, Vera Sikes vom BSI, Bitkom-Bereichsleiter Marc Danneberg, Georg Hermann von Netskope Germany, Christian Eisenried von secunet Security Networks und Stephan Flammersfeld von Skyhigh Security (v. l.).

Foto: BS/Walter

Standards für das Anbieten von Cloud-Diensten fehlen

Allerdings fehle es auch an einheitlichen Standards für das Anbieten von Diensten innerhalb der Cloud, bemängelten Experten aus dem Publikum. Laut Sikes ist dieses Manko ein Hauptanliegen des BSI. „Wir wollen da mehr machen“, sagte sie.

Eine immer wieder gestellte Frage in puncto Cloud-Nutzung ist folgende: Was passiert mit den Daten? „Gerade bei einem hybriden Cloud-Gebrauch sind die Herausforderungen immens“, erklärte Sikes. Viele Unternehmen würden sich über Jahre hinweg mit Datenschutzkonzepten befassen. Sind sie schließlich „damit durch“, seien die Konzepte häufig schon veraltet.

Die Empfehlung der BSI-Fachbereichsleiterin: „Wir müssen Schritt für Schritt beginnen.“ Für mehr Verhältnismäßigkeit plädierte auch Marc Danneberg vom Bitkom. „Es hilft nichts, Souveränitätsanforderungen zu stellen, die den Markt klein machen“, sagte er.

Zwischen Souveränität und Autarkie zu unterscheiden, sei wesentlich, ergänzte Sikes. Es gebe zwar viele Cloud-Lösungen, aber zu wenig Erfahrung im öffentlichen Sektor. Daran müsse man arbeiten. „Cloud-Lösungen sollten als Chance gesehen werden, ohne die Risiken kleinzureden“, so die BSI-Fachbereichsleiterin.



„Konsequente Digitalisierung ist im Public Sector ein Muss. Mit DATEV können wir alles rechtssicher umsetzen.“

Digitale Prozesse zu initiieren und auszubauen, ist eine der großen Herausforderungen im Public Sector – die leistungsstarke und rechtssichere Software von DATEV für Finanzwesen, Personalwesen und Verwaltungsprozesse unterstützt Sie zuverlässig bei Ihren Vorhaben. Das macht DATEV und die steuerlichen Berater zu den idealen Partnern an Ihrer Seite.



Mehr Informationen unter go.datev.de/public-sector



Prävention von Cybercrime

Gegen Cyber-Angriffe auf technische Lösungen setzen

»» Mirjam Klinger, Behörden Spiegel

Die Cyber-Sicherheitslage verschlechtert sich weltweit. Auch wenn sich die Herangehensweise der Täter ständig weiterentwickelt, wird Schadsoftware immer noch häufig über den E-Mail-Weg verbreitet.

Pro Jahr verursachen Cyber-Angriffe einen Schaden von rund 200 Milliarden Euro für Wirtschaft und Behörden in Deutschland. Einen bedeutenden Einfluss auf die steigenden Cyber-Angriffszahlen hat die zunehmende Organisiertheit der Täter. „Wir stellen bereits seit 2015 fest, dass sich die Täterseite professionalisiert hat und ein kriminelles Ökosystem entstanden ist“, erklärte Carsten Meywirth, Leiter der Abteilung Cybercrime im Bundeskriminalamt (BKA), beim diesjährigen Kongress Public-IT-Security (PITS). Dadurch seien professionelle Marktstrukturen entstanden, sodass das BKA neue kriminelle Branchen habe identifizieren können. In diesen organisierten sich die Täter und könnten darin auch Dienstleistungen wie die Vermietung von Ransomware anbieten. Ransomware-Gruppierungen seien inzwischen wie Unternehmen aufgestellt. Wodurch Ransomware aktuell zur größten Bedrohung werde. „Das macht Cyber-Kriminalität aktuell so gefährlich und erhöht die Anzahl der Angriffe“, kommentierte Meywirth.

Obwohl sich also viel an der Struktur der Angreifenden verändert hat, setzen diese weiterhin auf menschliches Versagen und Social Engineering. Angriffe über Phishing-Mails sind ein häufig auftretendes Problem für Unternehmen und auch staatliche Akteure. Durch betrügerische Mails sollen Betroffene dazu gebracht werden, persönlichen Daten und Passwörter an den Angreifer weiterzugeben.

Laut Prof. Dr. Norbert Pohlmann, Professor für Cyber-Sicherheit in der Fachgruppe Informatik an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen werden Phishing-Mails immer schwerer erkennbar. Durch Künstliche Intelligenz (KI) können Ausdrucksweisen und Kommunikationsarten nachgeahmt werden. Vor allem mit dem



Carsten Meywirth, Leiter der Abteilung Cybercrime im Bundeskriminalamt, rief dazu auf, bei einem Cyber-Angriff sofort Anzeige zu erstatten.

Foto: BS/Tom Maelsa

Start von ChatGPT habe sich das Phishing komplett verändert, betonte Pohlmann. „Es gibt keine Kriterien für echte E-Mails. Auch schlechte E-Mail können echte sein“, argumentierte der Professor für Cyber-Sicherheit. Somit könnten Mitarbeitende nie so gut geschult sein, dass diese zu 100 Prozent Phishing erkennen könnten. Stattdessen müsse auf technische Lösungen gesetzt werden. „Wir haben noch wahnsinnig viel Luft nach oben, Technologie zur Unterstützung von Menschen zur Verfügung zu stellen“, bekräftigte Pohlmann.

Wir haben noch wahnsinnig viel Luft nach oben, Technologie zur Unterstützung von Menschen zur Verfügung zu stellen.“

Prof. Dr. Norbert Pohlmann,
Professor für Cyber-Sicherheit, Westfälische Hochschule

„Top-down“ – nicht „bottom-up“

Laut Dirk Kunze, Dezernatsleiter im Bereich Ermittlungen/Cybercrime im Cyber-Recherche- und Fahndungszentrum des Landeskriminalamts Nordrhein-Westfalen, kann es sogar gefährlich werden, wenn der Mitarbeitende als „Problem“ dargestellt wird. „Die Schuldfrage ist die schlimmste Frage. Darum geht es nicht“, unterstrich Kunze. Fühlten sich Mitarbeitende schuldig, würden diese zunächst selbst versuchen, mit einem Cyber-Angriff umzuge-

hen. „Um nicht an den Pranger gestellt zu werden, versuchen die betroffenen Mitarbeitenden, einen Angriff zu verschleiern“, erklärte der Kriminalbeamte weiter. Meist werde dadurch die Polizei erst ein paar Tage nach einem Cyber-Angriff benachrichtigt. Nehme man den Mitarbeitenden das Schuldgefühl, könnte man somit viel Zeit sparen und Schaden verhindern.

Auch *Prof. Dr. Sabine Pfeiffer*, Professorin am Lehrstuhl für Soziologie mit dem Schwerpunkt Technik, Arbeit und Gesellschaft an der Friedrich-Alexander-Universität (FAU) Erlangen-Nürnberg, betonte, dass

die Mitarbeitenden nicht als schwächstes Glied verstanden werden dürften. „Damit wir gegen Cyber-Kriminalität ankommen, müssen wir oben und nicht unten anfangen“, erläuterte die Soziologieprofessorin. Statt dem Menschen und vor allem dem Mitarbeitenden die Schuld an einem nicht erkannten Cyber-Angriff zu geben, müsse man das Problem organisatorisch und technisch angehen. „Der Erste Blick muss immer in Richtung Technik gehen. Ein Mitarbeiter, der am Tag über 300 Mails kontrollieren muss, wird auch mal einen Fehler machen“, fasste die Soziologieprofessorin zusammen.

Souverän mit Souveränität umgehen

Wie Deutschland digital unabhängiger werden kann

»» **Prof. Dr. Haya Schulmann und Prof. Dr. Michael Waidner**, Universität Frankfurt/TU Darmstadt

Um Deutschlands digitale Souveränität ist es nicht gut bestellt. Die meisten digitalen Technologien und Dienste kommen aus den USA, China, Taiwan, Südkorea und Indien und wir haben wenig zu bieten, um diese einseitigen digitalen Abhängigkeiten auszugleichen. Trotz aller Anstrengungen stehen wir heute ungefähr dort, wo wir schon vor zehn Jahren standen. Wenn wir einfach weitermachen wie bisher, wird sich daran auch in Zukunft nichts ändern. Wir müssen verstehen, wieso die bisherigen Anstrengungen erfolglos waren und wo die Probleme liegen.

Cloud-Technologie fehleranfällig

Ein Problem ist die inflationäre Verwendung des Begriffs „souverän“ für Initiativen, die zur digitalen Souveränität überhaupt nichts beitragen. *Robert Habeck* sagte 2022, die intel-Investition in eine neue Chipfabrik in Magdeburg sei ein „zentraler Sprung für die digitale Souveränität Europas“. Solche Investitionen in Deutschland unterstützen die Digitalisierung und schaffen Arbeitsplätze, aber an unserer digitalen Abhängigkeit von intel & Co. ändern sie nichts. Helfen würden sie nur, wenn auch umfangreiche Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in Deutschland entstünden und so unsere

Innovationskraft gestärkt würde.

Ähnlich irreführend sind die „Souveränen Clouds“, die derzeit vielerorts beworben werden. Technisch sind das Clouds, die in deutschen Rechenzentren so betrieben werden, dass keine Nutzerdaten unkontrolliert ins Ausland abfließen können. Die bislang angekündigten souveränen Clouds z. B. von Microsoft, Amazon und der SAP-Tochter Delos nutzen allerdings genau dieselben Technologien wie alle anderen Clouds. Weder reduziert das unsere digitale Abhängigkeit noch fördert es unsere Innovationskraft. Es ist auch fraglich, wie sehr das den Zugriff auf Daten durch fremde Staaten erschwert. Die Cloud an sich hat zwangsläufig Zugriff auf die Daten und damit indirekt auch der zumeist US-amerikanische Hersteller. Spionagefunktionen durch Prüfungen vollständig zu verhindern, ist nahezu unmöglich. Ansonsten würde es den Herstellern selbst nicht so schwerfallen, Schwachstellen in ihren Produkten zu finden und Datendiebstahl durch Cyber-Kriminelle zu verhindern.

US-Anbieter dominieren den Markt

Auch viele Gesetze entstanden mit dem Anspruch, die digitale Souveränität zu stärken. Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) setzte neue Standards

in der IT-Sicherheit, der Verarbeitung persönlicher Daten und der Nutzerrechte – dank Androhung empfindlicher Bußgelder auch weltweit. Das war ein starkes Zeichen für die europäische Souveränität, ändert aber nichts an unseren digitalen Abhängigkeiten. Unverändert dominieren US-Anbieter den Markt für internetbasierte Dienste. Auch die Sorglosigkeit der Menschen im Hinblick auf soziale Netze ist unverändert. Umgekehrt wird der DSGVO immer wieder vorgeworfen, digitale Innovationen und Geschäftsmodelle zu behindern und dadurch unsere digitale Souveränität sogar zu schwächen. Ähnliches gilt für viele Regulierungen. Dahinter steckt, dass es im nationalen bzw. EU-Gesetzgebungsprozess häufig an Weitblick und der Fähigkeit fehlt, die Folgen für Digitalisierung und digitale Souveränität umfassend und kompetent abzuschätzen.

Große Konsortien erreichen selten ihr Ziel

Förderlicher erscheinen Initiativen, die tatsächlich auf neue Technologien abzielen. Im Zuge des 2019 von Deutschland und Frankreich initiierten Projekts Gaia-X sollte eine föderative, sichere Dateninfrastruktur entwickelt werden. Solche Infrastrukturen werden tatsächlich gebraucht; und ein entsprechendes Produkt würde unsere digitale Souveränität wirklich stärken. Nur ist bis heute keines entstanden. Der Grund: Gaia-X ist kein Unternehmen, das im Markt mit einer konkreten Lösung erfolgreich sein will, sondern eine Non-Profit-Vereinigung aus 20 Gründungsmitgliedern. Folglich stellt Gaia-X keine Produkte her, sondern nur Spezifikationen und quelloffene Referenzimplementierungen. Deutschland hat ein hohes Innovationspotenzial, auch im Digitalbereich, aber der Transfer von der Forschung und Entwicklung (F&E) in den Markt

funktioniert nicht. Die Forscher an den Unis und Instituten haben zu wenige Anreize für den Transfer. Start-ups haben zu viele Einschränkungen. Es gibt zu wenig Interaktion zwischen Wissenschaft und Industrie.

Innovationskraft in Deutschland verbleibt im Ausland

Auch bei Technologieakquisitionen gibt es viele verpasste Gelegenheiten: Während US-Konzerne oft ausgeklügelte Strategien haben, wie mit Unternehmensübernahmen die Innovationskraft in den Mutterkonzern geholt wird, lassen deutsche Unternehmen ihre neuen Töchter oft unangetastet weitermachen. Nur Marken und Marktanteile werden akquiriert, die Innovationskraft bleibt im Ausland. Gerade in unserem Bereich, der Cyber-Sicherheit, gibt es dafür viele Beispiele, z. B. im Automobilbau und Retailbereich.

Fazit

Die Digitalisierung verändert alle Lebensbereiche. Für unseren langfristigen Erfolg ist es entscheidend, dass wir diese Veränderung souverän gestalten können. Wir müssen uns aus unseren einseitigen digitalen Abhängigkeiten befreien und zu den führenden Digitalisierungsnationen anschließen. Dafür müssen wir aus der Vergangenheit lernen und aufhören, immer wieder dieselben Fehler zu machen.



Prof. Dr. Haya Schulmann ist Professorin am Institut für Informatik der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Mitglied im Direktorium des Nationalen Forschungszentrums für angewandte Cybersicherheit ATHENE.

Foto: Farideh Diehl



Prof. Dr. Michael Waidner ist Professor am Fachbereich Informatik der Technischen Universität Darmstadt, Leiter des Fraunhofer-Instituts für sichere Informationstechnologie SIT und CEO von ATHENE.

Foto: privat

Rechenzentren: Das Fundament für Deutschlands digitale Zukunft

Laut einer aktuellen Bitkom-Erhebung wünschen sich 90 Prozent der Befragten, dass ihre Stadt- oder Gemeindeverwaltung das Thema Digitalisierung entschlossener vorantreibt. Schlankere Prozesse, schnellere Services und zufriedенere Bürger – die fortschreitende Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, unser Leben smarter zu gestalten. Doch um diese Potenziale zu realisieren, braucht es ein starkes Fundament: Rechenzentren. Sie bilden das Rückgrat der Digitalisierung und sind die kritische Infrastruktur, um große Datenmengen sicher und effizient zu speichern, zu verarbeiten und zu verwalten.

Sicherheit und Datensouveränität

Die Anforderungen an Rechenzentren sind hoch und individuell, insbesondere wenn sie eine Schlüsselrolle bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland übernehmen sollen.

Sicherheit und Datenschutz stehen dabei an erster Stelle. Die Verarbeitung hochsensibler Daten, seien es personenbezogene Informationen oder vertrauliche Daten mit staatlicher Relevanz, erfordert höchste Sicherheitsstandards. Das IT-Sicherheitsgesetz 2.0 legt strenge Vorgaben fest, die für alle kritischen Infrastrukturen gelten. Ergänzend dazu stellt die europäische NIS2-Richtlinie strengere Anforderungen an die Cyber- und Informationssicherheit und stuft Rechenzentren als „wesentliche Einrichtungen“ ein. Auch das BSI-Gesetz regelt die Überwachung von Betreibern kritischer Infrastrukturen durch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik.

Eine zentrale Voraussetzung für das Vertrauen in die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist die Gewährleistung von Datensouveränität. Rechenzentren in deutschem oder europäischem Besitz gewährleisten diese, indem sie ausschließlich der europäischen Gesetzgebung, wie der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), unterliegen. Dadurch bleiben Verwaltungsdaten vor Zugriffen durch ausländische Rechtsvorschriften, wie beispielsweise dem US-amerikanischen Cloud Act, geschützt. Im Gegensatz dazu können Unternehmen mit US-amerikanischen oder asiatischen Wurzeln durch nationale Gesetze wie den Cloud Act oder ähnliche Regelungen verpflichtet werden, auf Anforderung auch außerhalb Europas gespeicherte Daten offenzulegen. Dieser rechtliche Schutzrahmen garantiert, dass sensible Daten in einem sicheren, europäischen Rechtsraum verbleiben und somit den Anforderungen an digitale Unabhängigkeit und Vertrauenswürdigkeit entsprechen.

Energieeffizienz

Neben der Sicherheit steht die Energieeffizienz im Fokus. Das Energieeffizienzgesetz, das im November 2023 in Kraft getreten ist, verpflichtet Betreiber von Rechenzentren zur Einführung von Energie- oder Umweltmanagement-



Foto: maincubes

systemen und definiert verbindliche Ziele. Die Nutzung erneuerbarer Energien und innovative Konzepte zur Abwärmennutzung spielen dabei eine wichtige Rolle.

maincubes: Ein starker Partner

Ein Unternehmen, das all diese Anforderungen erfüllt, ist maincubes. Als europäischer Anbieter mit deutscher Eigentümerstruktur errichtet und betreibt maincubes Rechenzentren in Deutschland und den Niederlanden.

maincubes verfügt über die sicherheitsrelevanten Zertifikate der Branche, darunter ISO/IEC 27001 für Informationssicherheitsmanagement und ISO 9001 für Qualitätsmanagement. Die Rechenzentren werden zu 100 Prozent mit Ökostrom betrieben und sind unter anderem nach ISO 14001 für Umweltmanagement zertifiziert.

Das Unternehmen garantiert die Verfügbarkeit aller infrastrukturellen Aspekte – von der Stromversorgung bis hin zur Netzwerkanbindung. Zudem: Als relativ junges Unternehmen sind die Rechenzentren von maincubes hochmodern erbaut und können zukunftsfähig betrieben werden.

Entwicklungschancen für öffentliche Auftraggeber

maincubes erfüllt dabei nicht nur die Voraussetzungen, der digitalen Verwaltung eine sichere und energieeffiziente Heimat zu bieten. Das Unternehmen versteht sich auch als Partner der Kommunen. Beispielsweise plant maincubes bei Neubauten immer mit, die Abwärme der Rechenzentren zur Verfügung zu stellen. Und bei der Planung neuer Standorte wird darauf geachtet, dass sich die Gebäude harmonisch in das Stadtbild einfügen.

maincubes bringt dabei nicht nur technologische und infrastrukturelle Expertise mit, sondern unterstützt auch Gesetzgeber bei der Gestaltung neuer Regularien. Fachwissen und Erfahrung der maincubes-Experten helfen, die Wirksamkeit neuer Gesetzesinitiativen einzuschätzen.

Diese ganzheitliche Herangehensweise macht maincubes zu einem unverzichtbaren Partner für die Digitalisierung Deutschlands – und zu einem „Good Citizen“ im digitalen Ökosystem.

Markus Petri ist Account Manager Public bei maincubes.

11. Juli 2024, Stuttgart

BADEN-^{4.0}WÜRTTEMBERG

Pas de deux

der Digitalisierung von Staat und Verwaltung

www.bw-4-0.de | Behörden Spiegel

digitalLÄND



BehördenNews



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel



Dynamik im digital.LÄND

Baden-Württembergs CIO über Erfolge und Grenzen der Digitalisierung

»» Christian Brecht, Behörden Spiegel

Ländle nennen die Menschen in Baden-Württemberg ihre Heimat liebevoll. digital.LÄND heißt folgerichtig die Digitalisierungsstrategie des Landes, das auch bei der Verwaltungsdigitalisierung vorangehen will. Glasfaserausbau und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung sind dabei zwei der aktuellen Themen. Doch ohne ausreichende Budgets fürs Digitale ist auch die beste Strategie schwer umsetzbar.

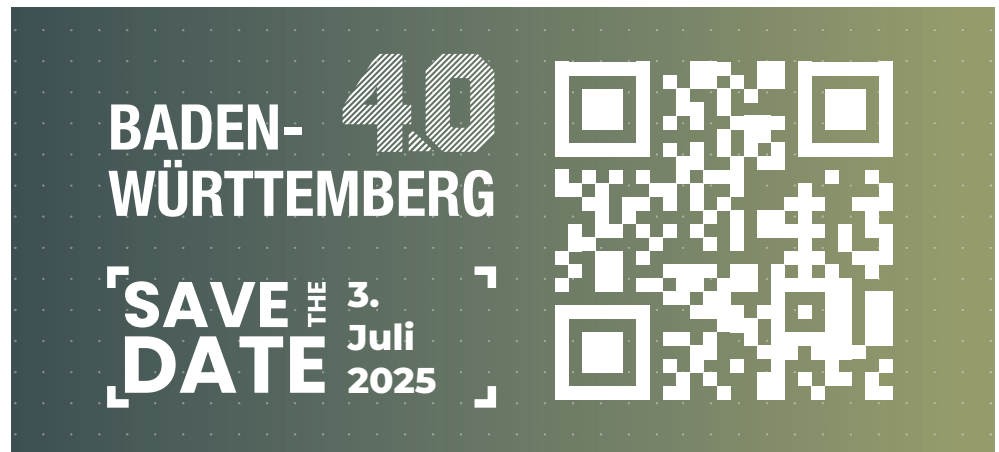
Es gebe „mehr Dynamik in der Verwaltung“ als zuvor, eröffnete Baden-Württembergs CIO *Stefan Krebs* den Digitalkongress BaWü 4.0 positiv – und präsentierte danach den Status quo seiner digitalen Projekte ebenso launig wie ungeschönt. Die gut laufende Kommunikation in Baden-Württemberg verdeutlichte der IT-Beauftragte am Beispiel des Kompetenzzentrums Breitband und Mobilfunk. Dieses berate Kommunen bei der



Verfolgt Baden-Württembergs Digitalisierungsziele konsequent, muss und will aber auch die Menschen im „Ländle“ mitnehmen: Landes-CIO Stefan Krebs.

Foto: BS/Bildschön

Antragstellung und bei Fördermitteln. Die veranstalteten „runden Tische“ würden zudem Systemprovider zusammenbringen und stets konstruktiv und lösungsorientiert ablaufen. Ein großes Ziel: der flächendeckende Ausbau des Gigabit-Netzes



bis 2025. Derzeit seien 72 Prozent der Haushalte in Baden-Württemberg mit Glasfaser versorgt, so *Krebs*. Warum man im Ländle wie in Deutschland trotzdem hinter Staaten wie Finnland und Estland sei? Weil die Menschen dort Glasfaser nehmen müssten, wenn sie Internet wollten. In Deutschland

könne man sich weiterhin für die günstigere Variante „mit Kupferkabeln“ entscheiden, was viele Bürgerinnen und Bürger auch täten.

Mobilfunkausbau trotz Ängsten

Was die Mobilfunknetze in Baden-Württemberg angeht, sind die Zahlen höher. Der Ausbau des 4G-Netzes liege bei 96 Prozent, der des 5G-Netzes bei 87 Prozent. Gleichwohl mahnte *Krebs* zur „sorgfältigen Auswahl von Funkmasten“ –

auch, weil es immer wieder Bedenken seitens der Bürgerinnen und Bürger bezüglich der Strahlung gebe. So hätten Menschen nach der Errichtung eines Sendemastes über Schlafbeschwerden geklagt, obwohl der Mast noch gar nicht ans Stromnetz angeschlossen gewesen sei und folglich keine Strahlung hätte abgeben können. Die Aufklärung der Bevölkerung und die Reduzierung von Ängsten gegenüber neuen Technologien kämen als Aufgabe der Digitalisierung hinzu.

Cyber-Valley und Innovationen wie F13

Digitalisierung braucht Innovationen und die kommen nicht selten von Start-up-Unternehmen. Um Start-ups zu fördern, wurde in Baden-Württemberg 2017 das „Cyber-Valley“ gegründet. Mit Erfolg, so *Krebs*’ Zwischenfazit, denn insbesondere „viele KI-Unternehmen“ hätten sich seitdem dort angesiedelt und Künstliche-Intelligenz-Anwendungen vorangetrieben. Das beste Beispiel: Der Textassistent F13, ein KI-Tool, das Verwaltungsmitarbeitende im ganzen Bundesland bei täglichen Aufgaben wie Transkrip-

tion, Textzusammenfassung und Textgenerierung unterstützt. Ein Vorreiter in Sachen KI-Nutzung sei auch das Justizministerium. Dort prüfe der Oberlandesgerichtsassistent (OLGA) automatisch die Zulässigkeit von Klagen. Generell müsse man KI „besonders für Massendaten“ einsetzen, schließt *Krebs* aus den Erfahrungen der letzten Jahre.

Erfolgsbeispiel E-Akte

Dass Projekte „in time and budget“ enden, also ohne zeitliche und finanzielle Überziehung abgeschlossen werden, ist laut dem CIO „eine Seltenheit“. Ein Projekt, dem dies gelungen ist: die elektronische Akte (E-Akte), die mittlerweile flächendeckend in 213 Behörden ausgerollt sei. Der von *Dr. Daniela Oellers*, heute Leiterin der IT-Leitstelle im Innenministerium, und ihrem Team koordinierte Rollout habe Homeoffice in diesem Bereich erst ermöglicht. Für *Krebs* ist es die „Basis für digitales Backoffice“. Apropos *Daniela Oellers*: Die Juristin zeichnete von 2013 bis 2017 für *Krebs*’ Herzensprojekt verantwortlich: Baden-Württembergs Serviceportal service-bw. Dies gehöre zu 100 Prozent dem Land, nutze erfolgreich Open-Source-Software und werde 900.000-mal pro Monat abgerufen.

Was Innovationsgeist und erfolgreichen Rollouts einen Strich durch die Rechnung machen kann, sind zu geringe Budgets. Für Baden-Württembergs erste Digitalstrategie 2017 stellte die Landesregierung noch eine Milliarde Euro zur Verfügung. Für die zweite Digitalisierungsphase ab 2021 sei zwar noch die Digitalisierungsstrategie abgesegnet worden, die Finanzierung sollte jedoch größtenteils aus den Budgets der Ressorts selbst kommen, so *Krebs*.

Ein Umstand, der den Landes-CIO naturgemäß zu mehr Jonglieren mit der Budgetverteilung zwingt. Er erinnert nochmals an den Grundsatz, dass Deutschland nicht an der Digitalisierung spare, sondern durch Digitalisierung, und brachte letztlich das Offensichtliche auf den Punkt: „Kein Geld, keine Digitalisierung“.

Recherchieren, transkribieren, generieren

Vielfältige KI-Anwendungen in Baden-Württemberg

» Christian Brecht, Behörden Spiegel

In wie viele unterschiedliche Richtungen die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) gehen kann, zeigt sich allein schon im Schwabenland. Auf dem Regionalkongress Baden-Württemberg 4.0 präsentierten Expertinnen und Experten aus Verwaltung und Wirtschaft den Status quo ihrer KI-Entwicklungen. Die Entlastung des Menschen steht meist im Vordergrund. Manchmal auch dessen Adrenalin-Spiegel.

Fast fehlerfreie Simultan-Übersetzung

Während *Michael Westphal*, Gründer der Streaming-Plattform TV.1, sprach, erschienen seine Worte mit minimaler Verzögerung auf der Leinwand hinter ihm. Die Groß- und Kleinschreibung des Textes sowie die Zeichensetzung stimmten nicht immer, wurden kurz darauf aber automatisch korrigiert. *Westphal* demonstrierte die nahezu fehlerfreie Simultantranskription anschließend noch auf Englisch und Französisch. Viele weitere Sprachen sind möglich. Für all das sorgte – wenig überraschend in einem Fachforum namens „KI“ – Künstliche Intelligenz. Genauer gesagt: Künstliche Sprachintelligenz, die „nur noch alle 60 Sekunden“ einer menschlichen Korrektur bedürfe, so *Westphal*. Daher wird das Tool sogar im Bundestag zur Live-Untertitelung genutzt.

Ein Erfolg ist auch das Projekt F13, ein vom Innovationslabor Baden-Württemberg (Inno Lab BW) und dem Unternehmen Aleph Alpha entwickelter Text-Assistent. F13 entlastet Verwaltungsmitarbeitende in ganz Baden-Württemberg durch vier Funktionen: Textzusammenfassung, Kabinettsvorlage-Vermerke, Rechercheassistent und Fließtextgenerierung. Die Erkenntnisse aus der Nutzung von F13 würden wiederum in ein Langzeitprojekt fließen, eine Plattform „mit unterschiedlichen KI-Anwendungen“, wie F13-Projektleiter *Johannes Ast* ergänzte.

Vom Amt bis zum Sportplatz

Was in der Landeshauptstadt Stuttgart in Sachen KI passiert, haben zwei Menschen im Blick: *Thomas Böning*, Amtsleiter und CDO/CIO von DO.IT, dem



Dr. Kathrin Schumacher, IT-Referentin im Innenministerium, stellte die Pläne für eine umfangreiche KI-Plattform für die Landesverwaltung vor.

Foto: BS/Bildschön

Amt für Digitalisierung, Organisation und IT, sowie *Sandra Baumholz*, Leiterin des Stabs Strategische Planung, digitale Transformation und Innovation bei DO.IT. In Stuttgart erfasse KI etwa den Zustand der Straßen, sodass anfallende Ausbesserungen schneller erkannt werden können, erklärte *Baumholz*. In Sachen Cyber-Angriffserkennung komme KI zum Einsatz, um die IT-Infrastruktur der Landeshauptstadt besser zu schützen. Aktuell in Planung sei KI für automatisierte Stellenbeschreibungen und Ausschreibungen, berichtete *Böning*. Als jemand, der tagtäglich mit KI-Anwendungen zu tun hat, ließ er es sich nicht nehmen, den AI Act kritisch zu kommentieren. Dieser sei „unscharf und zu viel reguliert“.

Wie nachhaltig sind die Sportstätten?

Wie KI außerhalb der Behördenräumlichkeiten zum Einsatz kommt und den Alltag der Bürgerinnen und Bürger erleichtert, zeigte der geplante „Digitale Sportstättenatlas für Deutschland“ (DSD), ein vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) initiiertes Projekt. Der Atlas, der Informationen zu Zustand, Nachhaltigkeit und anderen Faktoren von Sportplätzen vereint, könne „über ein KI-Open-Source-Modell“ laufen, wie *Steffen Heinzmann*, Senior Manager Consulting Public Sector IT bei KPMG, erklärte. Die Sportstättenatlas-Datenbank könne dadurch effektiver betrieben werden. *Heinzmann*

stellte zudem das Projekt KIDD vor, was für „Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität“ steht. Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Initiative bemüht sich um eine inklusive Einführung von KI in Unternehmen und könnte laut *Heinzmann* „Dokumente erkennen und Metadaten daraus generieren“.

KI-Plattform für das Land

Das Erlernen von KI-Funktionen mit Action und Spannung verbinden? Auch das ist in Baden-Württemberg bald möglich. Genauer gesagt in Reutlingen. Dort eröffnete am 24. September 2024 der „AI Experience-Room“. Nach dem Prinzip eines Escape Rooms und anhand einer Science-Fiction-Story müssen Teilnehmende den Weg aus einer Lagerhalle finden – und bekommen dabei Hilfe von der KI, wie *Dennis Zipperle*, Projektleiter Wirtschaftsförderung bei der Stadt Reutlingen, erklärte.

Um die grundlegenden KI-Funktionen zu bündeln, zielt die Landesverwaltung auf eine umfangreiche KI-Plattform ab. Der Zugriff darauf soll „über Web-Frontends und über die Office-Integration“ erfolgen, wie *Dr. Kathrin Schumacher*, Referentin IT-Koordination im Innenministerium Baden-Württemberg, konkretisierte. Lokalen KI-Betrieb und digitale Souveränität bezeichnete *Schumacher* als Anforderungen für die Plattform und fasste noch mal die wesentlichen Einsatzgebiete zusammen, in denen KI zum Einsatz kommen soll: Datenbestände, sensible Daten, textgenerierende Arbeit – und natürlich, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

ADVERTORIAL

Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung sicher?

Die Digitalisierung der Verwaltung geht weit über die reine elektronische Erfassung und Verwaltung von Dokumenten hinaus. Mit innovativen Technologien wie künstliche Intelligenz wird ein neuer Standard für Effizienz, Automatisierung und intelligente Prozessgestaltung gesetzt. VIS-GenAI der PDV GmbH ist die erste vollständig in ein ECM-System integrierte KI-Lösung, die speziell für die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung entwickelt wurde. Die rechtlichen Vorgaben des AI-Act sowie der DSGVO wurden bei der Entwicklung berücksichtigt und besonderer Fokus auf Datenschutz und souveräne Datenverarbeitung gelegt. Die Verwendung von VIS-GenAI erfolgt innerhalb der Verwaltung ohne externe Kommunikation. So wird gewährleistet, dass sensitive Daten nicht außerhalb der gesicherten Verwaltungssysteme gelangen und vor unbefugtem Zugriff geschützt bleiben.

Der AI-Act, der regulatorische Rahmen für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, definiert nicht nur Anforderungen an Sicherheit und Transparenz, sondern fordert auch eine klare Strukturierung von KI-Lösungen in Form konkreter und nachvollziehbarer Anwendungsfälle. Genau hier setzt VIS-GenAI an. KI wird gezielt für konkrete Anwendungen eingesetzt, wie die Automatisierung von wiederkehrenden Aufgaben oder die Unterstützung bei komplexen Entscheidungen. Durch die Einbindung in

bestehende Workflows steigert VIS-GenAI die Effizienz, ohne dabei die Nutzenden mit unnötiger Komplexität zu belasten. KI-Lösungen werden praxisnah entwickelt und entsprechend den Anforderungen des AI-Acts kontinuierlich validiert. Die Strukturierung von UseCases sorgt dafür, dass KI nicht als generelle Lösung betrachtet wird, sondern ihren Mehrwert genau dort entfaltet, wo sie wirklich gebraucht wird. Diese zielgerichtete Implementierung schafft nicht nur Vertrauen, sondern auch nachhaltige Verbesserungen in der Verwaltungsarbeit. Die Integration von VIS-GenAI bietet modernste Technologie und einen klaren Mehrwert für die Verwaltung. Sie ermöglicht durch eine Automatisierung von Routineaufgaben eine schnellere Bearbeitung von Anträgen und Anfragen, steigert die Effizienz und reduziert die Fehlerquote sowie notwendige Nacharbeiten. Mitarbeitende werden entlastet und können so den Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten legen.



Von VIS-GenAI profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Bürger von einer modernen, digitalen und bürgerfreundlichen Verwaltung.

Mehr Sicherheit durch Daten

FreiburgRESIST geht neue Wege im Breisgau

»» Anna Ströbele, Behörden Spiegel

Das Projekt FreiburgRESIST zielt darauf ab, die Stadt sicherer zu machen. Um die Nachnutzung der Lösung zu ermöglichen, enthalte sie viel Open Source, erklärte Dr. Renate Häuslschmid. Im Zentrum der Entwicklung stünden stets die Nutzerinnen und Nutzer.

Echtzeitlagebilder für mehr Sicherheit

In Freiburg gebe es viele enge Wege. Die Innenstadt sei oft voll. Um unter diesen Bedingungen die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten, könnten digitale Tools und Daten helfen, erklärte Dr. Renate Häuslschmid von der Stadt Freiburg im Breisgau auf dem Kongress Baden-Württemberg 4.0. Sie leitet das Projekt FreiburgRESIST, ein System von mehreren digitalen Tools, die den Prozess von Veranstaltungen unterstützen sollen. Ziel ist es, die Arbeit der Sicherheitsbehörden zu verbessern. „Wir machen mit RESIST Daten digital verfügbar, installieren Sensorik und stellen automatisierte Auswertungen und Echtzeit-Lagebilder bereit“, berichtete die Projektleiterin.

Datenaustausch per Telefon

Damit soll auch die Kommunikation der Sicherheitsbehörden unterstützt werden. Obwohl Feuerwehr und Polizei oft und in kritischen Situationen zusammenarbeiteten, so Häuslschmid, gebe es kein gemeinsames System zum Datenaustausch. Dieser laufe oft noch per Telefon und manuell ab und sei damit langsam und fehleranfällig.

„An anderer Stelle wären diese Ressourcen viel besser eingesetzt“, appellierte Häuslschmid. Beispielsweise könnten Mitarbeitende Förderanträge schreiben.

In Freiburg habe das funktioniert, das Projekt wurde allerdings vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Häuslschmid ist klar, dass nicht alle Kommunen ausreichend Mittel erhalten werden, um solche Projekte zu bewerkstelligen: „Deswegen ist vieles von dem, was wir machen, Open Source.“ Andere Kommunen müssten aber auch bereit dazu sein, die Lösung anzunehmen, anstatt sie selbst zu entwickeln.



Das Projekt FreiburgRESIST möchte die Arbeit der Sicherheitsbehörden unterstützen.

Foto: BS/Sina Ettmer, stock.adobe.com

Für FreiburgRESIST hätten die Beteiligten eineinhalb Jahre zur Auseinandersetzung mit dem Projekt gehabt, bevor sie sich auf eine Förderung bewarben. In dieser Zeit sprachen sie mit den Sicherheitsbehörden, entwickelten ein Systemkonzept und führten Workshops durch. Außerdem wählten sie einen nutzerzentrierten Ansatz, teilte Häuslschmid mit: „So haben wir es geschafft, eine Vision von einer Lösung zu zeichnen, die sehr auf die Bedarfe der Endanwender eingeht.“ Diesen Fokus empfahl sie sehr, um Lösungen zu bauen, die im Alltag brauchbar sind – und nicht „in der Schublade landen“.

Nützliche Lösung

Abschließend betonte die Projektleiterin die Notwendigkeit in den Kommunen, Veränderungswillen zu schaffen. Das gehe einerseits, „indem wir Visionen schaffen, die so attraktiv sind, dass sie fast schon unwiderstehlich sind“. Andererseits müssten Ängste genommen werden.

Die Kommune müsse gewillt sein, Ressourcen zu investieren und den schweren Weg zu gehen. Aber Häuslschmid ermutigte: „Wir nähern uns dem Ganzen lieber in kleinen Schritten als gar nicht.“

Einheitliche Partitur

Wie viel Zentralisierung braucht das Land?

»» **Anna Ströbele**, Behörden Spiegel

Mutige Schritte und mehr Zusammenarbeit für die Verwaltungsdigitalisierung – darauf konnten sich die Expertinnen und Experten der Thesendebatte einigen. Unterschiedliche Ansichten zeigten sich bei der Frage der Zentralisierung und Kommunikation über Ebenen hinweg. Die Kommunen fühlten sich nicht ausreichend gehört.

Sollte mehr zentralisiert werden?

Dr. Michael Zügel, Referatsleiter E-Government, Open Government, Verwaltungsmodernisierung im Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg, betonte die Notwendigkeit einer „einheitlichen Partitur“ für die Digitalisierung. So könnten die „16 plus eins Dirigenten“ koordiniert werden. Im Gegensatz dazu plädierte der CEO der govdigital, *Martin Schallbruch*, für ein unabhängiges und selbstständiges Handeln von Bund, Ländern und Kommunen. Es gehe eher darum, die Akteure klug miteinander zu vernetzen und dort zusammenzuarbeiten, wo es nötig sei, anstatt ein einheitliches Bild zu produzieren. *Thomas Rysgaard Christiansen* von Netcompany unterstützte die Zentralisierung und verwies auf positive Erfahrungen aus Dänemark, wo eine Zusammenarbeit über Ebenen hinweg sowie eine gemeinsame Infrastruktur zu besseren Lösungen geführt hätten: „Wir haben alle den gleichen Fokus: die Bürgerinnen und Bürger. Es ist unwichtig, ob eine Dienstleistung von der Kommune, Region oder dem Staat kommt. Der Bürger will nur gute, nutzbare Dienstleistungen.“ *Andreas Pelzner*, Vorstandsmitglied von Komm.ONE, betonte ebenfalls die Wichtigkeit der Zusammenarbeit und gemeinsamer Ziele. Gleichzeitig wies er auf die Frustrationen der Kommunen hin, die sich durch unzureichende Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) ausgebremsst fühlten. „Die Kommunikation von unten nach oben funktioniert leider nicht gut. Auf der Kommunalebene wird man nicht gut gehört. Die Entscheidungen oben werden anders gefällt“, so *Pelzner*.

Zu spät gehört

Dem stimmte die Leiterin der Stabsstelle Digitalisierung, Landkreistag Baden-Württemberg, *Ariane Krüger*, zu. Sie kritisierte, dass die Kommunen oft zu spät in den Digitalisierungsprozess eingebunden würden. „Wir predigen seit sechs Jahren, dass wir Ende-zu-Ende-Digitalisierung brauchen. Das ist



Martin Schallbruch, CEO der govdigital, Dr. Michael Zügel, Referatsleiter im Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg, Thomas Rysgaard Christiansen, Netcompany, Dr. Freya Ostlinning, PROSOZ Herten, Andreas Pelzner, Mitglied des Vorstands von Komm.ONE, und Ariane Krüger, Leiterin der Stabsstelle Digitalisierung im Landkreistag Baden-Württemberg redeten über Zentralisierungsoptionen. (V.l.n.r.)

Foto: BS/Bildschön

nichts Neues. Doch es scheint, als sei dies erst 2024 angekommen“, beklagte sie. Damit sei viel Vertrauen in die Verwaltungsdigitalisierung verloren gegangen und dies führe dazu, dass man sich frage: „Was kann ich selbst auf den Weg bringen? Wo habe ich keine Abhängigkeiten von Bund, Land oder weiteren Akteuren? Damit wenigstens etwas auf die Straße oder auf die Bühne kommt“, verdeutlichte *Krüger*. Außerdem fehle der richtige politische Rahmen. So habe die Politik die Verwaltungsdigitalisierung in den letzten Jahren „immens gestoppt“, fand die Leiterin der Stabsstelle Digitalisierung.

Ohne Politik geht es nicht

Auch *Zügel* sprach sich für eine Entpolitisierung der Verwaltungsdigitalisierung aus. Er räumte ein, dass der IT-Planungsrat inzwischen politischer geworden sei, was manchmal den notwendigen „Flow“ störe. Gleichzeitig sei es „undenkbar“, dass sich die Politik raushalte. „Es ist wichtig, zu wissen: Die Politiker interessieren sich nicht wirklich für die Digitalisierung“, erzählte *Rysgaard Christiansen* aus seiner Erfahrung in Dänemark. Was die Politiker wollten, sei die Bereitstellung von guten Dienstleistungen für die Bürger. „Sie müssen ihnen erklären, inwiefern die Digitalisierung das Mittel sein kann, um das zu erreichen“, so *Rysgaard Christiansen*.

Technische Unterstützung für die Veranstaltungssicherheit

FreiburgRESIST als innovativer Ansatz der Gefahrenabwehr

In den belebten Gassen und Plätzen der Freiburger Altstadt finden regelmäßig Veranstaltungen wie Märkte, Konzerte und Festivals statt. Diese dauerhaften oder zeitlich begrenzten Veranstaltungen haben einen hohen Wert für das gesellschaftliche Zusammenleben, bringen jedoch auch Herausforderungen für die Sicherheit mit sich. Um diesen Herausforderungen der Stadtgesellschaft zu begegnen, wurde das Forschungsprojekt FreiburgRESIST ins Leben gerufen, das ein integratives System zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Großveranstaltungen entwickelt.

Ziel des Projekts ist es, Freiburg als lebenswerte Stadt und attraktive Event-Location sicherer und resilienter zu machen, indem städtische Prozesse optimiert und digitalisiert werden. Die Smart-City-Infrastruktur soll dabei als Grundlage dienen, um eine verbesserte Gefahrenabwehr und ein präziseres Crowd Management zu ermöglichen.

Was sind die Herausforderungen bei Großveranstaltungen?

In der ersten Konzeptionsphase des Projekts wurden Interviews mit den verschiedenen Sicherheitsakteuren durchgeführt, um die Herausforderungen in der Sicherheitsorganisation bei Großveranstaltungen in der Freiburger Innenstadt zu identifizieren. Dabei zeigte sich, dass insbesondere bei der Planung und deren Analyse Optimierungsbedarf besteht. Häufig greifen Veranstalter auf Vorjahreskonzepte zurück, ohne dass diese umfassend evaluiert wurden. Zudem werden Anträge und Stellungnahmen per E-Mail übermittelt, was den Prozess ineffizient und fehleranfällig macht. Die fehlende Standardisierung im Kontext Veranstaltungssicherheit, die Systembrüche zwischen den unterschiedlichen Akteuren sowie die fehlende Nutzung innovativer technischer Lösungen zeigten am meisten Potential.

Digitale Unterstützung

Das Projekt FreiburgRESIST verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der die Digitalisierung und Automatisierung der sicherheitsrelevanten Abläufe vorantreibt. Das zentrale Element bildet eine digitale Plattform, die die verschiedenen Phasen von Veranstaltungen



Renate Häuslschmid von der Stadt Freiburg im Breisgau leitet das Projekt FreiburgRESIST.

Foto: Patrick Seeger, Stadt Freiburg

unterstützt. In der Planungsphase ermöglicht das System eine kollaborative Erstellung von Sicherheitskonzepten und Lageplänen, basierend auf Geoinformationssystemen (GIS). Veranstalter können hierbei auf eine intuitive Benutzeroberfläche zugreifen, die die Simulation von Evakuierungsszenarien sowie die Sichtbarkeitsanalyse von Informations- und Warnmitteln ermöglicht. Dies erleichtert die präzise Planung und sorgt für eine höhere Rechtssicherheit bei der Genehmigung von Veranstaltungen. Zudem können die Verantwortlichen potenzielle Gefahren frühzeitig erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen entwickeln.

Simulationsgestützte Herangehensweise

Technische Innovation liefert die Integration von Simulationen zur Validierung der Sicherheitsplanung. Die Anwendung der „crowdit“-Simulationsengine erlaubt es, unterschiedliche Szenarien durchzuspielen und deren Auswirkungen auf die Besucherströme zu analysieren. Dadurch lassen sich präzise Vorhersagen über potenzielle Engpässe oder kritische Situationen treffen, die bei der Durchführung der Veranstaltung berücksichtigt werden können. Diese simulationsgestützte Herangehensweise wird in das digitale System integriert, um den Aufwand für Behörden und Veranstalter zu minimieren und eine kontinuierliche Anpassung der Planungen zu ermöglichen.

Während der Durchführung der Veranstaltung spielt das digitale Lagebild eine zentrale Rolle. Es ermöglicht den beteiligten Organisationen, in Echt-

zeit auf Daten zur Personendichte und -bewegung zuzugreifen, die durch Sensortechnologien wie WiFi- und Bluetooth-Signale erfasst werden. Diese Methode ist besonders für die engen, verwinkelten Gassen der Freiburger Innenstadt geeignet, und bringt gleichzeitig einen hohen Datenschutz mit sich. Die Analyse der gesammelten Daten hilft, Gefahrenpotenziale wie Menschenansammlungen oder Engpässe schnell zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig fördert die Plattform eine verbesserte Kommunikation zwischen den Einsatzkräften durch ein gemeinsames Einsatztagebuch, das die Dokumentation von Störmeldungen und Maßnahmen ermöglicht. Diese Informationen können auch nach der Veranstaltung zur Optimierung zukünftiger Sicherheitskonzepte genutzt werden.

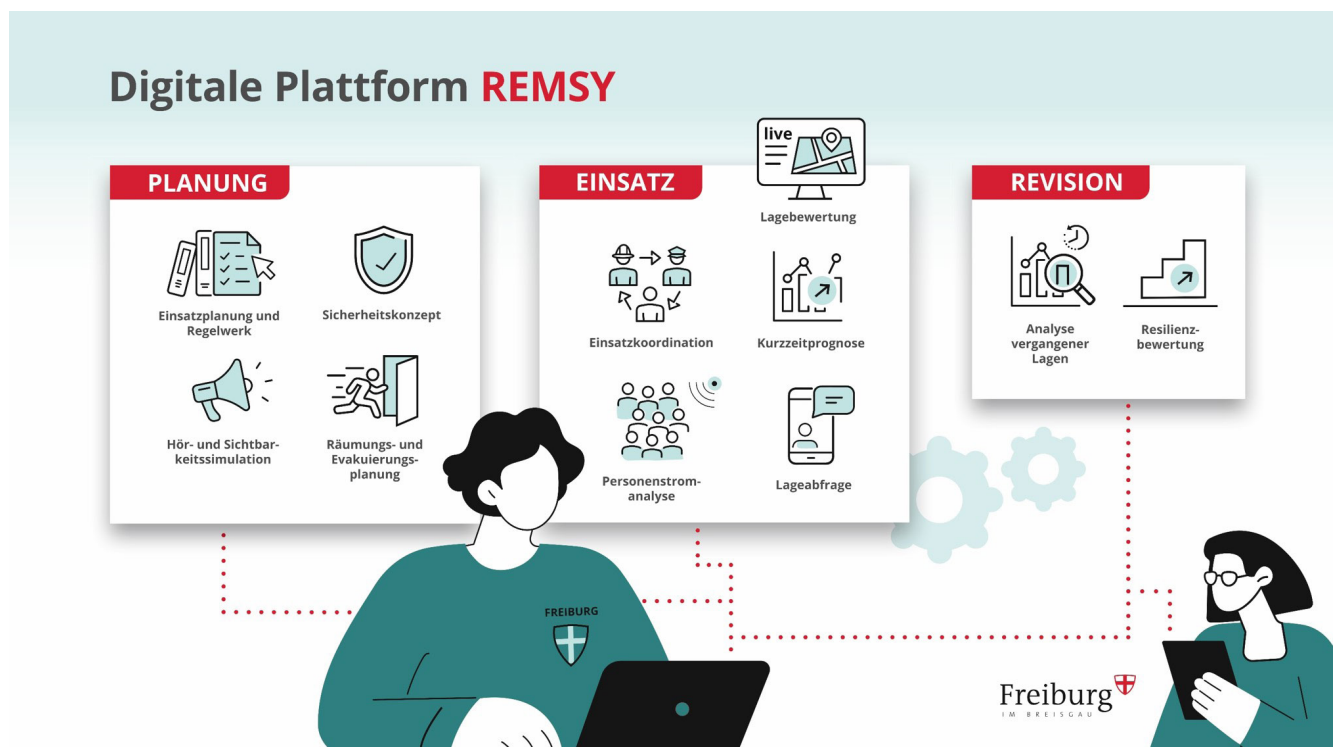
Risikodashboard zur Schwachstellen-identifizierung

Durch die digitale Erfassung und systematische Auswertung der gewonnenen Daten nach der Veranstaltung wird ein kontinuierlicher Lernprozess etabliert. Erkenntnisse aus der Analyse können gezielt zur Verbesserung der städtischen Resilienz

und der Veranstaltungssicherheit genutzt werden. Das geplante „Resilienzdashboard“ dient dabei als Werkzeug, um die Effektivität der Maßnahmen zu messen und Schwachstellen zu identifizieren. Die gewonnenen Erfahrungen sollen nicht nur lokal in Freiburg, sondern auch überregional in anderen Kommunen angewendet werden, um einheitliche Standards für die Veranstaltungssicherheit zu schaffen.

Sicherheit und Lebensqualität in Freiburg verbessern

Das Forschungsprojekt FreiburgRESIST zeigt auf, wie eine digital gestützte und interdisziplinär angelegte Herangehensweise dazu beitragen kann, die Sicherheit bei Großveranstaltungen zu erhöhen und die Resilienz städtischer Strukturen zu stärken. Durch die enge Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft und kommunalen Einrichtungen werden innovative Lösungen entwickelt, die auch langfristig die Sicherheit und Lebensqualität in Freiburg und darüber hinaus verbessern können.



Die Grafik stellt eine detailliertere Übersicht der technischen Module dar, die im Rahmen des Projekts FreiburgRESIST zur Unterstützung der Veranstaltungssicherheit entwickelt werden. Sie enthält Module, die im Text nicht explizit beschrieben werden, jedoch maßgeblich zur umfassenden Funktionalität des Systems beitragen. In der Vorbereitungsphase werden zusätzliche Module wie die Einsatzplanung und Regelwerke eine präzise und fundierte Sicherheitsplanung ermöglichen. In der Durchführungsphase ergänzen Module wie die Kurzzeitprognose und die Lageabfrage die im Text beschriebenen Funktionen zur Echtzeitüberwachung und Entscheidungsfindung.

Grafik: FreiburgRESIST

The Länd of Innovation

Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung neu denken

Was haben Rechenmaschinen, Plastikdübel und ein Auto gemeinsam? Sie alle wurden in Baden-Württemberg, dem Land der Tüftler, erfunden. Innovation ist unser Kapital. Ganz egal, ob in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder wissenschaftlicher Hinsicht. Das Erfolgsgeheimnis Baden-Württembergs sind seine Menschen. Sowohl in den Unternehmen als auch in den Behörden. Für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gilt, dass wir in den vergangenen Jahren dank unzähliger kreativer und mutiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Landkreisen, Städten und Gemeinden viel geschafft haben. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass die Aufregung und das Aufsehen der ersten Jahre der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes mit dem Ende dessen Umsetzungsfrist am 31.12.2022 ein Stück weit verfliegen ist.

Fundament für nachhaltige Verwaltungsdigitalisierung

Das muss jedoch zwangsläufig nichts Schlechtes sein. In den vergangenen Jahren haben wir in Baden-Württemberg gemeinsam mit unseren Kommunen viele Dinge getestet, verworfen, verfeinert und implementiert. So haben wir durch mühevolle Kleinstarbeit, viele Projekte, Gespräche und Veränderungsprozesse ein breites und stabiles Fundament für eine nachhaltige Verwaltungsdigitalisierung geschaffen, die die Behörden so schnell nicht wieder loslassen wird. Denn: Digitalisierung ist keine Ausnahme, sondern der Regelfall. Sie ist das größte Transformationsprojekt der öffentlichen Verwaltung unserer Zeit und sie ist eine Daueraufgabe. In einer digitalen Welt dürfen wir nicht stehen bleiben.

In Baden-Württemberg sind wir dank dieser agilen Vorgehensweise sowie der über Jahre erprobten und eingespielten Zusammenarbeit von Land und Kommunen im Jahr 2024 weitere Schritte auf dem Weg zur vollständig digitalen Verwaltung gegangen.

Unsere Plattformen service-bw und OZG-Hub sind als länderübergreifende Kooperationsprojekte ein herausragendes Vorbild und Vorreiter bei der Verwaltungsdigitalisierung. Und mit der zügigen Anbindung der beiden zentralen Nutzerkonten BundesID und Mein Unternehmenskonto an service-bw



Stefan Krebs ist CDO/CIO des Landes Baden-Württemberg.

Foto: Laurence Chaperon

haben wir ein weiteres Mal bewiesen, dass wir schnell und beweglich wertvolle Weiterentwicklungen der digitalen Serviceangebote für die Bürgerinnen und Bürger schaffen können.

Komm.ONE gegründet

Um den Rollout der OZG-Projekte im Flächenland Baden-Württemberg voranzutreiben, haben wir im Jahr 2024 zudem eine Rollout-Einheit bei der Komm.ONE, der zentralen IT-Dienstleisterin der Kommunen gegründet. Diese unterstützt die über 1.100 Landkreise, Städte und Gemeinden in den nächsten Jahren bei der Anbindung von Online-diensten. So sollen alle Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen von einer digitalen Verwaltung profitieren können – sowohl in einer kleinen Gemeinde als auch in einer Großstadt. Mit den bundesweiten EfA Nachnutzungsprojekten haben wir im Jahr 2024 rund 300 Meldebehörden an die elektronische Wohnsitzanmeldung angeschlossen. Bei etwa 75 Waffenbehörden im Land erfolgte die Bereitstellung der eWaffe. In beiden Projekten haben wir die vom Bund geforderte Flächendeckung erreicht. Und das wohl gemerkt in einem Land mit mehr als 1.000 Kommunen.

i-Kfz der Stufe 4

Wir konnten 2024 außerdem die aus Baden-Württemberg stammende Einer-für-Alle-Leistung „Kfz-Zulassung, Um- und Abmeldung“ bundesweit in Zulassungsbehörden in elf Ländern ausrollen und haben damit einen wichtigen Beitrag zur Verfügbarkeit der 16 wichtigsten Verwaltungsleistungen, den sogenannten Fokusleistungen, erbracht. Deutschlandweit wurden bereits mehr als 120 Zulassungs-

behörden an i-Kfz 4 angebunden. In Baden-Württemberg selbst nutzen alle Zulassungsbehörden i-Kfz 4.

Mit dem erfolgreichen Abschluss des Flächenrollouts der E-Akte BW im Jahr 2024 haben wir einen weiteren Meilenstein für die Verwaltungsdigitalisierung in Baden-Württemberg erreicht. Die Landesbehörden verfügen nun über eine komplett digitale Aktenverwaltung mit integrierter Vorgangsbearbeitung. Sie ist Teil der verwaltungsintern notwendigen Infrastruktur, um die Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Verwaltungsleistungen zu ermöglichen und weiter voranzutreiben.

Neue Dinge im Fokus im Länd of Innovation

Im Bund-Länder-Programm „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“ verantwortet Baden-Württemberg darüber hinaus den Programmbereich Register und ist unter anderem für wesentliche Liefergegenstände wie das Fachdatenkonzept sowie den Anbindungsleitfaden Data Provider zuständig und hat mehrere Umsetzungsprojekte übernommen.

Das sind alles wichtige Implementierungsschritte zur vollständig Ende-zu-Ende digitalisierten Verwaltung in Baden-Württemberg. Für das Jahr 2025 haben wir uns vorgenommen, diesen Weg konsequent weiterzuverfolgen. Wir wollen beispielsweise weitere EfA-Nachnutzungsprojekte landesweit ausrollen, unsere Plattformen service-bw und den OZG-Hub zur Steigerung der Effizienz und Effektivität noch stärker föderal integrieren sowie tragfähige Supportstrukturen aufbauen.

Bündelung an zentraler Stelle bringt Entlastung

Wir wären aber nicht das Länd of Innovation, wenn nicht auch neue Dinge im Fokus stehen. Für 2025 haben wir uns ein Erprobungsprojekt vorgenommen, mit dem wir die Zentralisierung respektive Bündelung des Vollzugs regelbasierter elektronischer Verwaltungsleistungen angehen wollen.

Der dezentrale Vollzug von elektronischen Verwaltungsleistungen hat zumindest den Anschein von Unwirtschaftlichkeit, von fehlender Effizienz. Gerade bei Verwaltungsleistungen, die stets gleichförmig erbracht werden, keinen relevanten Ortsbezug aufweisen und automatisierbar sind, stellt sich die Frage der zentralen Abwicklung. Eine Bündelung an einer Stelle bietet Entlastungspotenzial gerade dort,

wo die Belastungssituation am größten ist, nämlich bei den Kommunen. In Zeiten des demografischen Wandels bietet die Zentralisierung und Automatisierung von regelbasierten Verwaltungsverfahren sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung als auch für die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen große Vorteile.

Vollzug vieler Verwaltungsleistungen in der analogen Welt meist dezentral

Wir werden in Baden-Württemberg daher im nächsten Jahr erproben, ob wir etwa die Online-Zulassung von Fahrzeugen bei einer Behörde zentralisieren bzw. den Vollzug dieser Verwaltungsleistung an einer Stelle bündeln können. Erste konzeptionelle Überlegungen haben wir bereits angestellt und mit Vertretern der kommunalen Ebene diskutiert. Natürlich gibt es Hürden, auch große. Denn der Vollzug der allermeisten Verwaltungsleistungen funktioniert in der analogen Welt nur dezentral, vor Ort in den zuständigen Behörden. Dieses Modell hat sich über Jahrzehnte, wenn man so will über Jahrhunderte, etabliert. Aber der Versuch ist es allemal wert. Dabei würde ich es sehr begrüßen, wenn andere Länder sich ebenfalls auf den Weg machen, geeignete Verwaltungsleistungen auf Zentralisierbarkeit zu untersuchen und auszuloten, ob sich die vermuteten Verbesserungen tatsächlich erreichen lassen.

Ich freue mich auf ein spannendes und aufregendes Jahr der Verwaltungsdigitalisierung. Lassen Sie uns gemeinsam Neues schaffen.



NORDL@NDERDIGITAL

05. September 2024 | Hamburg

Zukunft aus dem Norden

Wo KI und Küste sich treffen

www.nordlaender-digital.de | Behörden Spiegel



BehördenNews



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel



Gemeinsam smart

Von Datennutzung bis Bürgerakzeptanz

»» **Tanja Klement**, Behörden Spiegel

„Ich möchte Ihnen heute ein Märchen erzählen“, sagte *Kristiane Stotz*, Projektmanagerin für die Smart City Süderbrarup. Ein ungewöhnlicher Einstieg für einen Fachvortrag, aber das passt zur Geschichte der Digitalisierung in dem schleswig-holsteinischen Gemeindeverband. „Es ist eigentlich eher eine smarte Region“, erklärte *Stotz*, denn im Amt Süderbrarup hätten sich 13 Gemeinden zusammengeschlossen und 2021 gemeinsam eine Strategie für das Projekt Smart City entwickelt.

Die ländliche, touristisch geprägte Region hat 12.800 Einwohner, alle politischen Ämter werden ehrenamtlich ausgeübt. Entsprechend sind die ersten Projekte, die aus der Smart-City-Strategie umgesetzt werden, auf spürbare, aber niedrighschwellige Angebote für die Bürgerinnen und Bürger ausgelegt. Kostenloses WLAN an öffentlichen Plätzen und ein smarter Shuttlebus öffneten die Tore für ein Smart-City-Konzept, das die Bürgerbeteiligung in den Fokus stellt.

Im eigens geschaffenen Digitalzentrum (DiZ) werden Kurse angeboten, die Kindern und Erwachsenen

Anwendungen näherbringen. Es gibt eine „Klüter-Kammer“, in der mit den vorhandenen Geräten experimentiert werden darf. Das DiZ ist ein Ort der Begegnung und fördert die Akzeptanz und die Nutzungsquote der digitalen Angebote.

Aber auch im nicht sichtbaren Bereich werden digitale Lösungen implementiert, um die Abläufe im Amt effizienter zu machen. In dem im Jahr 2024 gestarteten Projekt soll etwa Sensortechnik eingesetzt werden, um viele Entscheidungen, „die aktuell noch aus dem Bauchgefühl heraus getroffen werden“, so *Stotz*, bald faktenbasiert treffen zu können. Erste Anwendungsfälle seien Pumpen und Hebewerke, etwa in Abwasseranlagen oder in Klärwerken, bei der Erhebung von Verkehrsdaten und für die Steuerung smarter, dämmbarer Beleuchtung. Demnächst soll in Süderbrarup außerdem Künstliche Intelligenz in der Amtsverwaltung eingesetzt werden.

Verbinden und Nutzen

Auch die Smart City Hamburg setzt auf die Erhebung von Daten zur Verbesserung von Entscheidungs-

VERIN

AGDEBURG

prozessen. Durch die Urban-Data-Plattform, betrieben durch den Landesbetrieb für Geoinformation und Vermessung, hat man hier die Möglichkeit, Schritt für Schritt einen digitalen Zwilling der Hansestadt zu erstellen. Die Hamburg Port Authority AöR (HPA) etwa setzt bei Bau, Planung und Betrieb von Objekten auf das Building Information Modeling (BIM), um alle Daten zusammenzuführen. Im Projekt smartBRIDGE Hamburg werde mit BIM der aktuelle, objektive Bauwerkszustand der Köhlbrandbrücke erfasst, informierte Felix Scholz, Programmmanager BIM.Hamburg. Dabei kombiniere man die klassischen

Inspektionen mit Diagnostik und Monitoring, um bei der Instandhaltung nicht mehr nur reaktionär handeln zu können.

Urbaner Digitaler Zwilling

Ziel ist Scholz zufolge ein „Urbaner Digitaler Zwilling“ basierend auf der Verbindung von Geobasisinformationen, Fachdaten, Analyse, Anwendungen und dem Geodatenzwilling. Im Falle der smarten Köhlbrandbrücke wolle man so etwa ein nachhaltigeres Erhaltungsmanagement ermöglichen. Die wichtigste Frage für die HPA sei dabei, wie die Daten strukturiert werden müssten, um Vorhersagen treffen zu können. Aktuell kann die smartBRIDGE noch nicht alle Funktionen anbieten, die idealerweise gewünscht wären. Aber der „Urbane Digitale Zwilling“ wächst und entwickelt sich weiter – genau wie die Stadt, die er abbilden soll.

Konkrete Anleitungen

Hamburg schafft Rahmen für KI-Nutzung

»» **Anna Ströbele**, Behörden Spiegel

In seiner Keynote auf dem Nordl@nder Kongress skizzierte der Chef der Hamburger Senatskanzlei, *Jan Pörksen*, die aktuellen Entwicklungen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung der Hansestadt.

Ziel sei es, mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) Arbeitszeit einzusparen, Kosten zu senken und effizienter zu werden. Gerade in der Verwaltung mit ihren wiederkehrenden Prozessen und klaren Entscheidungswegen gebe es viele Ansatzpunkte für Algorithmen, erklärte der Chef der Hamburger Senatskanzlei, *Jan Pörksen*. „Wir haben eine KI-Governance eingerichtet, die die Anforderungen des AI Acts für die Verwaltung handhabbar machen und operationalisieren soll“, so *Pörksen*. Konkrete Anleitungen für die Mitarbeitenden sollen den Einsatz von KI fördern. Dabei will die Staatskanzlei die Aspekte Barrierefreiheit, Skalierbarkeit sowie die Auswirkungen auf Arbeitsplätze berücksichtigen. In das digitale Steuerungsgremium – Hamburgs Digitalkabinett – seien daher der Datenschutzbeauftragte und die Arbeitnehmervertretung eingebunden.

Zwei Chatbots

Zur Hamburger Governance gehört zudem ein Überblick über die eingesetzten KI-Anwendungen. *Pörksen* stellte gleich drei vor: Der LLMoin-Textassistent

hilft der Hamburger Verwaltung bei der Recherche, Formulierung und Zusammenfassung von Texten und befindet sich derzeit im Probetrieb. Ein weiterer Chatbot wird noch entwickelt und richtet sich künftig an Bürgerinnen und Bürger. Um den Service rund um das Wohngeld zu verbessern, stellt der Chatbot gezielte Fragen wie „Wo wohnst du?“ oder „Hast du Kinder?“ und erstellt daraus automatisch den Antrag. Die dritte KI-Lösung ist bereits in Betrieb und dient der effizienteren Identifikation von Gefahrgütern im Hamburger Hafen. Dazu werden Containerinformationen automatisiert ausgewertet.

Allerdings wies *Pörksen* darauf hin, dass KI nicht billig sei. Daher müssten die entwickelten Lösungen möglichst breit anwendbar sein. Bei der Erprobung von KI-Projekten werden die Hamburger Behörden finanziell unterstützt. Im INNOTECHH-Fond stehen zu diesem Zweck für 2023 und 2024 jeweils vier Millionen Euro zur Verfügung.

Der Chef der Senatskanzlei bemängelte abschließend, dass die Bedeutung von Daten in der Verwaltung noch stark unterschätzt werde. Er forderte, Daten nicht nur strukturiert, interoperabel und offen bereitzustellen, sondern sie auch bereichsübergreifend zu nutzen. Dazu sollen die Verantwortlichkeiten geklärt und eine stärkere Datenkultur etabliert werden.

Vorreiter Hamburg

Zentrales Budget und Digitalkabinett als Schlüssel

Im Digital-Ranking des Bitkom steht Hamburg im Ländervergleich an der Spitze und punktet besonders mit seiner digitalen Verwaltung. Jan Pörksen, Chef der Senatskanzlei und des Personalamtes, erklärt, warum die Hansestadt so erfolgreich ist und welche Digitalisierungsziele aktuell verfolgt werden. Das Interview führte Anna Ströbele.

Behörden Spiegel: Anfang März kommenden Jahres steht in Hamburg die Bürgerschaftswahl an. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Umsetzung der digitalen Transformation in der auslaufenden Legislaturperiode?

Jan Pörksen: Wir sind sehr zufrieden. Zu Beginn der Legislaturperiode war die Corona-Pandemie. Das war ein unglaublicher Schub in der Digitalisierung, auch für Hamburg. Wir haben uns das nicht gewünscht, aber das war immerhin ein positiver Effekt. Unsere ohnehin vorgesehenen Digitalisierungsvorhaben wurden sehr unterstützt. Homeoffice hat sich sehr verbreitet, wir haben digitale Arbeitsmethoden angewandt. Aber wir haben auch viele Verfahren digitalisiert. Und Digitalisierung ist in den Köpfen aller angekommen. Wir haben keine Debatten mehr über die Digitalisierung, sondern eher eine Ungeduld und eine hohe Bereitschaft, Digitalisierungsvorhaben umzusetzen.



Der Chef der Senatskanzlei, Jan Pörksen, gibt Einblicke in Hamburgs Digitalisierungsziele wie die stärkere Bürgerorientierung und die Umsetzung der Registermodernisierung. Foto: BS/Bildschön

„Wir sind dazu bereit, die bisherigen Prozesse auch in den Fachebenen zu hinterfragen und stärker aus Nutzer- und Bürgersicht zu sehen.“

Behörden Spiegel: Wo wünschen Sie sich in den kommenden Jahren noch deutlichere Verbesserungen?

Pörksen: Jetzt, nachdem wir die Online-Zugänge über das OZG geschaffen haben, wollen wir mit der Ende-zu-Ende-Digitalisierung der Prozesse vorankommen. Wir sind dazu bereit, die bisherigen Prozesse auch in den Fachebenen zu hinterfragen und stärker aus Nutzer- und Bürgersicht zu sehen. Wir wollen auch bei der proaktiven Verwaltung

vorankommen. Das bedeutet zum Beispiel, dass Bürgerinnen und Bürger in einer Reihe von Fällen gar keine Anträge mehr stellen müssen. Dafür ist allerdings auch Voraussetzung, dass wir insbesondere beim Thema Identifizierung auch auf Bundesebene schneller werden und dass die Registermodernisierung umgesetzt wird, damit wir mit Once Only ernst machen können.

Behörden Spiegel: Welche Rolle spielt dabei die länderübergreifende Zusammenarbeit, einerseits mit ihren direkten Nachbarn Niedersachsen und Schleswig-Holstein, aber auch mit den anderen Bundesländern?

Pörksen: Wir haben im Norden seit 20 Jahren Dataport als gemeinsamen IT-Dienstleister. Das war eine sehr gute strategische Entscheidung, die dafür gesorgt hat, dass wir die Zusammenarbeit stark gefördert haben, insbesondere mit Schleswig-Holstein, Bremen, Niedersachsen und auch mit Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. Wir haben viele gemeinschaftliche Projekte wie die gemeinsame OSI-Plattform [Anmerkung der Redaktion: Online-Service-Infrastruktur]. Beim Wohngeld und bei der Digitalisierung der Wohnsitzummeldung arbeiten wir ganz eng mit den schleswig-holsteinischen Kommunen zusammen. Insgesamt sorgt unsere Kooperation dafür, dass wir voneinander profitieren und nicht jeder alles allein machen muss.



Wir haben keine Debatten mehr über die Digitalisierung, sondern eher eine Ungeduld und eine hohe Bereitschaft, Digitalisierungsvorhaben umzusetzen.“

Behörden Spiegel: *Hamburg ist Vorreiter in vielen Bereichen, im Bitkom Länderindex in den Kategorien digitale Verwaltung und digitale Infrastruktur. Welche Faktoren sind entscheidend für diesen Erfolg?*

Pörksen: Als Stadtstaat haben wir es in gewissen Punkten einfacher, das ist überhaupt keine Frage. Wichtig ist meines Erachtens, dass wir ein zentrales Digitalbudget haben. Das heißt, alle digitalen Verfahren werden im Wesentlichen aus einem zentralen Titel bezahlt. Dafür gibt es einheitliche Standards, einheitliche Projektgrundsätze und ein einheitliches Verfahren. Der zweite Punkt ist, dass wir eine Art Digitalkabinetts aus einer Runde der Staatsrätinnen und Staatsräten haben – was in anderen Ländern Staatssekretärinnen und Staatssekretäre sind –, die gemeinsam mit allen Behörden die Digitalisierung in der Stadt steuern. So können wir Themen gemeinsam vorantreiben und gleichzeitig dezentral umsetzen.

Behörden Spiegel: *Sind das Strukturen, die Sie anderen Ländern empfehlen würden, die diese noch nicht haben? Oder ist das auch etwas, was aufgrund seiner besonderen Position nur für Hamburg funktioniert?*

Pörksen: Zentrale IT-Budgets können eigentlich überall funktionieren. Daher ja, ich würde das Instrument sehr empfehlen. Für das Thema Digitales war ich an der Vorbereitung der Koalitionsverhand-

lungen im Bund beteiligt. Da haben wir das auch dem Bund empfohlen und finden gut, dass es jetzt auch auf Bundesebene zum Beispiel einen Staatssekretärsausschuss gibt, um übergreifende Themen miteinander voranzubringen.

Behörden Spiegel: *Die Hamburger Digitalstrategie wird im Moment überarbeitet. Können Sie uns weitere Details geben?*

Pörksen: Es haben bereits viele Workshops stattgefunden. Jetzt versuchen wir, alles zusammenzuführen. Unsere Zielsetzung ist, dass wir die Strategie Anfang des Jahres veröffentlichen können. Diese Digitalstrategie wird viel konkreter sein als die erste, das gilt auch für die großen Themenbereiche wie KI und Datennutzung oder die digitale Verwaltung. Es bleibt das Grundprinzip, dass wir in digitalen Räumen und in übergreifenden Entwicklungsbereichen denken wollen, nicht so sehr in Behördenzuständigkeiten. Ich glaube, die Strategie wird eine gute Grundlage für die Arbeit in der nächsten Legislaturperiode sein.

Suche nach dem Gleichklang

Was Hamburg digital so stark macht

»» Christian Brecht, Behörden Spiegel

Hamburgs Finanzsenator Dr. Andreas Dressel hat positive Nachrichten: Der Haushalt der Hansestadt hat in 2023 Jahr einen Rekordüberschuss erzielt. In Sachen Digitalisierung hält er die Ressource Geld jedoch nicht für die wichtigste.

Digitalisierung in einem Stadtstaat sei besser zu organisieren als in einem Flächenland, machte Dressel gleich zu Beginn einen großen Vorteil klar, den Hamburg auch in der Verwaltungsdigitalisierung habe. Als Erfolgsgeheimnis der Digital Governance der Hansestadt nannte er drei Säulen. Erstens die zentrale Digitalstrategie, die aus der Senatskanzlei heraus gesteuert wird. Zweitens flexible Anwendungen vor Ort. Drittens regelmäßig stattfindende Runden, in denen die aktuellen digitalen Entwicklungen diskutiert und weiterentwickelt würden.

Effizient wie Start-ups

Um schnelle und effiziente Lösungen zu finden, arbeitet der Hamburger Senat mit jungen Digitalisierungsexpertinnen und -experten zusammen. Die speziell gegründete „Venture Client Unit“ GovTechHH arbeite nach dem Vorbild von Start-up-Unternehmen und könne deren Agilität leisten, so der Finanzsenator. Die digitalaffine Generation wie GovTechHH-Referentin Salina Castle setzten Vorhaben nach modernen Methoden um. Ein digitales Erfolgsbeispiel sei etwa die Echtzeit-Übersetzung von Verwaltungstexten in Leichte Sprache, die einerseits Barrieren abbaue und andererseits „über 90 Prozent Kostensenkung“ bedeute. Ein Beispiel, wo hoher Datenschutz die Agilität hemme, seien Steuerdaten. Viele Bürgerinnen und Bürger, die mit ihren persönlichen Daten im privaten Bereich weniger „krüsch“ (wählerisch) umgingen, würden womöglich auf höchste Datenschutzstandards verzichten, um im Gegenzug noch mehr digitalen Service in Steuerangelegenheiten zu erhalten.

First Mover statt Geisterarmeen

„Die Ressource Geld ist wichtig“, betonte Dressel als Finanzsenator wenig überraschend. Aber: Die Mitarbeitenden in der Verwaltung seien wichtiger. Wolle man in naher Zukunft nicht mit „Geister-



Hamburgs Herr der Finanzen Dr. Andreas Dressel und GovTechHH-Referentin Salina Castle sprechen über digitale Innovationsprojekte.

Foto: BS/Bildschön

armeen“ arbeiten, müsse man die „First Mover“ gewinnen – innovative Unternehmen, die neue Produkte entwickeln und in den Markt einführen. Nicht minder wichtig sind laut Dressel Kampagnen zur Nachwuchsgewinnung.

eID „zu kompliziert“

Beim Bürgerservice gehe es letztlich immer um Qualität und die Frage, wie Anwendungen angenommen würden. „Die eID ist mir zu kompliziert“, gab der Finanzsenator ein aus seiner Sicht weniger gelungenes Beispiel. Besser laufe zum Beispiel die Bewohnerparkausweis-Beantragung in Hamburg. Diese sei „einfach nutzbar“ und habe dementsprechend „Nutzungsquoten von über 90 Prozent“. Am Ende suche er immer nach einem „Gleichklang“, so Dressel: der harmonische Zweiklang aus kleinen, schnellen Erfolgen und den großen Strukturen der Digitalisierung.

Zu Ende gedacht

Der Blick nach vorn ist der Blick ins Innere

In den letzten Jahren sind große Fortschritte bei den Online-Verwaltungsleistungen gelungen. Über 280 verschiedene Services stehen inzwischen in Hamburg online zur Verfügung. Die digitalen Angebote bringen unsere Verwaltung näher an die Bürgerinnen und Bürger heran und erleichtern Ihnen den Alltag. Dazu trägt auch bei, dass wir den Zugang zu unseren digitalen Angeboten klarer und einfacher gestaltet haben. Diese werden dadurch leichter gefunden und häufiger genutzt.

Auch wenn der Digitalisierung der Schnittstelle nach außen noch nicht abgeschlossen ist: Auf der Agenda für die kommenden Jahre steht für Hamburg mit mindestens ebenso hoher Priorität, dass wir auch die internen Prozesse der Verwaltung weiter modernisieren und digitalisieren. Damit zum Beispiel von der Antragstellung bis zum Bescheid sämtliche Prozesse digital ablaufen können. Dazu gehört auch, dass die Register, also die Datenbestände der Verwaltung, modernisiert werden. Dadurch kann zum einen die Verwaltung schneller und effizienter arbeiten. Und zweitens kann „Once Only“ durch die modernisierten Register endlich umgesetzt werden.

Was bedeutet das? Bürgerinnen und Bürger müssen künftig ihre Daten nur noch einmal bei der Verwaltung angeben. Danach können sie den Behörden erlauben, die ohnehin gespeicherten Daten untereinander auszutauschen. Beim Elterngeldantrag können so zum Beispiel die Einkommensdaten von der Steuerverwaltung übernommen werden und müssen nicht mehr in mühsamer Kleinarbeit von den Eltern eingegeben werden. Als einer der Federführer im Projekt „Gesamtsteuerung Registermodernisierung“ setzen uns sehr engagiert dafür ein, für diesen Datenaustausch mit dem Nationalen Once-Only-Technical-System (NOOTS) auch über Hamburg hinaus in ganz Deutschland eine sichere und einfach nutzbare technische Infrastruktur zu schaffen.

Automatisierung über Software-Roboter

Die digitale Verarbeitung hilft uns, Anliegen effizienter und schneller im Sinne unserer Wirtschaft und der Menschen zu bearbeiten. Wir nutzen dafür auch gezielt moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Automatisierung über sogenannte Software-Roboter, optimieren die Prozesse und befreien uns von unnötiger Bürokratie. Anspruch der Hamburger Verwaltung ist es dabei, den vertrauenswürdigen Einsatz von KI aktiv zu gestalten.



Christian Pfromm ist CDO der Hansestadt Hamburg.

Foto: Senatskanzlei Hamburg/Claudia Höhne

Konkret wird das zum Beispiel an unserem „InnotechHH-Fonds“. Seit 2023 stehen pro Haushaltsjahr über diesen Fonds der Senatskanzlei dafür gesonderte Mittel zur Verfügung, um KI-Anwendungen gemeinsam mit den Behörden zu entwickeln und zu erproben. So stellen wir sicher, dass aktuelle Technologien schnell zum Einsatz kommen und die Stadt gleichzeitig die Hoheit über die Anwendungen behält. Das stärkt die digitale Souveränität des Wirtschaftsstandortes.

Über den InnotechHH Fonds wurde beispielsweise mit LLMoin eine Textassistent entwickelt, quasi unser stadteigenes „ChatGPT“. LLMoin revolutioniert die Textarbeit; er wurde 2024 pilotiert und ist seit Dezember im Rollout auf die gesamte Hamburger Verwaltung. Damit wird nicht nur die präzise Zusammenfassung von Texten und die Generierung neuer Inhalte anhand von Stichwörtern ermöglicht, sondern auch die effiziente Recherche in hochgeladenen Dokumenten. Ein weiteres Einsatzbeispiel für KI-Einsatz aus dem InnotechHH Fonds ist das innovative KI-Wissensmanagementsystem, das die Arbeitsweise im Amt für Migration optimiert, indem es den über 80 Sachbearbeitenden ermöglicht, gezielte Fragen zu komplexen individuellen Fallkonstellationen zu stellen und die relevanten Stellen in Gesetzen und Fachdokumenten schnell und präzise zu finden. Diese fortschrittliche Lösung erleichtert die Recherche entscheidender Informationen aus dem umfangreichen Wissensbestand der Behörde erheblich.

Auch für den direkten Kontakt mit Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen setzen wir in Hamburg digital vernetzte Lösungen überall dort ein, wo sie zu guter Lebensqualität und stabiler Wertschöpfung

beitragen kann. So bringt beispielsweise das Projekt „DigITALL“, die Antragsteller, Bearbeiter und Genehmiger bei Straßenbauvorhaben in einer zentralen Anwendung zusammen. Das erlaubt eine bessere Koordination der Arbeiten aller Beteiligten und kann hier zum Beispiel helfen, Staus in der Stadt zu vermeiden.

Neben den vielen Vorteilen vollständig digitaler Lösungen dürfen wir nicht vergessen: Als Verwaltung haben wir den Auftrag, jederzeit handlungsfähig zu sein, auch in Zeiten von Krisen und Angriffen auf unser Staatswesen. Je mehr Leistungen wir als Verwaltung digital anbieten, desto mehr müssen wir deshalb in die Cyber-Sicherheit investieren.

In Hamburg haben wir dafür ein zentrales Informationssicherheitsmanagement, das im täglichen Austausch mit den Bundesbehörden steht. Dataport, der zentrale IT-Dienstleister der „Nordländer“ betreibt mit seinem „Twin Data Center“ eines der sichersten Rechenzentren Europas. Auf Basis des Grundschutzes beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zertifiziert, erfüllt es höchste Sicherheitsstandards und ist entscheidend für die physische und technologische Sicherheit. Das Rechenzentrum beherbergt Server und Systeme,

auf denen permanent aktualisierte Sicherheitsrichtlinien und -software implementiert werden, um Angriffe zu verhindern und ist dadurch essenziell für die Prävention. Ebenso betreibt Dataport für Hamburg und die weiteren Trägerländer ein modernes „Security Operations Center“ sowie ein „Computer Emergency Response Team“, die unmittelbar auf digitale Bedrohungen reagieren können. Ähnliche Strukturen sind meines Erachtens in der gesamten Breite der öffentlichen Verwaltung nötig, um auch künftig verlässlich und jederzeit handlungsfähig zu bleiben.

Um die zusätzlichen Erfordernisse der EU-Rahmenrichtlinien schnell umzusetzen, erarbeitet der Hamburger Senat aktuell wie auch andere Länder eine „Cybersicherheitsstrategie“, die sich auf vier Bereiche beziehen soll: Den Schutz des Staates, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Gesellschaft. Denn nicht nur für den Staat werden in Zukunft höhere Sicherheitsstandards gelten, sondern für alle Betreiber kritischer Infrastruktur und damit auch für zahlreiche Unternehmen. Nur mit einer gemeinsamen Anstrengung von öffentlicher Hand und Unternehmen werden wir Deutschland digital krisenfest aufstellen können.

Vom Trend zur Transformation

Wie Hypes der Verwaltung wirklich helfen können

In den letzten Jahren durfte ich an der Schnittstelle zwischen Innovation und Verwaltung zahlreiche Technologien begleiten. Oft beginnt alles mit einem großen Hype: Schlagzeilen, Visionen und das Versprechen, Prozesse grundlegend zu verändern. Die Erwartungen sind hoch, doch bevor erste praktische Erfahrungen gesammelt werden, scheitern viele Projekte an überambitionierten Konzepten, die weder der Realität noch den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer gerecht werden.

Warum Hypes wichtig sind – und wo sie nicht helfen

Hypes haben eine wertvolle Funktion: Sie lenken Aufmerksamkeit auf neue Möglichkeiten und schaffen Raum für Veränderung. Sie zeigen uns, was technologisch möglich ist und schaffen Anreize, eingefahrene Denkweisen zu hinterfragen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, die traditionell



Salina Castle hat bis Dezember 2024 als Referentin GovTechHH in der Senatskanzlei Hamburg gearbeitet

Foto: Senatskanzlei Hamburg/Claudia Höhne

auf Stabilität und Sicherheit ausgelegt ist, können solche Impulse wichtige Innovationsmotoren sein. So können Hypes den entscheidenden Anstoß geben, um notwendige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Doch nicht jeder Hype, der in den Schlagzeilen

landet, passt zu den spezifischen Herausforderungen der Verwaltung. Hypes helfen nicht, wenn wir sie zur Basis unserer Entscheidungen machen, anstatt uns an den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer zu orientieren. Die zentrale Frage lautet nicht: „Was ist technisch möglich?“, sondern: „Was hilft wirklich?“ Technologien sind nur dann sinnvoll, wenn sie konkrete Probleme besser, schneller oder effizienter lösen als bisherige Ansätze.

Der pragmatische Umgang mit Trends

In Hamburg setzen wir gezielt auf einen pragmatischen Ansatz. Neue Technologien werden zunächst in kleinem Rahmen getestet, um konkrete Einsatzmöglichkeiten zu erproben und den Nutzen realistisch einzuschätzen. Dieser Ansatz hilft, den Fokus auf das Machbare zu legen, statt sich von theoretischen Potenzialen leiten zu lassen. Dabei wird nicht nur die Technologie selbst erprobt, sondern auch die Rahmenbedingungen für eine spätere Skalierung untersucht. Zeigen Pilotprojekte messbare Erfolge, folgt die Integration in den Regelbetrieb.

Ein gutes Beispiel ist der Einsatz von „LLMoin“, einem KI-Textassistenten, der in Hamburg bereits erprobt wurde. Das Tool unterstützt die Verwaltung beispielsweise durch präzise Textzusammenfassun-

gen, die Generierung von Inhalten und die effiziente Recherche in hochgeladenen Dokumenten. Nach einer erfolgreichen Pilotierungsphase unter Beteiligung von Mitarbeitenden aus nahezu allen Verwaltungsbereichen beginnt nun der Übergang in den Produktivbetrieb.

Hypes als Sprungbrett, nicht als Selbstzweck

Am Ende geht es nicht darum, jeden Hype unreflektiert zu verfolgen oder ihn pauschal abzulehnen. Hypes sind hilfreich, um Ideen anzustoßen und neue Perspektiven zu eröffnen. Doch die Digitalisierung der Verwaltung muss immer von den tatsächlichen Bedürfnissen der Menschen geleitet werden – ob Verwaltungsmitarbeitende oder Bürgerinnen und Bürger. Technologie sollte dabei kein Selbstzweck sein, sondern ein Werkzeug, das reale Probleme löst und einen spürbaren Mehrwert schafft.

Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es allerdings nicht nur die passenden technischen Lösungen, sondern auch die Bereitschaft, strukturelle Veränderungen anzugehen und notwendige Ressourcen konsequent bereitzustellen. Nur so können Technologien ihr volles Potenzial entfalten und die Verwaltung nachhaltig transformieren.

DIGITALE SOUVERÄNITÄT FÜR BEHÖRDEN, ÖFFENTLICHE EINRICHTUNGEN UND KRITIS

Sie können nur schützen, was Sie kennen.
Mit #Allinonesecurity behalten Sie den Überblick und die Kontrolle über Ihr Netzwerk

- ✓ Sicherheitszustand visualisieren
- ✓ Bedrohungen erkennen & abwehren
- ✓ Angriffe simulieren
- ✓ Automatische Reaktionen



Backdoor-frei. On-premises & Cloud.

ENGINSIGHT.com



31. Oktober 2024, Neuss

e-nrw.

Digitaler Strukturwandel in NRW und seinen Kommunen

www.e-nrw.info | Behörden Spiegel



BehördenNews



BehördenSpiegel



BehördenSpiegel

Der Weg zum Ziel

Verwaltungsdigitalisierung ganzheitlich und effizient umsetzen

» Tanja Klement, Behörden Spiegel

Zur Verwaltung 4.0 existieren 10.961 Meinungen: die des Bundes, der Länder und eine für jede Kommune in Deutschland, sagte *Peter Adelskamp*, Chief Digital Officer (CDO) der Stadt Essen und Leiter des Fachbereichs Digitale Verwaltung. Dass jeder Prozess tausendfach neu gedacht werde, verschlimmere den Fachkräftemangel in Behörden. Um diesem Problem Abhilfe zu schaffen, brauche es ein klares Ziel und eine Strategie.

Keine alleinstehenden Inseln

Die Lösung könne nicht sein, dass alles selbst gemacht werden müsse, erklärte er. Nachnutzug und Einer-für-alle(EfA)-Leistungen gäben den Kommunen mehr Freiraum. Aber damit dieser Effekt eintrete, müsse man sich über ein paar grundlegende Dinge einigen: Verwaltungsprozesse müssten vernetzt gedacht



In seiner Kommune mit 250 Verwaltungsmitarbeitenden hat der Bürgermeister von Leopoldshöhe oft teilweise nur einen Mitarbeiter pro Aufgabe.

Foto: BS/Bildschön

werden und nicht, wie in den Vergangenheit häufig geschehen, als „alleinstehende Inseln“.

Außerdem brauche es dauerhafte Prozessoptimierung und gut ausgebildete Führungskräfte.

e-nrw.
 «SAVE THE
 DATE» 14.
 Mai
 2025



Diese müssten sich als „Möglich-
 maker“ verstehen und nicht nur
 als Personalverwaltung.

Auch in der Art und Weise, in
 der Digitalisierungsprojekte an-
 gegangen würden, müsse es ein
 Umdenken geben, fand *Prof. Dr.
 Martin Hoffmann*, Bürgermeister
 der Gemeinde Leopoldshöhe. Di-
 gitalisierungsvorhaben bräuchten

einen klaren Zeitplan, damit sowohl Dienstleister
 als auch Behörden die Umsetzung entsprechend
 strukturieren könnten.

Auch mal unbeliebt machen

Die Digitalbeauftragten seien dafür verantwortlich,
 immer wieder nachzuhaken, auch auf die Gefahr hin,
 sich unbeliebt zu machen. Wenn vorher definierte
 Ziele erreicht seien, dürfe man das auch gebührend
 feiern. Besonders wichtig war es *Hoffmann* dabei,
 das alle Mitarbeitenden auf dem Weg zur digitalen
 Kommune mitgenommen werden. „Wenn jemand
 Angst hat, dann hat er Angst. Das muss man ernst
 nehmen“, so der Bürgermeister. Neben den nicht
 eingehaltenen Zeitplänen sah Eckhard Riege, Berater
 für digitale Verwaltungstransformation und Change-
 Management für das Ministerium für Inneres, Bau
 und Digitalisierung Mecklenburg-Vorpommern,
 noch ein weiteres häufiges Problem. OZG-Projekte
 hätten für die Bürgerinnen und Bürger mehr ver-
 ändert als für den eigentlichen Verwaltungsablauf.
 Er plädierte dafür, Projekte immer Ende zu Ende zu
 denken, denn in der juristischen Sicht gebe es kein
 getrenntes Front- und Backend. Aus komplexen
 Vorgängen müssten dabei einfache Lösungen ent-
 stehen, wo möglich als EfA-Leistung. „Wer Angst
 vor Komplexität hat, sollte nicht in die Verwaltung
 gehen“, warnte er.

Einfach machen

Bis August verantwortete *Riege* selbst als stellver-
 tretender Abteilungsleiter im mecklenburgischen

Innenministerium und verantwortete dort die EfA-
 Leistung „Digitale Baugenehmigung“. Sein Rat für
 so große Projekte: Einfach machen! Denn wenn alle
 gefragt werden, dann „geht alles nicht“. In Bezug
 auf den digitalen Bauantrag habe er oft gehört, da
 habe man schon eine eigene Lösung. Mittlerweile
 nutzen den Antrag schon elf der 16 Bundesländer.
 Der Rest soll folgen.

Immer an die Weiterentwicklung den- ken

Mit beteiligt am digitalen Bauantrag war auch
Sirko Scheffler, Geschäftsführer von brain SCC. Er
 ergänzte: Für alle digitalen Verwaltungsleistungen,
 egal ob groß oder klein, sei es entscheidend, dass
 sie auch weiterentwickelt würden. Sonst seien sie
 schnell von der Zeit überholt.

Kommunale IT-Dienstleister im Wandel

Konsolidierung auf kleiner und großer Ebene für effektive Ressourcenbündelung

» Paul Schubert, Behörden Spiegel

Kommunale IT-Dienstleister unterstützen die Kommunen beim Betrieb zentraler Rechenzentren und dezentraler Infrastruktur wie PCs und Servern. Zudem helfen sie bei der Bereitstellung von Fachapplikationen und Servicedienstleistungen. Die Anzahl der kommunalen Dienstleister variiert je nach Bundesland. Während es in Ländern wie Berlin, Hamburg, Baden-Württemberg und Hessen jeweils nur einen kommunalen Dienstleister gibt, sind es in Nordrhein-Westfalen über 30. Das Problem wird nur langsam angegangen.

Für eine effizientere Nutzung der verfügbaren Ressourcen seien Veränderungen der Arbeitsweisen und Strukturen notwendig: „Künstliche Intelligenz wird uns nicht retten“, betonte Lars Hoppmann, geschäftsführender Vorstand bei VITAKO. Zudem werde sich die personelle Situation ab 2025 weiter verschärfen.

Gutachten empfahl Fusion

Wie Kompetenzen und Ressourcen effektiv gebündelt werden können, zeigte die Fusion der Ostwestfalen-Lippe-IT (OWL-IT). Die Fusion erfolgte durch die Gemeinschaft für Kommunikations-, Informations- und Datenverarbeitung (GKD) Paderborn, die Ostwestfalen-Lippe-IT und das Kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe (krz). Bereits seit den frühen 2000er-Jahren bestanden vielfältige Kooperationen zwischen den einzelnen Dienstleistern. Ein Gutachten mit vier zentralen Themenfeldern als Grundlage habe eine Vollfusion empfohlen, die schließlich am 1. Januar dieses Jahres umgesetzt worden sei, erklärte Hoppmann.

NRW bundesweit mit größter Zersplitterung

Zu den Fusionsgründen zählten die stärkere Ausrichtung auf die Mitglieder sowie die Hoffnung, die zunehmende Komplexität und Dynamik der kommunalen IT-Themen besser bewältigen zu können, erläuterte Hoppmann in Neuss.

Nordrhein-Westfalen hat in diesem Kontext ein besonderes Problem: In keinem anderen Bundesland ist die Zersplitterung der kommunalen Rechenzentren so ausgeprägt wie hier. Laut Angaben der OWL-IT gibt es in NRW über 30 kommunale Rechenzentren

und IT-Dienstleister für die 427 kommunalen Gebietskörperschaften.

Größere Konsolidierung nötig

Kerstin Pliquett, Geschäftsleiterin des KDN-Dachverbands kommunaler IT-Dienstleister, sah dringenden Bedarf für eine Konsolidierung der Dienstleister. Dies zeige auch die Entwicklung: Während es derzeit etwa 30 kommunale IT-Dienstleister in NRW gebe, seien es vor einigen Jahren noch 18 gewesen. Ziel sei es, eine zentrale IT-Organisation in NRW aufzubauen. Dabei gehe es jedoch nicht darum, einen „Full-Service-IT-Dienstleister“ zu schaffen. Eine Konsolidierung könnte die Komplexität der IT durch Standardisierung minimieren, erklärte sie. Im KDN würden bereits seit 2022 entsprechende Strategien entwickelt, und auch der Austausch zwischen den Mitgliedern nehme zu.

Für die weitere Entwicklung des noch offenen Projekts wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die zwischen den kommunalen Spitzenverbänden und dem KDN koordiniert. Auch die Kommunen und die kommunalen IT-Dienstleister sollen eng eingebunden werden. „Jeder Träger kann sich am Aufbau beteiligen“, erklärte Pliquett. Ob und in welchem Umfang das Land NRW oder it.nrw beteiligt werden, ist noch offen.

Vorbild OWL-IT

Insgesamt ist die dringend benötigte Konsolidierung der IT-Dienstleister in Nordrhein-Westfalen noch ein laufendes Projekt. Angesichts der Tatsache, dass auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene bereits über 55.000 Beschäftigte fehlen, ist eine Reduzierung der Komplexität dringend notwendig. Als positives Beispiel dient dabei der Erfolg der OWL-IT, auf den man auch in Neuss verwies.

Die Verwaltung handlungsfähig halten

Wir brauchen eine Verwaltungsdigitalisierung „bottom-up“ durch die öffentlichen IT-Dienstleister

Wir haben in den letzten Jahren gesehen, dass die Verwaltungsdigitalisierung nicht so schnell vorangegangen ist, wie die Politik sich das vorgestellt und angekündigt hat. So wurde beispielsweise mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) den Bürgerinnen und Bürgern versprochen, dass bis Ende 2022 für alle Verwaltungsleistungen ein elektronischer Zugang bereitgestellt wird. Dies ist weitestgehend gescheitert. „Top-down“ hat es also nicht funktioniert. Wenn wir uns die Gründe dafür anschauen, dann kommt man schnell zu dem Ergebnis, dass eine Nutzung von Services nach dem Einer-für-Alle-Prinzip in den sehr heterogenen IT-Landschaften bei Bund, Ländern und Kommunen, also in den verschiedenen föderalen Ebenen, nicht möglich ist, weil es keine einheitlichen Standards oder verbindende Plattformen gibt. Wenn wir also eine schnelle Implementierung vorantreiben wollen, brauchen wir dringend eine Harmonisierung und Standardisierung von IT-Landschaften oder mindestens die Bereitstellung gemeinsamer Infrastrukturen in konsentierten Architekturumgebungen. Ohne dies wird es nicht gehen. Doch wer sollte diese Standards festlegen? Natürlich die, die die meiste professionelle Kenntnis davon haben, täglich mit den technischen Anforderungen der Digitalisierung konfrontiert sind und die Harmonisierung und Standardisierung final auch umsetzen müssen: die öffentlichen IT-Dienstleister.

DVS als Hoffungsgeber

Wir stehen somit an einem Punkt, an dem „bottom-up“ gefragt ist denn je und die öffentlichen IT-Dienstleister diese Standards in engen gemeinsamen Abstimmungen entwickeln müssen: Die Verwaltungsdigitalisierung kann nur gelingen, wenn wir diese Standards oder gemeinsame Infrastrukturkomponenten haben. Ein guter und Hoffnung gebender Ansatz ist die Deutsche-Verwaltungscloud-Strategie. Wir schaffen hier einen technischen Standard-Layer oder mindestens klare Absprachen zu Kollaborationen, um überhaupt eine wechselseitige Nachnutzung von Services möglich zu machen. Aber auch hier ist es entscheidend, dass es die IT-Dienstleister sind, die diese technischen Standard-Layer untereinander abstimmen. Den IT-Betrieb sicher und performant umsetzen zu können, ist mittlerweile so komplex geworden, dass diese nicht in politisch besetzten Gremien entwickelt werden können. Die öffentlichen Dienstleister – aus-



Dr. Oliver Heidinger ist Präsident des Landesbetriebs Information und Technik Nordrhein-Westfalen.

Foto: IT.NRW

gestattet mit jahrzehntelanger Betriebserfahrung – bauen und testen Services und tauschen sich aus. Wir geben uns nicht mit ‚theoretisierenden‘ Konzeptpapieren zufrieden, sondern entwickeln im engen Austausch und Schulterschluss mit anderen öffentlichen Dienstleistern agil diese technischen Layer, die zudem auch immer wieder weiterentwickelt und angepasst werden müssen. Hier ist das Zusammenspiel verschiedenster Kompetenzen gefragt, die in der erforderlichen Bündelung nur bei den IT-Dienstleistern vorhanden sind und dort zusammengedacht werden: Von Aufbau, Entwicklung und Betrieb von Services in eine gemeinsame IT-Architektur mit hohen Standards hinsichtlich des Datenschutzes und der IT-Sicherheit.

Bei der Deutschen Verwaltungscloud wird dieser Ansatz umgesetzt: Hier sitzen Vertreter der verschiedenen öffentlichen IT-Dienstleister in den Umsetzungs- und Implementierungsprojekten. Daraus entsteht eine Win-Win-Situation für alle, da eine Nachnutzung der Services anhand der festgelegten Standards auch für andere möglich ist, Ressourcen gespart werden, aber auch die Finanzierung für den Betrieb, die Nachnutzung und Weiterentwicklung von Services auf eine breitere Grundlage gestellt wird. Für uns als der zentrale IT-Dienstleister der Landesverwaltung NRW ist es wichtig, eine tragende Säule bei der Realisierung der Deutschen Verwaltungscloud zu sein. Wir wollen Vorreiter bei der Entwicklung belastbarer technischer Standards und Mitgestalter von Architekturen im Kontext von Cloud Computing, Vermittler und Integrator von Cloud-Services im Rahmen der Deutschen Verwaltungscloud sowie Plattform- und Softwarebetreiber

sein. Um diesen Rollen gerecht werden zu können, setzen wir auf eine Multicloud-Strategie.

Hinzu kommt, dass heterogene IT-Landschaften auch viel stärker der hybriden, sich dramatisch verschärfenden Bedrohungssituation, im Cyber-Raum ausgesetzt sind. Netzsicherheit funktioniert nur kooperativ in gemeinsamen IT-Sicherheitsarchitekturen. Auch hier sind die öffentlichen IT-Dienstleister Expertise gefragt. Die großen Herausforderungen zeigen, dass im Cyber-Raum die Grenzen zwischen innerer und äußerer Sicherheit gefallen sind. Cyber-Angriffe orientieren sich nicht an den bestehenden Zuständigkeiten und Strukturen. Deshalb brauchen wir eine nationale Cyber-Sicherheitsarchitektur, die alle Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) abgestimmt ist. Mit klaren Zuständigkeiten innerhalb von starken Organisationen, die im Ernstfall kooperieren und durchgreifen können.

Auch werden wir nicht darum herumkommen, die Privatwirtschaft in dieses dynamische Feld der Entwicklung und Implementierung der Verwaltungsdigitalisierung mit einzubeziehen. Für uns ist gelebte Souveränität ständige Wechselmöglichkeit zwischen externen Anbietern, die sich in definierten Exitstrategien zeigt. Diese sollten

im Vorfeld der Nutzung festgelegt werden. Die öffentlichen IT-Dienstleister müssen die Gatekeeper-Funktion übernehmen, um die notwendigen Standards hinsichtlich IT-Sicherheit, Datenschutz und somit auch der digitalen Souveränität mit den privaten Anbietern zu verhandeln: schnell, flach und operativ geprägt.

Dafür hat IT.NRW für Nordrhein-Westfalen das sogenannte 5-Säulen-Modell entwickelt, dass auf eine schnelle Bedarfsdeckung durch den zentralen öffentlichen IT-Dienstleister als Dienstleister-Hub abzielt. IT.NRW fokussiert die Bedarfsdeckung durch eigenes Personal im Bereich der Kernkompetenzen (z. B. Betrieb von IT-Services, verwaltungsspezifische Fachexpertise, IT-Sicherheit, digitale Souveränität). Aber erst durch Rahmenverträge mit externen Dienstleistern und andere partnerschaftliche Kooperationen mit öffentlichen Dienstleistern wird eine schnelle Bedarfsdeckung möglich. Wir brauchen eine schnelle Skalierung angesichts der Welle des Fachkräftemangels, die in der Verwaltung immer stärker auf uns zurollt. Denn ein Ziel ist klar: Die Verwaltung – und somit auch der Staat – muss handlungsfähig bleiben. Wir müssen vor die Welle kommen!

Künstliche Intelligenz – vom Hype in die Implementierung

Erfolgsfaktoren für die KI-Einführung in Verwaltungen

Künstliche Intelligenz ist eine Gegenwartstechnologie, die in alle Bereiche unseres Lebens und Arbeitens hineinwirkt. Hinter dem Begriff verbirgt sich ein vielseitiger Methodenkanon, der dabei hilft, Produkte oder Abläufe mithilfe von maschinengestützten Systemen zu verbessern. Das Toolset der KI ist mittlerweile so umfangreich, dass mit geeigneten Daten eine passende Lösung für nahezu jede Herausforderung entwickelt werden kann – auch im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung oder im Wirkungsbereich kommunaler Unternehmen. Einen Eindruck von den Chancen im kommunalen Kontext vermittelt z. B. das in Gelsenkirchen angesiedelte Projekt URBAN.KI. Die deutsche KI-Initiative für Kommunen hat zig KI-Anwendungsfälle gesammelt und wird 2025 eine Auswahl daraus in Form



Monika Löber ist stellvertretende Geschäftsführerin bei der Kompetenzplattform KI.NRW.

Foto: KI.NRW

von Demonstratoren oder Proof-of-Concept-Implementierungen entwickeln. Allein die hohe Zahl der eingesammelten Use Cases zeigt den Bedarf

sowie die Bereitschaft der Kommunen, die eigenen Prozesse zu optimieren.

Streng genommen ist Künstliche Intelligenz bereits den Kinderschuhen entwachsen, denn das Forschungsgebiet entstand in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Einige KI-Verfahren sind daher schon seit Jahren oder gar Jahrzehnten im praktischen Einsatz und technologisch ausgereift: Analyse- und Prognoseverfahren unterstützen die Instandhaltung der kommunalen Infrastruktur (wie Straßen oder Kanalisation), überwachen Anlagen (z. B. Heiz- oder Kläranlagen) oder ermöglichen die effiziente Steuerung von Verwaltungsvorgängen (beispielsweise durch Zuordnung von Anliegen zu Bearbeitern). Sie kommen auch in Spam-Filtern oder Tools zur Anomaliedetektion im Rechnungswesen zum Einsatz.

Gleichzeitig liegt es im Wesen des KI-Begriffs, dass sich die Grenze des Machbaren unaufhörlich verschiebt. Es werden konstant neue Methoden entwickelt, mit denen wir Maschinen oder Computersysteme noch besser dazu befähigen, uns intelligent zur Seite zu stehen. Ende 2022 hat ChatGPT diese Grenze erneut verschoben und dadurch einen regelrechten Hype ausgelöst.

Generative KI auf Basis von Large Language Models (LLM) kommt nun in Form zahlreicher Text-, Bild-, Video- oder Musikgeneratoren daher. LLM-basierte Anwendungen, wie das Assistenzsystem „F13“ der Landesverwaltung Baden-Württemberg, werden genutzt, abgesichert und weiterentwickelt. Sie unterstützen bei Verwaltungsaufgaben, beispielsweise beim Durchsuchen umfangreicher Inhalte oder beim Erstellen von Textentwürfen. Die Forschung entwickelt darauf aufbauend bereits Konzepte, wie multimodale Agentensysteme sogar noch komplexere Aufgaben für uns übernehmen.

Generative KI als Gamechanger der Verwaltungsdigitalisierung

Der Hype ist real: Generative KI kann in der Tat ein Gamechanger bei der Verwaltungsdigitalisierung sein, denn viele textbasierte, repetitive Aufgaben lassen sich dadurch vereinfachen. Wie kommen wir aber in unseren Verwaltungen vom Hype in die tatsächliche Implementierung der Technologie?

Bei unserer Arbeit als Kompetenzplattform KI.NRW sind wir mit Hunderten von Unternehmen, Verwaltungen und Institutionen im Austausch. Wir haben dabei Erfolgsfaktoren identifiziert, die für eine gelungene KI-Einführung stehen:

Das Momentum: Nutzen Sie den aktuellen Hype, um auch in Ihrer Organisation ein Momentum aufzubauen. Viele Unternehmen machen sich das jüngst geweckte Interesse der Mitarbeitenden zunutze, um eine KI-Community aufzubauen, die Use Cases entwickelt oder Lösungen testet. Dazu braucht es

nicht viele Personen: Auch in großen Konzernen sind es teilweise nur 30 Personen. Gemeinsam mit der IT wird daraus ein Nukleus für Innovation.

Die Führung: Erklären Sie KI zur Chefsache. Ohne klares Bekenntnis seitens der Führungsspitze wird es schwer, denn die Hebelwirkung einer Technologie wird erst wirksam durch konsequente Führungsentscheidungen. KI-Projekte sind im Übrigen nur erfolgreich bei klaren Verantwortlichkeiten und einem gewissen Budget für die Exploration – sowohl monetär als auch in Zeit bemessen.

Die Kommunikation: Es lohnt sich, frühzeitig die gesamte Belegschaft mitzunehmen, denn das Thema KI schürt Ängste. Es ranken sich viele Mythen rund um die Technologie, sowohl was ihre Auswirkungen auf die menschliche Arbeit als auch ihre Leistungsfähigkeit angeht. KI kann nicht alles und weiß nicht alles. Sie übernimmt in der Regel fest umrissene Aufgaben und assistiert den Mitarbeitenden, ersetzt sie aber nicht. Ein aktives Erwartungsmanagement ist zentral für den Erfolg von KI-Projekten.

Die Strategie: Die ersten KI-Use-Cases müssen pragmatisch sein, mit spürbarem Nutzen und einem gewissen Handlungsdruck. Eine durchdachte Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Prozessen reduziert dabei wirksam die Arbeitslast der Mitarbeitenden. Organisationen, die ihre Hausaufgaben in Bezug auf Data Governance und Datenstrategie machen, werden künftig von noch besseren Abläufen und datengestützten Entscheidungen profitieren.

Das Mindset: KI ist ein Team sport. Die KI-Entwicklung muss das Silo der IT-Abteilung verlassen und benötigt die Expertise derjenigen, die mit der KI-Lösung arbeiten werden. Es lohnt sich daher, in einen flächendeckenden Wissens- und Kompetenzaufbau zu investieren. Sie sehen es beispielhaft am „Digitalen Bauhaus“ Dortmund: Dort wandelt sich der IT-Dienstleister der Stadtverwaltung gerade von einem reinen Service-Anbieter zu einem aktiven Mitgestalter der Digitalisierung – mit allen organisatorischen und kulturellen Veränderungen, die dieser Prozess mit sich bringt. Für KI-Projekte hat diese Transformation aber einen klaren Vorteil: Die städtischen Ämter bringen aktiv Prozesswissen ein, um gemeinsam mit dem IT-Systemhaus Digitalisierungsvorhaben neu zu denken.

Meine Empfehlung ist, KI auch in der Verwaltungsdigitalisierung als das zu begreifen, was sie nun einmal ist: eines von vielen Werkzeugen, um mit steigender regulatorischer Komplexität, Arbeitsverdichtung und einem zunehmenden Fachkräftemangel Schritt zu halten. Es gilt jetzt, pragmatisch Schritte zu unternehmen, damit Mitarbeitende zeitgemäße Tools für ihre Arbeit nutzen können.

Weitere Informationen unter www.ki.nrw

Wo ist der Hype in der Digitalisierung?

Von der Vision zur Realität

Die Corona-Pandemie hat wie ein Weckruf für die Digitalisierung der Verwaltung gewirkt. Sie hat deutlich gezeigt, wie groß der Nachholbedarf hier ist – und wie viel möglich ist, wenn der Druck steigt. Plötzlich war Digitalisierung kein abstraktes Ziel mehr, sondern eine konkrete Notwendigkeit, um handlungsfähig zu bleiben. Das Onlinezugangsgesetz (OZG), das bereits seit 2017 in Kraft war, bekam Auftrieb. Bund und Länder investierten Milliarden, und es wurde klar: Digitalisierung kann Verwaltung effizienter, transparenter und für die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger nutzerfreundlicher machen. Doch der anfängliche Hype ist mittlerweile abgeflacht.

Warum? Weil es an konsequenter Umsetzung fehlt. Zwar wurden mit den Bundes-Konjunkturprogramm-Mitteln zur OZG-Umsetzung viele Projekte gestartet, doch oft mangelte es an einer durchdachten Planung. Medienbruchfreie Abläufe, die Einbindung der Kommunen und die Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen blieben auf der Strecke. Zentrale Basisdienste, die für länderübergreifende digitale Lösungen essenziell sind, kommen erst 2024 oder später. Standardisierte Bezahlprozesse, einheitliche Rollen- und Rechtekonzepte sowie die vollständige Integration von Nachweisdaten fehlen weiterhin.

Die Single-Digital-Gateway-Verordnung (SDG-VO) der EU setzt zusätzliche Maßstäbe: Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger sollen europaweit digital auf Verwaltungsdienstleistungen zugreifen können. Das erfordert neue Technologien und eine umfassende Modernisierung der Register. Viele der bisherigen OZG-Lösungen erfüllen diese Anforderungen nicht und müssen weiterentwickelt werden.

Klare Prioritäten und Zusammenarbeit

Die nächsten Schritte in der Verwaltungsdigitalisierung sind anspruchsvoll. Genehmigungsverfahren, die heute oft Jahre dauern – etwa für Industrieanlagen oder Windkraftprojekte –, müssen beschleunigt und vollständig digitalisiert werden. Dazu brauchen wir eine zentrale, föderale Plattformarchitektur, die alle Beteiligten einbindet: von der Industrie und den Behörden bis hin zu den Bürgerinnen und Bürgern.

Das Ziel ist ein digitales Gesamtsystem, das Planungs- und Genehmigungsverfahren effizient, transparent und sicher abwickelt. Offene Schnitt-



Mona Neubaur ist Ministerin für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes NRW.

Foto: MWIKE NRW/Nils Leon Brauer

stellen, KI-basierte Lösungen und datensparsame Verfahren müssen dabei die Grundlage bilden. Ein zentraler Baustein ist die föderale Zusammenarbeit: Es gibt bereits viele gute Ansätze in den Bundesländern und beim Bund. Diese müssen nun stärker koordiniert und in einer einheitlichen Strategie gebündelt werden.

Nordrhein-Westfalen nimmt hier eine Vorreiterrolle ein. Wir haben wichtige OZG-Dienste wie die Gewerbeanmeldung erfolgreich digitalisiert und arbeiten aktiv an der Umsetzung der EU-Vorgaben. Gleichzeitig setzen wir uns für eine stärkere Verzahnung der verschiedenen Digitalisierungsprojekte ein – sei es auf Landes-, Bundes- oder europäischer Ebene. NRW hat bereits mit elf Ländern eine sogenannte „Einer-für-Alle-Mitnutzungsallianz“ geschlossen und wird künftig länderübergreifend rund 85 Verwaltungsleistungen bereitstellen.

Eine nutzerfreundliche, digitale Verwaltung ist kein Selbstzweck. Sie stärkt den Standort Deutschland, erleichtert die Fachkräftegewinnung und fördert wirtschaftliches Wachstum. Der digitale Binnenmarkt ist eine Chance, die wir nutzen müssen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Vorteile sind greifbar: kürzere Verfahren, bessere Servicequalität und ein spürbarer Mehrwert für Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Digitalisierung keine kurzfristige Begeisterung, sondern eine langfristige Strategie erfordert. Es braucht einen klaren Fokus auf europäische Standards, innovative Technologien und föderale Zusammenarbeit. Wir in NRW sind bereit, unseren Beitrag zu leisten. Gemeinsam mit dem Bund und den Ländern können wir die Digitalisierung vorantreiben und Deutschland als Vorbild für eine moderne Verwaltung etablieren.

Sprechen Sie noch über oder schon mit KI?

Sprachbasierte künstliche Intelligenz und wie sie Mitarbeitende im öffentlichen Dienst entlasten kann

Generative künstliche Intelligenz, kurz „GenAI“, ist aus dem Arbeitsleben vieler Menschen nicht mehr wegzudenken. Auch im öffentlichen Dienst hat laut einer Online-Umfrage von Öffentlicher Dienst News bereits etwa ein Drittel der Angestellten und Beamten in den letzten zwölf Monaten KI-Anwendungen wie ChatGPT beruflich genutzt. Kommunen und Bund sehen in der KI eine Chance, um den enormen Personalmangel im öffentlichen Dienst abzufedern.

Mit KI gegen den Fachkräftemangel

In der öffentlichen Verwaltung fehlen aktuell mehr als eine halbe Million Vollzeitkräfte. Bis 2030 könnte sich diese Zahl sogar noch einmal verdoppeln. Angesichts der damit einhergehenden enormen Belastung der Mitarbeitenden ist es dringend nötig, sie durch mehr Automatisierung zu entlasten und zugleich ihre Effizienz durch KI zu steigern.

Laut einer von Google in Auftrag gegebenen Studie können 82 Prozent der Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung vom Einsatz generativer KI profitieren. Enormes Potenzial besteht zum Beispiel in der Automatisierung von Dienstleistungsangeboten im Bürgerservice. Die Zeit, die Mitarbeitende hierdurch einsparen, können sie in andere, produktivere Tätigkeiten und komplexe Anliegen von Bürgern investieren. Auch diese anspruchsvolleren Tätigkeiten können wiederum durch KI unterstützt werden.

Sprachbasierte KI ist die Zukunft

Der gesprochenen Sprache wird beim Einsatz von generativer KI eine wichtige Rolle zukommen. Sie ist die einfachste Art, um mit KI zu kommunizieren, und bis zu viermal schneller als das Tippen auf einer Computertastatur. Das Abrufen von Informationen oder die Eingabe von Prompts können so um ein Vielfaches beschleunigt werden. KI kann zudem Gespräche und Meetings transkribieren und Teilnehmende an ihrer Stimme erkennen. Somit können Aufgaben wie das Schreiben von Protokollen, Zusammenfassungen und Maßnahmen sehr zuverlässig an KI abgegeben werden.

Mit der Genauigkeit der Spracherfassung steht und fällt allerdings der gesamte Sinn und Nutzen dieser KI-Funktionalitäten. Hier kommen professionelle Headsets und Mikrofone ins Spiel. Mit Jabra Headsets erreichen Nutzer:innen eine durchschnittliche Transkriptionsgenauigkeit von 97 Prozent, selbst bei Hintergrundlärm. Nur wenn der sprachliche Input korrekt durch die KI



Foto: Jabra

aufgenommen wird, kann sie im Anschluss auch brauchbare Ergebnisse liefern.

Die Augen und Ohren der KI

Auch in den Jabra PanaCast 50 Videobars sind leistungsstarke Mikrofone verbaut, die für eine einwandfreie Sprach- und Sprechererkennung sorgen und für das Intelligent Speaker Feature von Microsoft Teams Rooms zertifiziert sind. Jabra versteht sich nicht als KI-Unternehmen, integriert aber künstliche Intelligenz in seine Audio- und Videolösungen. Diese fungieren für die KI wie Augen und Ohren, liefern die notwendigen Daten für KI-Assistenten und Features wie den Virtual Director von Jabra oder Microsofts IntelliFrame, die Meetings speziell für remote Teilnehmende natürlicher gestalten. Mit Jabra Lösungen sind Unternehmen und Behörden auch für zukünftige KI-Anwendungen langfristig optimal ausgestattet.

KI für eine menschliche Arbeitswelt

Es steht in unserer Verantwortung, KI sinnvoll und im Sinne des Menschen einzusetzen. Unser Ziel ist es, das Arbeitsleben zu erleichtern und Organisationen produktiver zu machen. Dafür benötigen sie ganzheitliche Lösungen, die wir zusammen mit unseren Partnern wie Microsoft, Zoom oder Google entwickeln. Für den öffentlichen Sektor sowie für die Privatwirtschaft ist es letztendlich essenziell, nicht nur in die richtige Hard- und Software für die Transformation zu investieren, sondern auch den Mitarbeitenden den Einsatz von generativer KI transparent zu erklären und sie zu schulen, sodass sie KI als Chance und nicht als Bedrohung wahrnehmen.

Gregor Knipper ist Managing Director Central Europe, Middle East & Turkey bei Jabra.

Digitale Verwaltung

Rheinland-Pfalz 2024

26. November 2024, Mainz

Rückenwind für die nächsten Etappen der Transformation

www.dv-rlp.de | Behörden Spiegel



BehoerdenNews



zkonbayern24



BehoerdenSpiegel



BehoerdenSpiegel



Führungsaufgabe

Die transformative Rolle der Verwaltungsmitarbeitenden

»» **Christian Brecht**, Behörden Spiegel

In der Gesprächsrunde mit *Dr. Denis Alt*, CIO und Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz, kamen die drängenden Themen der Verwaltungsdigitalisierung zur Sprache. *Alt* und die anderen Referenten diskutierten über die Digitalstrategie des Landes, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und darüber, auf welchem Weg die Transformation in den Kommunen am besten gelingen kann. Gerade beim letzten Punkt trafen Erfahrungswerte und Ansichten aufeinander.

Keine Profilierung durch digitale Transformation

Nach seinen ersten Monaten als Staatssekretär gefragt räumte *Alt* zunächst ein, dass man sich mit digitaler Transformation nur schwer politisch profilieren könne. Diese sei nämlich „ein Muss“ und



Staatssekretär Dr. Denis Alt (links) tauschte sich auf der Fachmesse mit vielen – wie er sagte – „Playern der föderalen Digitalisierung“ aus.

Foto: BS/Bildschön

werde von den Bürgerinnen und Bürgern ohnehin erwartet. Nur wenn etwas nicht funktioniere, „melden sich die Bürger“, so *Alt*. Spannend und herausfordernd sei es, tagtäglich „mit diversen Playern mit verschiedenen politischen Interessen“



Digitale Verwaltung
Rheinland-Pfalz
SAVE THE DATE 25. November 2025



im Umfeld der föderalen Digitalisierung in Kontakt zu kommen. Auf die Digitalstrategie von Rheinland-Pfalz angesprochen, war es dem CIO zufolge primär wichtig, dass alle „elektronisch arbeiten“. Als Meilenstein sollen im kommenden Jahr über 20.000 Anschlüsse an die elektronische Akte (E-Akte) fertiggestellt sein. Zudem müsse die Digitalstrategie „auch in der Governance“ zentralisiert werden.

Verwaltungsmarketing wie in Österreich

Christian Rupp, CDO beim Softwareentwickler PROSOZ Herten GmbH und Board Member beim Nationalen E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ), berichtete von seinen Erfahrungen jenseits der rheinland-pfälzischen Landesgrenzen: In einigen österreichischen Kommunen habe es zu messbar höheren Nutzungsquoten geführt, eine „coole Marke“ zu erschaffen. In Analogie zum Kongressmotto Rückenwind für die nächsten Etappen der Transformation bezeichnete *Rupp* dieses werbewirksame „Branding“ als das Trikot des Radsports. Die Rennetappen bestünden darin, andere mit abzuholen. So habe Österreich etwa Nordrhein-Westfalen beim Digitalcheck unterstützt. Das Renn-Team wiederum, das er in Deutschland mit dem IT-Planungsrat verglich, „braucht einen Trainer“ und müsse regelmäßig üben. Auch „legales Doping“ sparte *Rupp* nicht aus. Dieses bestünde in Budgets und allen anderen Möglichkeiten finanzieller Unterstützung.

Humaner Bestätigungsfehler

In Sachen Verwaltungswerbung gab *Denis Alt* zu bedenken, dass man den richtigen Zeitpunkt dafür abpassen müsse. In Rheinland-Pfalz sei dieser jetzt (erst) gekommen – denn erst jetzt sei das Bundesland in einem Stadium, dass die Bürgerinnen und Bürger „die Rollouts auch bemerken“.

Dr. Maximilian Wanderwitz, Jurist und Professor für Umweltwirtschaft und Umweltrecht an der Hochschule Trier, brachte die „eiserne Grenze“ des KI-Einsatzes in der Verwaltung in die Debatte. Diese sei die als „menschliche Willensbetätigung“ gesetzlich verankerte menschliche Beurteilung des Einzelfalls. Alles andere jedoch könne und werde in der Verwaltung transformiert werden. Ein mögliches Problem dabei sei der „Automatisierungs-Bias“ (Automatisierungs-Bestätigungsfehler). Demnach ließen Verwaltungsmitarbeitende ihre finalen Entscheidungen mehr und mehr von den in vorheriger Instanz gefällten Entscheidungen der KI beeinflussen – und seien daher nicht mehr neutral. Beim Themenkomplex Künstliche Intelligenz (KI) gab Staatssekretär *Alt* grundsätzlich zu bedenken, dass der Staat Fragen nach KI-Sicherheit „noch mal anders“, nämlich strenger bewerten müsse als die Privatwirtschaft.

Transformationsprozesse kommen selten aus der Mitte des Apparats.“

Prof. Dr. Maximilian Wanderwitz, Hochschule Trier

Die Mitte und der Kopf des Apparats

Als Gründer und Vorstand des KommunalCampus bietet *Dr. Alexander Bode* digitale Fortbildungen für Kommunalbeschäftigte an – und sah genau in diesem Bereich bei vielen Kommunen große Versäumnisse und fehlendes Verständnis. *Bode* stellte die rhetorische Frage, ob viele Menschen in der Verwaltung „gedanklich so weit“ seien, sich für digitale Technologien offen zu zeigen. Laut *Bodes* Analyse gebe es zu wenig Angebote für Veränderungsprozesse. Vonnöten sei eine „ressourcenorientierte Weiterbildung“ statt dem Gießkannenprinzip. Dann könne Transformation von innen heraus beginnen. Eine Minderheit des Personals würde sich gar „dem digitalen Wandel entziehen“ und auch für diese Men-

schen müssten alternative Tätigkeiten gefunden werden. Die Kommunen hätten jedoch „keine Strategien“, mit diesen Menschen umzugehen.

CIO Alt verteidigte die rheinland-pfälzischen Kommunen daraufhin, von denen es „viele vorbildliche“ gebe.

Entscheidend sei, „dass wir die Führungskräfte für digitale Lösungen begeistern“. Digitale Transformation sei eine „klare Führungsaufgabe“, betonte Alt nochmals. Wanderwitz stimmte zu: „Transformationsprozesse kommen selten aus der Mitte des Apparats.“

Fachkräfte sind entscheidend

Die Impulse müssten aus der Politik oder von der Behördenleitung kommen. Sein reales Beispiel einer Verwaltungsangestellten, die wegen des „romantischen haptischen Gefühls von Papier“ nicht auf die klassische Papierakte verzichten wolle, war an diesem Nachmittag eine launige Anekdote

Mit digitaler Transformation kann man sich schwer politisch profilieren.“

Dr. Denis Alt, CIO von Rheinland-Pfalz

– und nicht die Referenz für den Digitalisierungswillen der meisten Verwaltungsmitarbeitenden in Deutschland.

Angespannte Haushaltslagen auf Bundesebene, bei den Ländern und Kommunen – und daher eine unterfinanzierte und verlangsamte Digitalisierung der Verwaltung? Nicht, wenn es nach Alt geht. Rheinland-Pfalz' Chief Information Officer hielt die Finanzlage für „nicht besonders schlecht“ und die Geschwindigkeit der Digitalisierung in Deutschland „von Finanzierung für weitgehend unabhängig“. Am Ende gehe es immer um die Menschen: „Entscheidender Treiber sind die Fachkräfte“, resümierte der Staatssekretär.

ADVERTORIAL

Die erste vollständig integrierte Prozessautomation

Klassische Lösungen der Prozessautomatisierung in der öffentlichen Verwaltung sind eigenständige Fachanwendungen. Ausgelöst wird ein Workflow meist in einem Fachverfahren oder einer Schnittstelle. Aktionen der jeweiligen Prozesse erfolgen unglücklicherweise dann außerhalb der Aktenführung. Die Herausforderung für die öffentliche Verwaltung besteht darin, dass es durch eine unabhängige Workflow-Komponente ein weiteres Tool neben ECM und Fachverfahren gibt, in dem Aufgaben und Workflows ausgeführt werden müssen. Dies ist nicht nutzerfreundlich & erfordert einen hohen Schulungs- und Betriebsaufwand.

Mit VIS-NoCode der PDV GmbH wird der öffentlichen Verwaltung eine, in die vorhandene IT-Landschaft einfach zu integrierende, Automatisierungslösung angeboten. Intelligent verbindet sie bisher voneinander getrennte Werkzeuge. Für Verwaltungen wird es mit VIS-NoCode möglich sein, ihre internen Prozesse weitgehend in Eigenregie zu digitalisieren. Sie gewinnen dadurch Zeit & sparen Geld. Im Ergebnis profitieren auch die Bürger von den kürzeren Bearbeitungszeiten. Die in VIS-NoCode enthaltenen Module ermöglichen eine strukturübergreifende & flexible Prozessautomatisierung.

Auf einer grafischen Benutzeroberfläche können aus bereits vorgefertigten Funktionsbausteinen Prozesse eigenständig zusammengestellt werden.



Integriert & Intelligent

- Tiefe Integration in einer Plattform
- Automatisierung erfolgt vollständig integriert
- Rechtssicherer Austausch



Nachhaltig und OZG-ready

- Alle Schnittstellen können eingebunden werden
- FIT-Connect Schnittstelle inklusiv



Kostensparend

- Es braucht keine „neuen“ Mitarbeitenden
- Mehr Prozesse bedeuten nicht mehr Kosten



Vorlagen aus Erfahrung

- Einzigartiger standardisierter Aktionskatalog
- Über 500 BPMN-Prozessvorlagen inklusiv

Grafik: PDV GmbH Prozessautomatisierung

Wege aus der Haushaltsnot

Weniger ist mehr

Unbestritten sind die im Haushalt enthaltenden Ausgabeverpflichtungen inzwischen deutlich höher als die Einnahmen. Schärfungen der Fertigungstiefe des Staates, sprich was macht man selbst und was kauft man zu, waren in den vielen Jahren niedriger Zinsen und des vielen Geldes nicht opportun. Öffentlich-Private-Partnerschaften (ÖPP) waren über Jahre kein Thema mehr. Das hat sich grundlegend geändert. Neue innovative oder auch bewährte Ansätze des sparsamen Haushaltes müssen schnellstmöglich realisiert werden, damit die Akteure des Staates ihre Versprechen einlösen und Handlungsfähigkeit wiedergewinnen können

ÖPPneu – wieviel hilft uns das?

Der Charme von ÖPP wurde bereits in der alten Legislatur bewusst wieder in den Fokus gerückt, und zwar für genau die Beschaffungen und Tätigkeiten, bei denen die bessere Wirtschaftlichkeit eine Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe i.S. der BHO, Paragraph 7(2) ermöglicht. Damit alimentiert die politische Willenserklärung wieder die gesetzlichen Verpflichtungen, die seit jeher zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verpflichten. Das ÖPP-Beschleunigungsgesetz regelt zudem neben vergabe- und gewerberechtlichen Gleichstellungen mögliche Wettbewerbsnachteile aus umsatzsteuerlicher Ungleichbehandlung. Dies sind beste Voraussetzungen für ein kooperatives Miteinander zwischen Privat und Staat!

Seit der Finanzkrise 2008/09 sind die Personalausgaben des Bundes um über 50 Prozent und die Aufwendungen zur reinen Selbstverwaltung um über 150 Prozent auf jetzt über 24 Mrd. Euro gestiegen. Die Staatsquote liegt laut BMF und Steuerzahlerbund inzwischen bei über 50 Prozent vom Bruttoinlandsprodukt. Gleichzeitig sinkt laut einer Umfrage des DBB das Vertrauen von Bürgerinnen und Bürgern in die Handlungsfähigkeit des Staates. Ob der Staat eine Leistung selbst erbringt oder erbringen lässt, ist dabei nicht entscheidend. Hauptsächlich ist vielmehr, ob die Leistung gut und zeitnah verfügbar ist. Öffentliche Verwaltungen sollten daher in die grundlegende Fähigkeit der Steuerungskompetenz investieren, anstatt die eigene Fertigungstiefe immer weiter auszubauen.

Misstraut der Staat der Wirtschaft?

Eine zwingende Voraussetzung für „gutes“ Wirtschaften ob in der Wirtschaft oder beim Staat ist die Fähigkeit zwischen strategischen und operativen Aufgaben zu unterscheiden. Der Staat muss ersteres für sich vollumfänglich erfüllen und damit die Verantwortung – die nicht zugleich die Zuständigkeit bedeutet – übernehmen und gewährleisten. Die operative Ausführung hingegen kann diejenige Institution übernehmen, die dafür bestmöglich geeignet ist. Ob Staat oder Privat spielt dabei keine primäre Rolle, sondern obliegt allein der Frage, wie wirtschaftlich die Umsetzung erfolgen kann. Diese unterbleiben in der Regel jedoch in der vom

Staat getroffenen Annahme, er könne es grundsätzlich besser. Das Misstrauen, private Akteure würden Gelder vor allem im Eigeninteresse alimentieren, haben Haushaltsgesetzgeber allzu oft und unreflektiert übernommen. Dabei hat gerade Herkules gezeigt, welch großartiges Unternehmen nach 10jähriger ÖPP der Bund wieder in seinen vollständigen Besitz zurück übernehmen konnte.

Die Sensibilität haushaltsgewährender Instanzen ist zu schärfen im Sinne eines wirkungsorientierten Verständnisses. Mittel für 1.000 neue Bundespolizisten zu gewähren, führt beispielsweise nicht automatisch zu einer verbesserten inneren Sicherheit, die gerade so dringend gewünscht wird. In den Verfahrensvorschriften des BMF zur Aufstellung des Bundeshaushaltes heißt es hierzu explizit: „Für die Ausgaben bedeutet der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, dass für alle finanzwirksamen Maßnahmen angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen sind“. Umso erstaunlicher ist es, dass eben diese Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach Maßgabe BHO Paragraph 7(2) und 34 kaum oder wenn dann unzureichend als Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erfolgen und dies nicht limitierend moniert wird, siehe dazu „Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen finanzwirksamer Maßnahmen nach §7 Bundeshaushaltsordnung“ – Schriftenreihe Bundesrechnungshof.



Dr. Christoph Baron ist Mitbegründer der Berliner Digitalinitiative (BDI) und Direktor Public Sector bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Foto: KPMG

Die Handlungsfähigkeit des Staates wieder-erlangen

Viel wird über Souveränität argumentiert, wenn dem Staat neue Aufgaben zugewiesen werden. Dabei sinkt die Qualität einer Leistung tendenziell, wenn Private diese Aufgabe im Wettbewerb ebenfalls erbringen und anbieten können. Vorteile an der Schnittstelle zwischen der (strategischen) Steuerung und der operativen Erbringung gelingen allein schon durch die Existenz von Verträgen mit Service-Level-Agreements. Diese sind verbindlich im Gegensatz zu verwaltungsinternen Vereinbarungen. Die vielen Auszeichnungen u.a. vom Behördenspiegel, die unterschiedliche Instanzen in der Vergangenheit gewinnen konnten, zeigen den Weg, wo beherztes Vorgehen neue Spielräume geöffnet hat. ÖPP und Outsourcing müssen wieder positiv konnotiert werden, um im fairen Wettbewerb bestehen zu können. Diese wiederum müssen ernst genommen und durchgeführt werden. Haushaltsgewährende Instanzen dürfen sich hier gerne den Charme von Kooperation und Partnerschaft wieder zu eigen machen.

Sechs Kommunen – eine Plattform

Datenbereitstellung einfach gemacht

»» Anna Ströbele, Behörden Spiegel

Die Datenplattform des Südwestclusters hat zwei Ziele: die Anzahl der Datenquellen zu reduzieren und die Daten in anerkannten Standards zur Verfügung zu stellen. Sechs rheinland-pfälzische Kommunen haben sich zusammengeschlossen, um die Infrastruktur gemeinsam aufzubauen. Auf dem Kongress „Digitale Verwaltung Rheinland-Pfalz“ gab einer der Beteiligten einen Einblick in das Projekt.

Kommunale Daten nutzbar machen

Kommunale Daten sind nicht per se nutzbar – sie müssen erst nutzbar gemacht werden, wusste *Marius Henkel*, IT-Projektmanager im Referat Digitalisierung und Innovation der Stadt Kaiserslautern. Das rheinland-pfälzische Landestransparenzgesetz (LTranspG) gibt vor, Daten in „geeigneter Weise“ verfügbar zu machen. Es konkretisiert, dass die Formate offen und maschinenlesbar sein und die Daten müssten gemeinsam mit ihren Metadaten (Beschreibung der Daten) in anerkannten offenen Standards bereitgestellt werden müssten. Die Verwaltungsvorschrift geht einen Schritt weiter und empfiehlt Formate wie .csv und .json, nicht jedoch .pdf. Tatsächlich würden aktuell aber überwiegend Daten im PDF-Format hochgeladen, so der Referent.

Woran liegt das? *Henkel* hebt einerseits die Verwaltungs-Kultur hervor. Viele hätten beispielsweise Angst, die Daten herauszugeben, falls sie in der falschen Qualität seien oder dadurch Fehler ans Licht kämen. „Ich glaube aber, der Hauptgrund ist viel trivialer“, meint der Datenexperte. Es sei aufwendig, Daten nutzbar zu machen und koste Ressourcen.

Zentrale Übersicht vorhandener Daten geplant

In Kaiserslautern wurde „das Datenthema“ im Rahmen der Smart-City-Förderung „angepackt“, berichtete *Henkel*. Einerseits wurde eine Datenstrategie erstellt. Diese definiert unter anderem Rollen und einen Veröffentlichungsprozesses für Daten und legt den Umgang mit dem Datenschutz fest. Die Stadt Kaiserslautern führt derzeit außerdem eine Dateninventur durch. Zuvor gab es keine zentrale Übersicht über die vorhandenen Daten.

Für die Umsetzung der Datenstrategie baut die Stadtverwaltung eine Datenplattform auf. Dabei ist sie nicht allein. „Wir haben uns von Anfang an entschieden, das gemeinsam mit anderen Kom-

munen zu machen“, erläuterte *Henkel*. Dazu gehören der Landkreis Mayen-Koblenz, der Eifelkreis Bitburg-Prüm, der Landkreis Kusel, die Stadt und Verbandsgemeinde Linz am Rhein und der Landkreis St. Wendel. Die Plattform ermögliche es unter anderem, Metadaten teilautomatisiert zu pflegen. Das API-Gateway sei mit dem Rechtemanagement verknüpft, sodass man die Daten bestimmten Gruppen zur Verfügung stellen könne, zum Beispiel einer anderen Kommune. Auch zwei Visualisierungstools seien in der Plattform enthalten.

Smart-City-Förderung läuft aus

Die Smart-City-Förderung läuft noch bis 2026. Bis dahin betreiben die sechs Partnerkommunen die Plattform. Für die Zukunft hätten sie bereits eine Vorstellung: So wünschten sie sich, dass das Land die Plattform anschließend als Teil seiner Open-Data-Plattform open.rlp.de betreibt, erklärte *Henkel*.

Konsequent digital denken

Verwaltungsdigitalisierung dient uns allen

In der Digitalisierung der Verwaltung konnten in den letzten Jahren deutliche Fortschritte erreicht werden. Das liegt gerade auch am starken Einsatz der beteiligten Akteure und der Begeisterung, die wir an vielen Stellen ausmachen können.

Dennoch bleibt noch ein langer Weg zu gehen, um von – zweifelsohne wichtigen und positiven Zukunftsperspektiven – noch mehr Prozesse und Strukturen in die Umsetzung zu bringen und diese dabei konsequent digital zu denken.

Digitalisierung stärkt den Staat

Wir dürfen uns von der starken Dynamik der Digitalisierung dabei nicht mittreiben lassen, sondern müssen diese aktiv gestalten. Nur so können wir auch unserem Anspruch gerecht werden, die digitale Transformation menschenzentriert voranzubringen. Hierdurch wollen wir beständig Vorteile für die Bürgerinnen und Bürger schaffen sowie die Teilhabe an digitalen Prozessen weiter fördern.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern dient in der Verwaltung in erster Linie den Bürgerinnen und Bürgern. Zeitgleich befähigt sie zu Innovationen und eröffnet Möglichkeiten, bestehende Herausforderungen noch besser anzugehen. Werden der Staat und seine Strukturen robuster, stärkt dies auch das Vertrauen in die Institutionen des demokratischen Staates.

Digitalstrategien weiterentwickeln

Dieses Ziel einer effizienteren, resilienten und vertrauenswürdigen digitalen Verwaltung bedarf strategischer Leitplanken und entschlossener Politik. In Rheinland-Pfalz konnten in dieser Hinsicht im Jahr 2024 starke Fortschritte verzeichnet werden. Mit der Open-Data-Strategie hat Rheinland-Pfalz einen Handlungsrahmen für die Bereitstellung offener Daten durch die Landesverwaltung und deren Nutzung gesetzt. Die Digitalstrategie des Landes haben wir

fortgeschrieben und werden sie 2025 einer umfassenden Evaluation unterziehen. Als Vorsitzland der Digitalministerkonferenz gilt im kommenden Jahr ein besonderes Augenmerk auch der nationalen Ebene. Rheinland-Pfalz wird sich weiter für die notwendigen Weichenstellungen für den digitalpolitischen Schulterschluss zwischen Bund, Ländern und den Kommunen einsetzen. Besondere Akzente bieten sich bei der digitalen Souveränität, dem Breitbandausbau, dem menschenzentrierten Einsatz von KI und der Förderung digitaler Betei-



Dr. Denis Alt ist seit Juli 2024 Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung in Rheinland-Pfalz.

Foto: MASTD/Jülich

ligungsmöglichkeiten an: Moderne Arbeits- und Verwaltungstechniken sollen nicht ausschließen, sondern ausdrücklich zu mehr Teilhabe befähigen.

Infrastrukturausbau weiter vorantreiben

Trotz der herausgehobenen Bedeutung der Verwaltungsdigitalisierung und der notwendigen Anwendungsorientierung dürfen wir aber nicht vergessen, auch den größeren Zusammenhang weiter zu betrachten und weiter Grundlagenarbeit zu betreiben. Der Infrastrukturausbau bleibt auch 2025 eine große Aufgabe, gerade in Anbetracht der bundespolitischen Lage. Das von Hessen und Rheinland-Pfalz entwickelte Breitbandportal kommt inzwischen fast bundesweit zum Einsatz. Mit der Digitalisierung der Antrags- und Genehmigungsverfahren beschleunigen wir den Ausbau der Gigabitnetze und steigern die Kosteneffizienz. Unser Ziel für Rheinland-Pfalz bleibt ehrgeizig: Wir wollen bis 2030 allen Haushalten eine Möglichkeit bieten, sich ans Glasfasernetz anzubinden. Unsere Gigabitstrategie entwickeln wir hierfür mit Branchenvertretern, Verbänden, den Kammern, kommunalen Spitzen sowie den Landkreisen und kreisfreien Städten gemeinschaftlich weiter.

Den Schwung nutzen

Eine ebenfalls hohe Dynamik entfaltet sich bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes. 2024 erfolgte der Startschuss für das kommunale Roll-out-Programm in Rheinland-Pfalz, das wir in 2025 konsequent weiterverfolgen. Ein besonderes Augenmerk wollen wir auch auf Standardisierungsmaßnahmen

legen. Die Einigung auf den NOOTS-Staatsvertrag belegt dabei, dass Bund und Länder im Bereich der Registermodernisierung an einem Strang ziehen.

Die strategische Weiterentwicklung, der Infrastrukturausbau sowie die Prozessdigitalisierung und -standardisierung befinden sich am Ende des Jahres 2024 also auf einem guten Weg. Der Ausblick auf 2025 ist positiv und von starken Potenzialen geprägt. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass wir in der Verwaltung noch stärker digital denken müssen, um unsere Chancen noch besser nutzen zu können. Das Land Rheinland-Pfalz hat hierfür den Digitalcheck beschlossen. Dieser soll künftig bei allen Regelungsvorhaben zur Anwendung kommen, um Digitalisierungshemmnisse schon im Entstehungsprozess zu vermeiden. Die Prüfung der Digitaltauglichkeit von Rechts- und Verwaltungsvorschriften wird dabei durch bereitgestellte Kriterien leichtgemacht.

Die Menschen befähigen

Die tiefgreifende Digitalisierung unserer Welt und zunehmende Gefahrenlagen rücken außerdem das

Thema Cyber- und Informationssicherheit verstärkt in den Fokus. Konsequenterweise digital denken bedeutet hierbei unter anderem, Systeme und Prozesse resilient zu gestalten, die Menschen vor den Bildschirmen mitzunehmen und zu informieren sowie Compliance zu sichern.

Die digitale Transformation der Verwaltung ist ein kontinuierlicher Prozess, der ständig überprüft und angepasst werden muss. Die hierfür notwendige Agilität ist auch von der Politik zu erwarten. So muss sie zum Beispiel im Bereich KI Möglichkeiten schaffen und Mitarbeitende qualifizieren, um eine effiziente Arbeit mit den verfügbaren technischen Mitteln zu ermöglichen. Dafür gilt es, Verfahrens- und Rechtssicherheit zu schaffen, um die Verwaltung noch besser zu befähigen, auf den digitalen Werkzeugkasten zurückzugreifen zu können.

Nur durch weiterhin entschlossenes Handeln, Kooperation und eine digitale Grundhaltung können wir sicherstellen, dass die Verwaltung den digitalen Wandel erfolgreich meistern und den Anforderungen der Gesellschaft gerecht werden kann. So können am Ende alle von der Transformation profitieren.

Change Management in der Praxis

...eine Frage der Veränderungskompetenz

Digitalisierung – Es gibt Promotorinnen und Promoter, Skeptikerinnen und Skeptiker, es gibt Widerständlerinnen und Widerständler und es gibt diejenigen, denen es egal ist. Es gibt Vorteile und es gibt Nachteile und noch irgendetwas dazwischen. So ist es immer und deshalb kann man es im Grunde auch niemandem ganz Recht machen. Das trifft eben auch auf die Digitalisierung zu. Eine Veränderung ohne Widerstand wäre keine Veränderung.

Digitale Kompetenz praxisnah fördern

Im Jahr 2024 haben wir uns bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein intensiv mit dem Thema „Digitale Kompetenzen“ auseinandergesetzt. Wer in einer Kommunalverwaltung benötigt welche digitale Kompetenz und wie ist diese am besten – möglichst praxistauglich, wenig zeitraubend und punktgenau – förderbar?

Im Rahmen eines Projekts mit der Metropolregion Rhein-Neckar und dem KommunalCampus haben



Silja Loidol ist Abteilungsleiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung in Ludwigshafen.

Foto: Stadtverwaltung Ludwigshafen

wir uns auf den Weg gemacht und starteten mit dem Ziel: „Stärkung der Digitalisierungs- und Veränderungskompetenzen auf kommunaler Ebene durch den Aufbau einer modularen internetbasierten Bildungs- und Weiterbildungsplattform.“

Anhand des Kompetenzmodells der Stadtverwaltung Ludwigshafen wurden für die Kompetenzfacetten

- IT-Anwendungskompetenz
- Technische Kompetenz
- Informationssicherheit und Datenschutz
- und die Datenkompetenz

verschiedene Lernangebote für unterschiedliche Zielgruppen geprägt, die nun auf der digitalen Weiterbildungsplattform des KommunalCampus zur Verfügung stehen.

Dieser Gastbeitrag befasst sich mit der Grundvoraussetzung, dass diese Kompetenzen aufgebaut werden können; dass Veränderung, Entwicklung und Innovation und lösungsorientiertes Vorgehen überhaupt möglich sind: Grundvoraussetzung hierfür ist die Veränderungskompetenz.

Im Kompetenzmodell der Stadtverwaltung Ludwigshafen wurde die Veränderungskompetenz definiert mit den Facetten:

- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
- Resilienz
- Eigeninitiative und Lernbereitschaft.

Das heißt, um eine Veränderung oder Innovation erzielen zu können, brauche ich

- die Fähigkeit, den Handlungsbedarf zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu sehen.
- die Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen angemessen Handeln zu können, um die Lösungen im jeweiligen System auch umzusetzen,
- und die Fähigkeit, sich selbst dabei aktiv zu entwickeln, um auf allen Ebenen Wechselwirkungen zu erkennen und mit diesen umzugehen.

Und das ist... alles andere als einfach. Dazu kommt, dass Kommunalverwaltungen in dieser Hinsicht mit einer gewissen Trägheit stigmatisiert werden.

An dieser Stelle wäre jetzt vielleicht eine theoretische Abhandlung zu den Erfolgsfaktoren des Change Managements passend... und damit würde die nächste Passage womöglich dankend überlesen werden.

Stattdessen teile ich an dieser Stelle im Rahmen einer Selbstreflektion unsere Learnings bei der Stadtverwaltung Ludwigshafen aus diesem Jahr zum Thema: Was muss eine Veränderungskompetenz so alles in der Praxis können?

Wandlungsbedarf feststellen

Den akuten Wandlungsbedarf festzustellen, ist zum Teil bereits eine Mammutaufgabe. Gerade im Bereich der digitalen Kompetenzen sind Anforderungen, Fachwissen und Kompetenzen so unterschiedlich ausgeprägt, da die Kommunalverwaltung natürlich eine unglaubliche Masse an Themen abbildet. Und so wurde es erforderlich, noch eine ganz andere Kompetenz zu bemühen, nämlich die Vernetzungskompetenz. Denn es ist unbestritten, dass komplexe Probleme nicht durch einfache Handlungen gelöst werden können. Es bedurfte auch hier das Wissen und den Erfahrungshorizont

der Schwarmintelligenz und zudem eine konkrete Fragestellung; wodurch der Handlungsbedarf erst konkretisiert werden konnte.

Das kostet Zeit, Geduld und noch eine besondere Fähigkeit:

Nämlich Beteiligte in ihrem Kontext zu sehen und abzuholen, in ihrer Rolle und den individuell gegebenen Möglichkeiten. Das geht weit über eine Beteiligung oder Befragung hinaus. Es bedeutet viel mehr, die Beteiligten als Experten für ihr individuelles Umfeld zu sehen und von jeder und jedem Einzelnen zu lernen.

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen des Prozesses war der Erhalt des Vertrauens aller Beteiligten in den Prozess und die Fähigkeiten der jeweils anderen.

Mut zur Lücke

Auch wenn der Zustand, in dem sich alle befinden, über einen längeren Zeitraum nicht mehr als eine perfekte Handlungsunsicherheit hergibt. Ein maßgeblicher Einwirkfaktor auf erfolgreiche Veränderungsprozesse ist nun Mal eine vertrauensbildende Kontinuität in Personen, deren Kommunikation und Handeln sowie das Aufrechterhalten des Bewusstseins, dass die Veränderung wirklich von Nöten ist.

Letztendlich war irgendwann die Zeit gekommen, ein Ergebnis festzustellen, welches mit Mut zur Lücke auskommt. Mit der Gewissheit, dass weitere künftige Erkenntnisse und Veränderungen neuen Anpassungsbedarf generieren und gleichzeitig die Chance eröffnen, es ständig besser zu machen.

Eine der zentralen Herausforderungen des digitalen Wandels ist nämlich Folgende:

Die Phase „Refreeze“ scheint fast unerreichbar, es kehrt nie Ruhe ein. Veränderungsprozesse überholen sich zum Teil oder werden gar nicht abgeschlossen, weil neue unerwartete Lösungen auftauchen. Die Reflektion und bewusste Wahrnehmung des Prozesses oder auch das Feststellen des (Teil-)Erfolgs bleibt oftmals aus. Obwohl genau das für den nächsten Veränderungsprozess rüstet.

Für unser Projekt heißt das vor allem: Es geht um digitale Kompetenzen, ja. Aber vor allem auch um die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Menschen und damit von Organisationen.

Digitalisierung und Recht

Retrospektive und Entwicklungslinien eines digitalen Wandels

So sehr das Bonmot vom Digitalen Wandel in aller Munde ist, so sehr führt es uns doch in die Irre, weil es den digitalen Wandel überhaupt nicht gibt. Vielmehr können wir unterschiedlichste Erscheinungsformen von Digitalisierung und digitaler Transformation unserer Gesellschaft ausmachen – der digitale Wandel begegnet uns also, wenn man so will, in immer neuem Gewand. Eine dieser Erscheinungsformen ist derjenige digitale Wandel, der sich aus der Verschränkung von digitaler Welt und dem Recht selbst ergibt. Dieser digitale Wandel ist schon seit einiger Zeit im Gange und beileibe noch nicht abgeschlossen, weshalb wir ihn sowohl retrospektiv betrachten als auch mögliche Entwicklungslinien aufzeigen können.

Digitalisierung und digitaler Transformation

Hierbei ist zunächst zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation zu unterscheiden. Digitalisierung meint die direkte Übertragung eines analogen Phänomens in die digitale Welt, wohingegen unter digitaler Transformation jegliche Abkehr von analogen Vorgaben, Lösungen und Institutionen zu verstehen ist, an deren Stelle die Hinwendung zu digitalen Werkzeugen und Instrumenten tritt, die originär aus der digitalen Sphäre stammen und die keinerlei Entsprechung in der analogen Welt haben.

Das Recht selbst hat sich schon immer neuen Entwicklungen angepasst, um sie regulierend zu bewältigen – das war im Jahre 1909 nicht anders als im Jahre 2021. Am 3. Mai 1909 trat nämlich das Gesetz über den Verkehr mit Kraftfahrzeugen in Kraft, dessen Ziel die Regulierung der neuen Technologie Kraftfahrzeug war. Über 100 Jahre später schickte sich das am 12. Juli 2021 in Kraft getretene Gesetz zum autonomen Fahren an eine ebenfalls neue Technologie zu regulieren, nämlich die autonome Fahrfunktion. Gleichwohl kann das Recht selbst zuweilen Quelle von Digitalisierung und digitaler Transformation sein, wenn nämlich die von ihm angeordneten und von uns nunmehr herbeizuführenden Zustände einer dieser beiden Kategorien unterfallen. So ist eine gesetzlich angeordnete elek-



Prof. Dr. Wanderwitz ist Professor für Wirtschaftsrecht, insbesondere das Recht der Informationstechnologie, an der Hochschule Trier.

Foto: privat

tronische Akte schlicht eine digitalisierte Papierakte, wohingegen der neue modulare Formularbegriff im Vergaberecht vollkommen vom analogen Konzept des Formulars abweicht und dieses dadurch digital transformiert. Und zuletzt erschließt das Recht den digitalen Raum, indem es durch Regulierung neue Handlungsmöglichkeiten in der digitalen Sphäre schafft, etwa die elektronische Form, durch die gesetzliche Schriftformerfordernisse ersetzt werden können und die einen medienbruchfreien digitalen Rechtsraum überhaupt erst ermöglicht.

Multimediale Erfahrungsumgebungen

Der Begriff des Metaverse vereint in sich eine Vielzahl unterschiedlichster Erscheinungsformen virtueller Welten, bei denen es sich um mehr oder weniger persistente multimediale Erfahrungsumgebungen handelt, mit denen interagiert werden kann, in denen Kommunikation mit anderen Menschen möglich ist und die es erlauben, virtuelle Gegenstände zu erschaffen, zu erwerben oder zu veräußern – sei es gegen virtuelle Währungen, sei es gegen echtes Geld. Aus diesen Sphären stammt denn auch die Idee eines virtuellen Eigentums, das als drittes Eigentumskonzept zu den Sachen und den Immaterialgütern hinzutreten sollte. Gleichwohl hat diese Diskussion mit den neuen

Regelungen zu digitalen Inhalten und digitalen Dienstleistungen – mithin digitalen Produkten – einen Abschluss gefunden – und das virtuelle Eigentum dürfte bis auf Weiteres in den Tiefen der Rechtsgeschichte schlummern.

AI-Act als mächtiges Regelungswerk zur Künstlichen Intelligenz

Ganz anders hingegen bei der Künstlichen Intelligenz. Mit dem am 13. Juni 2024 in Kraft getretenen AI-Act der Europäischen Union hat der Diskurs um die Regulierung der Künstlichen Intelligenz einen ersten Klimax erreicht – zumindest auf europäischer Ebene. Dabei können Bedeutung und Wesen des AI-Act gar nicht hoch genug bewertet werden. Zum einen handelt es sich bei ihm weltweit um das erste umfassende, allgemeine und in sich geschlossene Regelungswerk zur Künstlichen Intelligenz, zum anderen vereint der AI-Act unterschiedliche Regulierungsansätze und formuliert zahlreiche Regulierungsinstrumente, die zuvor nur isoliert und fragmentarisch diskutiert und realisiert wurden. Damit stehen wir nun am Beginn einer neuen Ära, der Ära einer regulierten Künstlichen Intelligenz, bei der es darum gehen wird, neue Entwicklungen regulativ zu begleiten und damit angemessen rechtlich zu bewältigen.

Verbot gravierender Beeinflussungen durch das EU-Gesetz

Wir Menschen bewegen uns zusehends in rein digitalen Infrastrukturen, in denen wir digitalen Überzeugungstechnologien ausgesetzt sind, konkret Persuasive Technology, worunter interaktive Computersysteme zu verstehen sind, deren einziger Zweck darin besteht, das Verhalten und die Einstellungen der Menschen zu verändern. Die uns künftig erwartenden rein digitalen Erfahrungs- und Entfaltungsarten sind allesamt geschaffen und gestaltet von wirtschaftlichen Akteuren mit eigener ökonomischer Agenda, die bestrebt sein werden, uns mithilfe von Persuasive Technology effizient zu beeinflussen – und dadurch die Freiheit unseres Willens und unserer Entscheidungsfähigkeit auf empfindliche Weise zu beeinträchtigen. Noch reagiert das Recht zaghaft auf diese Entwicklungen, der AI-Act enthält vereinzelte Verbote besonders gravierender Beeinflussungen und einzelne europäische Rechtsakte zur Regulierung digitaler Räume, Märkte und Dienstleistungen adressieren

dieses Problem im Ansatz. Dennoch wird Europa nicht umhin können, sich dieser Thematik grundlegend anzunehmen, um auch hier angemessen regulierend zu wirken.

Und schließlich wartet der öffentliche Sektor mit seiner ganz eigenen digitalen Staatssphäre auf uns, die Ergebnis einer dreistufigen Entwicklung ist – angefangen mit dem E-Government, über das Digital Government bis hin zum Digitalen Staatshandeln, dessen eiserne Grenzen die individuelle menschliche Beurteilung des Einzelfalls sowie die ureigenste richterliche Tätigkeit sein werden. Alles andere wird womöglich eine sich selbst verwaltende digitale Staatssphäre sein, in der unser persönliches menschliches Wirken wie eine Kuriosität erscheint – als Überbleibsel einer längst verblassten Epoche.

Impressum

Herausgeberin

Dr. Eva-Charlotte Proll

Redaktionelle Leitung

Paul Schubert

Redaktion

Anne Mareile Walter, Anna Ströbele, Benjamin Hilbricht,
Christian Brecht, Mirjam Klinger, Paul Schubert, Tanja Klement

Layout

Yonca Bilgi, ProGov mbH

Titelbild

BS/YB in Bearbeitung von Alex, adobe.stock.com und
Максим Лебедик, adobe.stock.com

Das Jahrbuch wird verlegt von

ProPress Verlagsgesellschaft mbH (Behörden Spiegel-Gruppe)

Geschäftsführer und Anzeigenleitung

Dr. Fabian Rusch

Erfüllungsort und Gerichtsstand

Bonn

Büro Bonn

Friedrich-Ebert-Allee 57 · 53113 Bonn
T +49 228 970 970

Büro Berlin

Kaskelstraße 41 · 10317 Berlin
T +49 30 55 74 12 0

Kontakt

redaktion@behoerdenspiegel.de
www.behoerdenspiegel.de

Druck

Köllen Druck+Verlag GmbH

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Alle Rechte vorbehalten. Das Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen (auch Werbeeinschaltungen) sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages nicht statthaft und wird urheberrechtlich verfolgt.

© 2025 ProPress Verlagsgesellschaft mbH (Behörden Spiegel-Gruppe)

Feiern Sie mit uns!

Ein Vierteljahrhundert IT-Sicherheit voller Entwicklungen, gemeinsamer Ziele und Einsatz. Vieles hat sich in diesen 25 Jahren bewegt, vieles hat sich verändert.

Wir blicken auf erfolgreiche, manchmal auch herausfordernde, Jahre zurück. Voller Wachstum und Weiterentwicklung.

JETZT ANMELDEN!



Am 25./26. Februar 2025 in Berlin

wollen wir auf dem Governikus Summit auf unsere vergangenen Jahrzehnte zurückblicken und gleichzeitig über die Zukunft der Verwaltungsdigitalisierung sprechen.

Seien Sie dabei, wenn wir 25 Jahre Erfolgsgeschichte feiern und freuen sich auf inspirierende Präsentationen, spannende Diskussionen und Networking-Möglichkeiten.





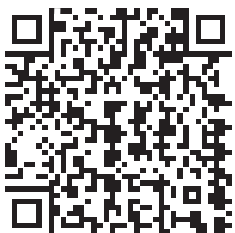
Bis zu 75%
Lizenzkosten
sparen!

IHR WEG ZUR DIGITALEN AUTONOMIE

Gebrauchte Softwarelizenzen – unabhängig & nachhaltig.

Die digitale Souveränität Europas ist kein Konzept – sie ist eine Verantwortung. LizenzDirekt unterstützt Behörden und Unternehmen dabei, Abhängigkeiten zu vermeiden oder bestehende zu reduzieren. Mit unserer Expertise entwickeln wir Lösungen, die Sie unabhängiger machen, Ihr Budget schonen und Ihre Lizenzverwaltung vereinfachen.

Abhängigkeit vermeiden, Autonomie gewinnen – mit LizenzDirekt.



Mehr erfahren:
lizenzdirekt.com/expertenwissen