

Digitalisierung

## Verwaltung muss es selbst in die Hand nehmen

Deutschlands Verwaltung hinkt in Sachen Digitalisierung hinterher, obwohl in den letzten Jahrzehnten so viele Milliarden in den digitalen Staat gesteckt wurden wie in kaum einem anderen Land der Welt. Auch die künftige Bundesregierung wird wieder neue Maßnahmenpakete und Projekte aufrufen, die alles besser machen sollen. Ist das der richtige Weg?

**D**igitalisierung ist kein Produkt, das Sie einfach irgendwo einkaufen können, sondern ein Prozess. Ein Kulturwandel.“ Eine durchaus zutreffende Beraterplattitüde, die vermutlich die meisten in der Verwaltung so oder ähnlich schon einmal gehört haben. Beraterinnen und Berater, die mit solchen Plattitüden in die Verwaltung kommen, sind aber Teil des Problems. Verwaltungen, die sich externe Unterstützung für die Digitalisierung suchen müssen, sind es ebenso.

Dieser verhängnisvollen Allianz zugrunde liegt der politische Irrweg, Digitalisierung eben genau nicht als den Kulturwandel zu begreifen, der erforderlich ist, um sie in der Verwaltung erfolgreich umzusetzen. Stattdessen wird der moderne Staat weiter als „Projekt“ angegangen: Es werden keine neuen Stellen für Menschen mit IT-Know-how geschaffen, sondern Millionen für externe Projektunterstützung ausgegeben. Die Leitung von Digitalprojekten geht regelmäßig an eine Referatsleitung, die schon andere Projekte erfolgreich durchgeführt hat – wer Förderleitlinien schreiben kann oder mal Pressesprecher war, der bekommt dieses Digitalisierungsding doch bestimmt auch hin.

Was aber sollen nun Menschen ohne Vorerfahrung mit solch hochkomplexen und technisch anspruchsvollen Themen in so einer Projektsituation anderes machen als sich externe Hilfe zu holen? Also fragt man zum Beispiel Capgemini an – für Konzept und Ausschreibung. Und wenn sie schon mal dabei sind, können sie direkt die Projektsteuerung mitmachen. Capgemini hat für die technische Umsetzung gute Erfahrungen mit IBM. Also holt man die dafür ins Boot. Und PwC übernimmt die Rechtsberatung – hat man ja schon immer so gemacht.

Nun sind Beratungsunternehmen darauf aus, weitere Folgeaufträge zu bekommen. Es entwickelt sich ein Kreislauf, der nur schwer zu durchbrechen ist. Kein böser Wille, sondern einfach systemimmanent. Doch genau deswegen passiert bei den Digitalisierungsprojekten Folgendes nicht: der Kulturwandel, den die Verwaltung so dringend braucht. Weitestgehend alle Fachkompetenzen sind externalisiert. So scheiterte bereits eine ganze

Reihe von Vorhaben auf Bundesebene: die ID-Wallet, das Onlinezugangsgesetz oder die nationale Bildungsplattform.

Und während ein gescheitertes Projekt in Digitalunternehmen oft wegen des Lernprozesses gefeiert wird, ist es in der Verwaltung gleich doppelt gescheitert. Denn wie soll eine Organisation etwas lernen, wenn sie am Prozess des Scheiterns nicht einmal wirklich beteiligt war? Scheitern hilft nur, wenn da auch jemand ist, der daraus etwas lernen kann.

Wenn der nächste Anlauf zur Verwaltungsdigitalisierung also klappen soll, müssen wir Menschen mit entsprechendem Wissen tatsächlich überall in die Strukturen holen. In jedes einzelne Referat. Und sie dafür natürlich auch angemessen bezahlen. Aber vor

allem müssen wir auf diese Menschen dann auch hören und ihnen die Freiräume geben, tatsächlich Prozesse und Strukturen radikal zu verändern. Ausgestattet mit entsprechenden Freiräumen sollten diese Expertinnen und Experten dann möglichst zielorientiert Lösungen für wichtige Aufgabenstellungen finden. Das heißt: Abkehr von politisch gesteuerten Projekten wie etwa „einen Ausweis in der Blockchain“ hin zu einem Prozess, in dem die Politik zwar die Ziele und Rahmenbedin-

gungen vorgibt – beispielsweise „sich sicher überall digital ausweisen können“ –, dann aber eine oder mehrere Lösungen entwickelt werden können. Selbst wenn eine davon scheitert, ist das zwar ärgerlich, aber immerhin haben die Menschen in der Verwaltung dabei dann etwas gelernt. Und so können in verschiedensten Iterationen Wissen aufgebaut und Lösungen gefunden werden, die tatsächlich für alle funktionieren.

Diesen Kulturwandel brauchen wir und die Verwaltung muss ihn endlich bewusst in die eigene Hand nehmen und alle Strukturen an die digitale Welt anpassen, statt verzweifelt zu versuchen, an Bestehendem festzuhalten.

Lilith Wittmann

**Wenn der nächste Anlauf zur Verwaltungsdigitalisierung klappen soll, müssen wir Menschen mit entsprechendem Wissen überall in die Strukturen holen. In jedes einzelne Referat. Und sie dafür natürlich auch angemessen bezahlen.**

### Die Autorin ...

... Lilith Wittmann ist Softwareentwicklerin, IT-Sicherheitsexpertin und Aktivistin aus Berlin. 2020 nahm sie am ersten Fellowship-Programm der bundeseigenen Digitalagentur „Work4Germany“ teil.