

# FIT FÜR DIE NÄCHSTE INDUSTRIELLE REVOLUTION?

## Thesen und Fakten zur digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung

| von JÜRGEN FRITSCHKE

Nach Gordon Moores Gesetz (Moore's Law, 1965) verdoppelt sich die Integrationsdichte auf einem integrierten Schaltkreis alle zwölf bis 24 Monate. Obwohl keine Linearität nachweisbar ist, verdoppelt sich seither auch die Rechenleistung bei gleichbleibenden Kosten. In den 1990er-Jahren dachte man, das Ende der Fahnenstange sei erreicht. Doch das Gesetz begann als sich selbst erfüllende Prophezeiung zu wirken, weil sich die Hardwareentwickler daran orientierten. Das ist die Grundlage der digitalen Revolution, in der wir uns aktuell befinden. Sie wirkt mittlerweile auf alle Bereiche unserer Gesellschaft. Und sie wird auch die Verwaltung verändern.

### DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Was ist die digitale Transformation? Ein Hype oder eine Revolution? Die Zukunft oder längst schon die Gegenwart? Fest steht: Der digitale Wandel wird nicht von der Politik oder von kulturellen, sozialen oder wirtschaftlichen Faktoren getrieben, sondern von neuen Technologien und der Fähigkeit, diese Technologien anzuwenden. Und da sich die technische Kompetenz wie auch die Anwendung der Technik fortlaufend weiterentwickeln, ist die digitale Transformation nie abgeschlossen! Sie entspricht der fortlaufenden Evolution, deren Tempo manchmal stark erhöht und zu anderen Zeiten kaum wahrnehmbar ist. Unternehmen, die träge, selbstgerecht und zukunftsblind sind, werden von jenen überholt, die Trends erkennen und aufgreifen. Bestehende Geschäftsmodelle etablierter Firmen oder ganze Märkte werden überraschend durch neue Ansätze angegriffen oder gefährdet. Es droht die Disruption. Überraschend allerdings meist nur für die Betroffenen – für die etablierten Anbieter, die starr an ihren bisher erfolgreichen Geschäftsmodellen und Produkten festhalten, obwohl ihre Kunden die neuen Angebote längst nutzen.

### BEISPIEL MUSIKINDUSTRIE ...

Die Musikindustrie war etabliert und gut funktionierend. Bis sie von der Erfindung des Internets und vor allem des MP3-Formates in ihren Grundfesten erschüttert wurde. 1999 kam der erste MP3-Hardware-Player auf den Markt, zwei Jahre später brachte Apple den ersten iPod heraus, dessen 5-GB-Byte-Festplatte 1.000 Songs speichern konnte. Zu Anfang wurden illegale Downloads hart bekämpft, es kam zu Zigtausenden Gerichtsverhandlungen. Die Musikindustrie investierte viel Energie und Geld in einen Kampf, der – spätestens seit der Möglichkeit, VPN-Server in „sicheren“ ausländischen Staaten zu nutzen – nicht mehr zielführend war und nicht gewonnen werden konnte. Downloads und Streaming von Musik haben sich rasend schnell durchgesetzt. Sie ermöglichen Musikhören fast zum Nulltarif. Man kann davon ausgehen, dass die Umsatzerlöse für Musik weiter sinken und sich auf einem (sehr) geringen Niveau einpendeln werden. Mit dem Musik-Streaming haben die Nutzer ihr Verhalten und ihre eigenen Präferenzen sehr schnell umgestellt – vom Besitzen eigener Schallplatten oder CDs zur Nutzung eines Services.

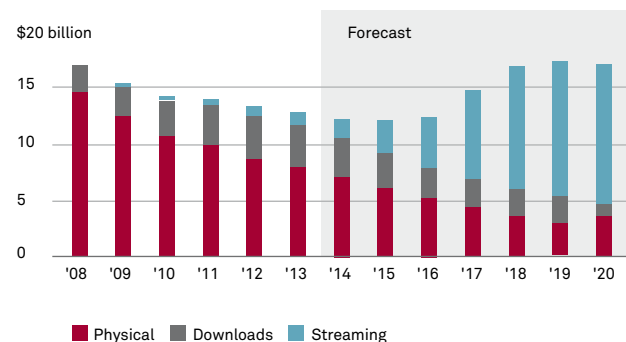


Abbildung 1: Entwicklung (bis 2013) und Prognose des weltweiten Musikumsatzes<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://qz.com/383109/the-music-industry-has-hit-its-rock-bottom/>

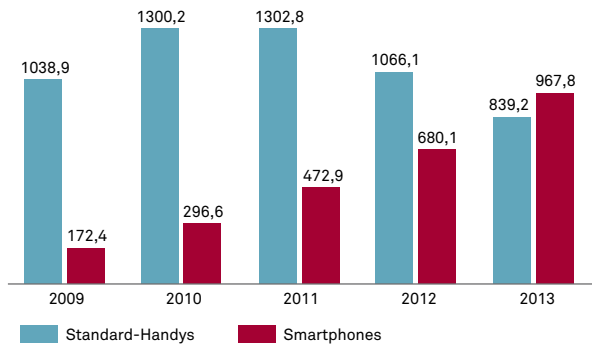
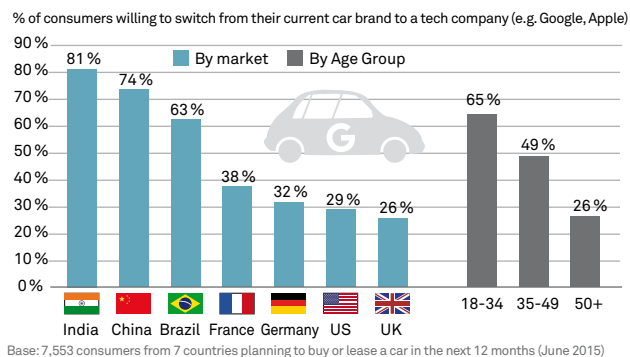


Abbildung 2: Allgemeine Entwicklung des Smartphone-Marktes, Quelle: Gartner

### BEISPIEL TELEFONIE ...

Die Telefonie wurde im Jahr 2007 revolutioniert. Auslöser war das „Multifunktionstelefon“ iPhone von Apple. Mit Multi-Touch-Screen, integriertem Music-Player, der Plattform iTunes, dem Browser Safari, dem App Store als Ökosystem und vielen Apps verschaffte Steve Jobs den Nutzern eine völlig neue User-Experience. Und hat damit den Zeitgeist voll getroffen. Mit diesem Gerät hat Apple die althergebrachten Geschäftsmodelle der Telefonindustrie komplett annulliert und eine Änderung erzwungen. Telefonieren wurde zum Beiwerk, zu einer Zusatzfunktion. Das hätte man sich vorher nicht vorstellen können – am wenigsten die auf die bisherige Technologie setzenden Anbieter wie Nokia oder BlackBerry. Heute dominieren ganz andere Anbieter diesen Markt: neben Apple vor allem Samsung und Huawei. Letztlich hat das iPhone in weniger als zehn Jahren den Mobilfunkmarkt vollständig in Richtung Smartphones geändert. Es klingt fast wie ein Treppenwitz der Geschichte – aber wäre Steve Jobs Mitarbeiter eines Telefonunternehmens gewesen, hätte er seine Idee wahrscheinlich niemals durchsetzen können. Man hätte ihn ausgelacht oder einfach ignoriert.



Base: 7,553 consumers from 7 countries planning to buy or lease a car in the next 12 months (June 2015)

Abbildung 3: Wie sich Kaufverhalten ändert am Beispiel Mobilität, Quelle: statista<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://de.statista.com/infografik/3806/tech-konzerne-als-autobauer/>

<sup>3</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/kartendienst-deutsche-autobauer-kaufen-nokia-here-a-1044679.html>

### BEISPIEL MOBILITÄT ...

Auch das klassische Geschäftsmodell der Automobilindustrie – die Konzentration auf die Entwicklung und den Bau von Fahrzeugen – ist aktuell von Disruption bedroht. Elektromobilität, Smartphone-Services wie Infotainment und Routenplanung, autonomes Fahren, aber auch alternative Sharing-Modelle verändern den Markt. Zukünftige Generationen werden wohl andere Mobilitätskonzepte haben. Solche, die ad hoc individualisierbar sind und passende Services je nach Ort und Zeit des Reisenden anbieten. Status wird nicht mehr über eine Marke definiert, sondern über die Services, über die man verfügen kann. Das Transportmittel als physische Instanz wird zum Beiwerk, im Vordergrund wird das aus Hardware, Energie, Software und Diensten bestehende Ökosystem „Mobilität“ stehen, das bei Bedarf genutzt wird. Erwartet wird dann natürlich auch eine neue User-Experience. Mobilität muss mehr sein, als nur von A nach B zu kommen. Sie muss zum Erlebnis werden, zu angenehm und wertig verbrachter Zeit. Die Bindung an Marken ändert sich rasant, weil sich die Erwartungshaltung der Kunden ändert. Die Kunden von morgen kaufen Mobilität auch von einer Tech-Company. Und sie verzichten ohne Probleme auf Alleinbesitz – sie teilen lieber (Shareconomy) oder nutzen den Service nur dann, wenn sie ihn wirklich brauchen.

Die deutsche Automobilindustrie hat die Zeichen der Zeit (hoffentlich) rechtzeitig erkannt. 2015 haben die Autobauer Daimler, BMW und Audi den Kartendienst Here von Nokia gekauft, um sowohl autonomes Fahren als auch neue Mobilitätsdienstleistungen anbieten und somit beim Thema Mobilität zu Google, Tesla und Co. aufschließen zu können.<sup>3</sup> Ein Schritt in die richtige Richtung. Doch ob das ausreicht? Vielleicht müssen sie sich – um weiterhin im internationalen Wettbewerb bestehen zu können – auch davon verabschieden, „nur“ Autobauer zu sein. Vielleicht führt an einer Neuausrichtung hin zur Tech Company kein Weg vorbei. Beispiele für eine erfolgreiche „digitale Transformation“ gibt es auch in Deutschland, wo zum Beispiel Anfang der 1990er-Jahre Mannesmann mit dem Erwerb der Lizenz für das private Mobilfunknetz D2 frühzeitig Weitsicht bewies.

### BEDEUTUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Diese Beispiele entstammen dem B2C-Markt (Business-to-Customer) und sind der fortschreitenden Technisierung und Vernetzung geschuldet. Doch auch die Verwaltung muss sich den Herausforderungen der digitalen Weiterentwicklung stellen.

Wer privat über ein cooles Smartphone verfügt, ist nicht mehr bereit, dienstlich ein veraltetes Kommunikationsmittel zu nutzen. Wer privat über schnelles Internet verfügt, ist nicht mehr bereit, dienstlich eine langsame Internetverbindung zu akzeptieren. Das Gleiche gilt auch für Bürger und Unternehmen als Kunden der Verwaltung: Sie haben ebenfalls eine Erwartung an User-Experience. Schon jetzt ist der Druck durch Bewerber, Mitarbeiter, Führungskräfte, Behördenkunden, Bürger- und Unternehmenskunden und Wähler auf die öffentliche Verwaltung deutlich zu spüren, das „Anwendererlebnis“ wieder mit ihrer privaten oder gewerblichen Erlebnisswelt in Übereinstimmung zu bringen. Wird dieser Bedarf ignoriert, werden diese „Stakeholder“ sich – weiter – von der öffentlichen Verwaltung abwenden.

Diese Überlegungen führen zu folgenden fünf Thesen zur digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung.

### **1. These: Die Kundenperspektive ist entscheidend – auch in der öffentlichen Verwaltung**

Digitale Prozesse und Plattformen der öffentlichen Verwaltung müssen hinsichtlich Funktionalität, Design und Sicherheit mit Lösungen der Privatwirtschaft mithalten können. Die Kunden der Verwaltung (Bürger und Unternehmen, aber auch andere Behörden) erwarten die User-Experience, die sie im privaten Umfeld machen, auch bei der Nutzung von Verwaltungsdiensten. Es wird zukünftig nicht mehr akzeptabel sein, sich für einen Behördengang einen Tag freizunehmen. Oder Formulare auszudrucken, auszufüllen, zu unterschreiben und per Post oder persönlich abzugeben.

Die öffentliche Verwaltung muss sich in die Kundenperspektive versetzen und digitale Zugangskanäle schaffen, die eine medienbruchfreie Weitergabe und Verarbeitung innerhalb der Verwaltung ermöglichen. Leistungen des Staates müssen in einer leicht zugänglichen Art und Weise – am besten ohne komplizierte Antragsverfahren – zur Verfügung gestellt werden. Wie zum Beispiel die antragslose Familienbeihilfe (Kindergeld), die in Österreich bereits seit Mai 2015 praktiziert wird.

### **2. These: Föderalismus und Ressortprinzip behindern den Fortschritt**

Wo Föderalismus, Ressorthoheit oder Landeszuständigkeiten die Digitalisierung hemmen, haben Bürger und Unternehmen kein Verständnis dafür und werden in zunehmendem Maße keine Rücksicht darauf nehmen.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen fordern effiziente, leicht zugängliche und reibungslos funktionierende behörden- und

bundeslandübergreifende Verwaltungsabläufe. Das hat beispielsweise die Flüchtlingssituation im September 2015 eindrucksvoll gezeigt. Die Notwendigkeit, den Zustrom von Flüchtlingen in geordnete Bahnen zu lenken, hat geradezu radikale Änderungen bei der behörden- und länderübergreifenden Zusammenarbeit ermöglicht. Die positive Wirkung ließ dann auch, aufgrund besserer Technik, besseren Datenaustauschs und besserer Zusammenarbeit, nicht lange auf sich warten. Ohne den öffentlichen Druck hätte die Politik sicher keinen so starken Einfluss auf die behördenübergreifende Zusammenarbeit genommen.

Das Beispiel E-Akte<sup>4</sup> mit seinen übergreifenden Konzepten<sup>5</sup> unterlegt nachdrücklich diese zweite These. Gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung ist es weder aus wirtschaftlichen noch aus Gründen der vernetzten Zusammenarbeit sinnvoll, die Umsetzung jeder Behörde selbst zu überlassen. Dennoch setzt jede Behörde ihre E-Akte selbst um, weil für das Speichern und Aufbewahren elektronischer Unterlagen durch das E-Government-Gesetz nur allgemeine Vorgaben gemacht werden. Zwar hat die Bundesregierung bereits 2009 mit Art. 91c GG<sup>6</sup> die Weichen für ein Zusammenwirken von Bund und Ländern bei der Informationstechnik gestellt, doch die Vorschrift ist noch ziemlich weit gefasst. Es gibt keinen handhabbaren Leitfaden, um eine ordnungsgemäße Aktenführung sicherzustellen. Denn es gibt zudem keine zentralen Prüfinstanzen von außerhalb, die die Umsetzung begutachten.<sup>7</sup>

Wenn Deutschland weiterhin ein attraktiver Standort für Bürger und Unternehmen sein möchte, dann müssen für die Bewältigung der digitalen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung neue Wege beschritten werden. Es muss gelingen, die Effektivität und Effizienz der öffentlichen Verwaltung in Deutschland innerhalb der föderalen Strukturen so zu erhöhen, dass sie dem steigenden Tempo der gesellschaftlichen Entwicklungen und sich daraus ergebender Anforderungen folgen kann. Die digitalen Entwicklungen machen nicht vor Nationengrenzen halt, auch nicht vor Landesgrenzen und schon gar nicht vor Zuständigkeitsgrenzen von Behörden.

### **3. These: Alles, was automatisiert werden kann, wird in Zukunft automatisiert werden – auch in der öffentlichen Verwaltung!**

Die Digitalisierung treibt die Automatisierung voran und wird auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht haltmachen. Zum einen führt der demografische Wandel dazu, dass der öffentlichen Verwaltung in Zukunft weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Das heißt, zukünftig müssen Teile der Verwaltungsarbeit an Maschinen und auch an die Kunden der öffentlichen Verwaltung delegiert werden (Self-Services). Zum Beispiel betreibt bereits

<sup>4</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/egovg/gesamt.pdf>

<sup>5</sup> Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit, siehe [http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e\\_akte.pdf](http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e_akte.pdf)

<sup>6</sup> <https://dejure.org/gesetze/GG/91c.html>

heute die Stadt Wien einen Chatbot<sup>8</sup>, der sowohl per Tastatur als auch per Sprache gesteuert werden kann und Bürgern beim Finden eines Parkplatzes, beim Ummelden und bei anderen Angelegenheiten des täglichen Lebens helfen soll.

Gleichzeitig nehmen die Erwartungen der Kunden an die User-Experience und an moderne und effiziente User-Interfaces auch bei der Interaktion mit Behörden stetig zu. Wenn Dinge des täglichen Lebens, wie Lebensmittel und Kleidung kaufen, Taxi rufen oder Hotel buchen, digital unterstützt immer automatisierter ablaufen, dann fordern die Bürger auch solche Interaktionsmöglichkeiten mit öffentlichen Institutionen, automatisch ablaufende staatliche Dienstleistungen und behördenübergreifende Prozesse.

Es ist davon auszugehen, dass die Sprachsteuerung zukünftig Tastaturen ablösen wird. Siri, Alexa und Google Home stehen als intelligente sprachgesteuerte Assistenten – aber auch als Mikrofone in privaten Räumen – längst bereit. Vorstellbar ist auch, dass künftige Generationen die Dienste privater Anbieter in Anspruch nehmen, die auf Basis von – online erteilten – Vollmachten Behördenangelegenheiten erledigen. Wer weiß, vielleicht haben Google, Apple und Amazon schon entsprechende Angebote in der Schublade oder entwickeln sie gerade.

Politik und Verwaltung müssen jetzt darüber nachdenken, wie Schnittstellen zwischen Behörden, mit Bürgern und Unternehmen auf ein neues Level gehoben werden können, um Aufgaben zukünftig automatisiert bewältigen zu können. Denn dies wird entscheidend sein, um einen modernen Wirtschaftsstandort und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands auch in der Zukunft sicherzustellen.

#### 4. These: Die wahre Killerapplikation für die Verwaltung ist ein gemeinsamer Datenraum

Der deutsche Staat ist ein Multidienstanbieter mit 82 Millionen Nutzern. Er erfasst Geburten, Sterbefälle und Verkehrsdaten, verwaltet Katasterinformationen, zeichnet Wetterdaten auf, überprüft die Luft-, Wasser- und Lebensmittelqualität, überwacht den Parkraum, stellt die Verkehrs- und Informationsinfrastruktur zur Verfügung, reguliert die Energieerzeugung, registriert Unternehmensanmeldungen, treibt Schulden ein, betreibt Kindertagesstätten, Schulen und Universitäten, registriert Flüchtlinge und vieles mehr. Dazu erhebt und verwaltet er riesige Datenmengen. Einen Teil dieser Daten stellt er bereits heute kostenlos zur Verfügung (OpenData). Eine gute öffentliche Dateninfrastruktur könnte die Basis sein, Bürger in politische Prozesse einzubinden und gemeinsam mit der Zivilgesellschaft Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen wie Energiewende, Einwanderung oder intelligente Verkehrssysteme zu entwickeln.

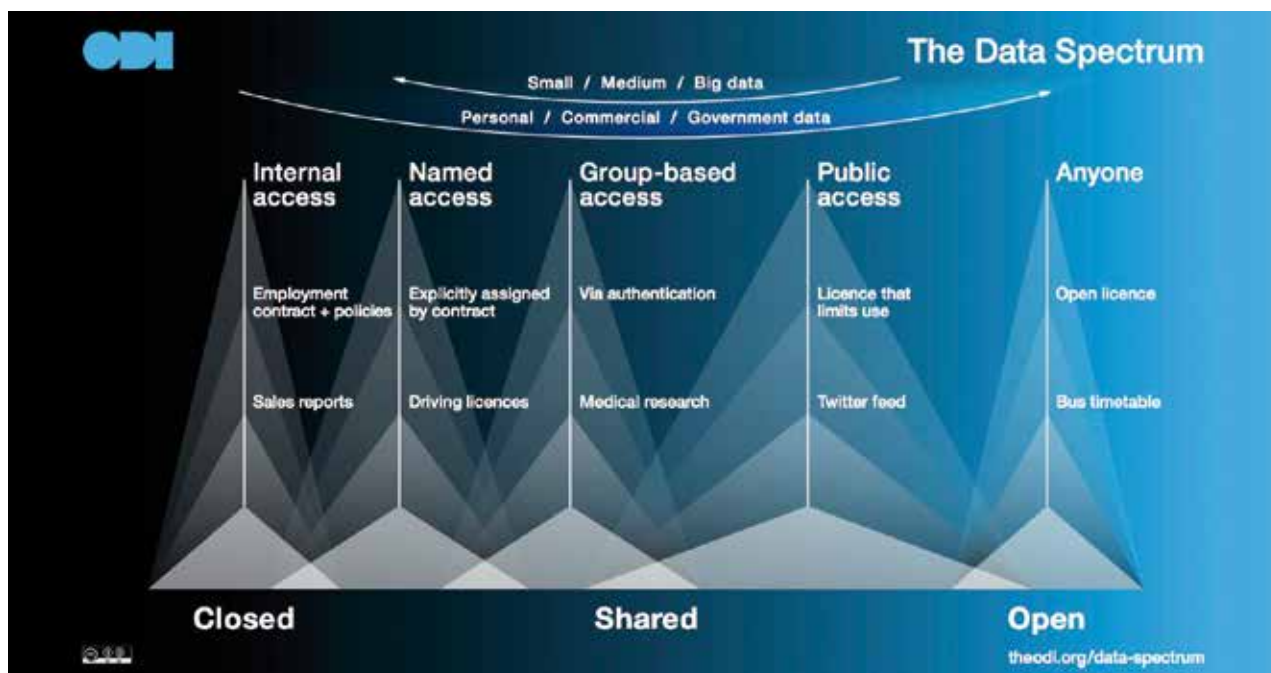


Abbildung 4: Open Data Institute: The Data Spectrum, CC-BY SA<sup>9</sup>

7 Zu dem Ergebnis kommt die von IMTB und pwc durchgeführte Studie „E-Akte 2015“, siehe <http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/bei-der-einfuehrung-der-akte-kommen-bundesbehoerden-nicht-voran.html>  
 8 <https://futurezone.at/digital-life/wienbot-die-stadt-wien-hat-einen-chatbot/246.709.043>  
 9 <https://theodi.org/data-spectrum>

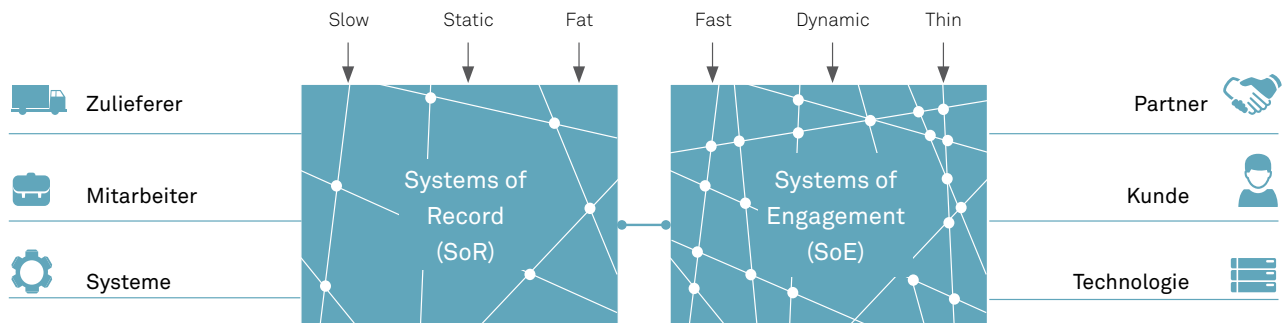


Abbildung 5: Systems of Record und Systems of Engagement

Was für sogenannte OpenData gilt, kann genauso für persönliche Daten, die nur einem explizit benannten Nutzerkreis zur Verfügung stehen, gelten. Der 18. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD spricht bereits von einem Bürgerkonto: „Die Bürgerinnen und Bürger sollen auf Wunsch die Möglichkeit haben, einen einheitlichen Stammdaten-Account, ein sogenanntes Bürgerkonto, zu verwenden, um die Kommunikation mit der Verwaltung zusätzlich zu vereinfachen.“ Es ist also bereits von der Politik angedacht, dass die Verwaltung, die Bürgerdaten von Geburt an vorhält, diese bei Bedarf an Behörden weitergibt, wenn der Bürger dazu seine Einwilligung gibt.

Daten sind einer der wesentlichen Treiber der digitalen Transformation. Eine staatlich organisierte Datenplattform würde einen digitalen Entwicklungsschub in der Verwaltung auslösen. Wenn Daten von Verwaltungsvorgängen zentral verfügbar sind, sind Querabfragen möglich. Steuer- und Rentendaten könnten für Berechtigte aus verschiedenen Verwaltungen bei Bedarf genauso eingesehen werden wie zum Beispiel Grundbuchinformationen sowie weitere für Verwaltungsvorgänge notwendige Daten – immer die Zustimmung des einzelnen Bürgers vorausgesetzt.

Eine kostenlose Bereitstellung erhobener Daten erfolgt zwar teilweise bereits durch den Staat (OpenData). Doch um eine ökonomisch wertvolle Grundlage für Innovationen und neue Geschäftsmodelle darzustellen, werden noch zu wenig Daten bereitgestellt und diese auch nicht kontinuierlich gepflegt. Eine gute öffentliche Dateninfrastruktur wäre jedoch die Basis, Bürger in politische Prozesse einzubinden und gemeinsam mit der Zivilgesellschaft Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen wie die Energiewende, das Thema Einwanderung oder intelligente Verkehrssysteme zu entwickeln. Weiterhin könnte der Staat auch selbst von der Bereitstellung und Nutzung seiner Datenbestände profitieren.

Die eigentliche Killerapplikation ist eine gemeinsame Plattform aus Daten und mit entsprechenden „Andockmöglichkeiten“. In einem solchen öffentlichen Datenraum wäre vieles möglich. Zum Beispiel eine Personalausweisverlängerung per Smartphone. Als Unterschrift und Nachweis der Identität kann ein Fingerabdruck-Scan ausreichen, vielleicht in Verbindung mit einem Livevideo, in dem ich die Beantragung per Ton und Bild mit meinem Smartphone aufnehme. Die Fingerabdruck-Scanner sind in modernen Smartphones eingebaut, mit ihnen authentifizieren sich Millionen von Menschen mehrfach täglich. Und jedes Smartphone verfügt auch über eine Kamera. Wenn die Identität des „Senders“ sichergestellt ist, kann der neue Ausweis dann automatisch zugestellt werden, die Bezahlung erfolgt automatisch, die Daten sind der Behörde ja bekannt, und die Einwilligung liegt vor.

Die großen Internetkonzerne wie Amazon, Google, Facebook etc. sammeln permanent unsere Daten zu unserem Einkaufsverhalten, unserem Surfverhalten, unseren Vitaldaten und auch unsere Bewegungsdaten. Warum sollten wir dem Staat weniger vertrauen als den Internetriesen, wenn wir dafür als Kunden der öffentlichen Verwaltung unkomplizierten, unbürokratischen Zugang zu den Services des Staates erlangen?

### 5. These: Die Verwaltung der Zukunft braucht Spitzenkräfte für digitale Verwaltung

In Zukunft wird es wahrscheinlich eine Verwaltungs-IT der zwei Geschwindigkeiten geben. Sogenannte Systems of Record (SOR) repräsentieren bestehende Geschäftsprozesse. Sie werden mit den bekannten IT-Ressourcen (ERP, CRM, HR etc.) abgebildet und genutzt von Mitarbeitern, die über Informationssysteme die Geschäftsprozesse ausführen, von Lieferanten/Zulieferern, die in die Geschäftsprozesse eingebunden sind, sowie von IT-Systemen, die in die Geschäftsprozesse integriert werden. Die IT-Prozesse

der SOR sind eher statisch und auf Langfristigkeit ausgelegt, zum Beispiel ERP- und Haushaltsmanagementsysteme, Registerverfahren oder RZ-Infrastrukturen mit großen Datenmengen. Die zugrunde liegenden Geschäftsprozesse verlaufen in der Regel linear, wie zum Beispiel Gehaltsabrechnungen.

Die Systems of Engagement (SOE) stehen für die neuen digitalen Geschäftsprozesse und werden mit IT-Ressourcen wie Plattformansätzen und Multikanalzugängen abgebildet. Die Nutzer der SOE sind Kunden, die die neuen Angebote über ihre Endgeräte nutzen, sowie Partner, die in die neuen Geschäftsmodelle eingebunden werden. Die IT-Prozesse der SOE sind weitgehend schnell, dynamisch und auf Veränderungen ausgelegt, wie zum Beispiel Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, die für Kunden der Verwaltung im Internet als Self-Service genutzt werden können (zum Beispiel Online-Antragstellungen) und auch innerhalb der Behörden durchgängig elektronisch bearbeitet werden.

Dafür sind sehr gut ausgebildete Mitarbeiter notwendig, die die Möglichkeiten fortschreitender Digitalisierung souverän beherrschen. Die Beschäftigten der Verwaltung müssen über „E-Kompetenzen“ verfügen (oder sie erlernen), die auf spezifische Anforderungen und Vermittlungstiefen der unterschiedlichen zukünftigen Rollen abzielen. Doch die Bildungsangebote im Bereich E-Government decken diese Anforderungen weder qualitativ noch quantitativ ab. Laut einer Studie des IfG.CC<sup>10</sup> (2014) wiesen 53 % auf der verwaltungsbezogenen Studiengänge gar keinen Bezug zu E-Government auf. Die relevanten Studiengänge der Wirtschaftsinformatik sowie die juristischen Studiengänge mit E-Government-Bezug behandeln die Digitalisierung der Verwaltung als „Nischenthema“. Auch bei den Fort- und Weiterbildungen sieht es nicht viel besser aus. Die relevanten Angebote vermitteln unterschiedliche Kompetenzen ebenfalls meist mit juristischen Schwerpunkten. Dies hat sich zwischenzeitlich wahrscheinlich nicht geändert, ist aber angesichts der Herausforderungen im Zuge der fortschreitenden Technik und der wachsenden Erwartungshaltung der Kunden der Verwaltung unabdingbar.

## FAZIT

Was mit der Automatisierung von Arbeitsabläufen begonnen und in Form von IT-Unterstützung zur Effizienz beigetragen hat, ist auf dem besten Weg, bestehende Wertschöpfungsketten zu sprengen – die digitale Transformation schreitet rasant voran. Dank riesiger Datenmengen, Vernetzungen und digitaler Schnittstellen eröffnet sie Möglichkeiten für ganz neue Geschäfts-, aber auch Verwal-

tungsmodelle – und zwar solche, die jedes Potenzial haben, bisherige Modelle zu ersetzen oder stark zu verändern.

Die Digitalisierung ist auf dem Weg, zur vierten industriellen Revolution zu werden. Sie verschiebt die Wertschöpfung des produzierenden Gewerbes zugunsten einfacher, standardisierter IT-Lösungen und wirkt sich damit beispielsweise auf den in Deutschland traditionell führenden Maschinenbau aus. Schon heute zeigt sich: Software wird der neue Maschinenbau – und somit entscheidend für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Zunehmend versuchen deutsche Unternehmen, verlorenen Boden gutzumachen, um angesichts der Übermacht zumeist amerikanischer Internetkonzerne ihr Geschäft zukünftig nicht zu verlieren. Doch ein politisches Konzept dafür ist nicht in Sicht.

Zwar haben industrielle Revolutionen in der Vergangenheit vieles zum Besseren gewendet und allgemein den Wohlstand deutlich erhöht, doch wurden große industrielle Umbrüche immer auch von starken Unsicherheiten und Unruhen begleitet. Auch heute sorgen die Veränderungen in Deutschland und anderswo für Verunsicherung und werfen wichtige gesellschaftliche und kulturelle Fragen auf. Deutschland täte also gut daran, sich diesem Thema jetzt mit aller Kraft zu stellen. Ein guter Indikator dafür wäre das Forcieren der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung. E-Government nur als Aufgabe der kommunalen Verwaltungsebenen zu verkaufen, ist dabei keine Lösung.

In den nächsten Ausgaben der .public werden wir diese Thesen im Detail beleuchten. ●

**ANSPRECHPARTNER – JÜRGEN FRITSCHÉ**  
Leiter Branche Public Sector

