

01-2019

public

Kundenmagazin der .msg
für den Public Sector

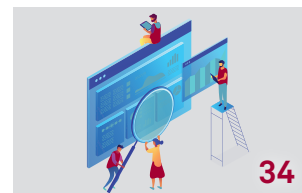
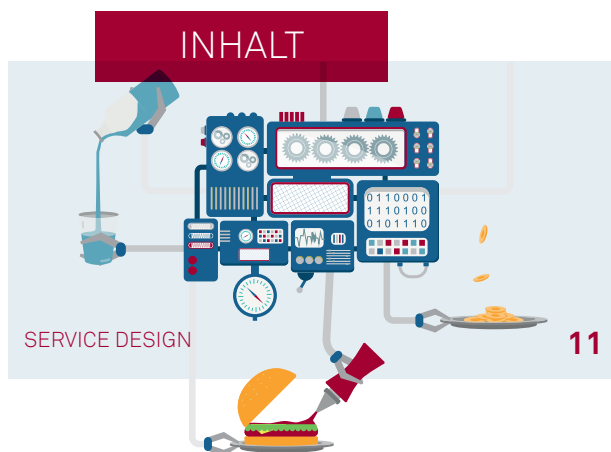


Service Design

Damit die Citizen Journey nicht im Stau endet

Der Bürger

Kein unbekanntes Wesen



3 **Editorial**
von Dr. Andreas Zamperoni

KUNDE IM MITTELPUNKT

4 **„Der Bundes-Client ist ein Rundum-Wohlfühl-Paket“**
.public sprach mit Dr. Birgit Brigl, Leiterin der
Abteilung V, ITZBund, und Avedis Gülükoglu,
Projektleiter der Windows-10-Migration, ITZBund

11 **Service Design**
von Jürgen Fritsche

16 **Service Design – Damit die „Citizen Journey“
nicht im Stau endet**
von Uwe Koblitz

22 **Der Bürger, kein unbekanntes Wesen**
von Dr. Katrin Ehlers

28 **Ist User Experience die Rettung?**
von Andreas Raquet

30 **Digitale Geschäftsmodelle als Herausforderung
für Stadtwerke**
von Henrike Neulen und Stefan Walter

MODERNE VERWALTUNG

34 **Digitalisierungsstrategie für die öffentliche
Verwaltung**
von Dr. Jan Engelke und Regina Welsch

PROJEKTMANAGEMENT

38 **Wann ist Agilität erfolgreich?**
von Christian Meyer

INFORMATIONSTECHNOLOGIE

42 **Cloud in Behörden – gut organisiert!**
von Ludwig Scherr

Herausgeber
msg systems ag

Robert-Bürkle-Str. 1
85737 Ismaning
Tel.: +49 89 96101-0, Fax: -1113
E-Mail: info@msg.group
www.msg.group

Verantwortlich
Hans Zehetmaier,
Dr. Stephan Frohnhoff,
Bernhard Lang,
Karsten Redenius
Jens Stäcker,
Dr. Dirk Taubner

Redaktion
Dr. Andreas Zamperoni (Chefredakteur),
Karin Dohmann,
Dr. Katrin Ehlers

Konzept und Layout
Eva Zimmermann

Bildnachweis
Adobe Stock: Umschlag, S. 11, 16, 23, 28,
30, 34, 38, 41, 42
Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018:
S.17, 24, 25, 26, 27
msg systems ag: S.4, 5, 9

Produktion
Meisterdruck GmbH,
Kaisheim

Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die
Meinung des Herausgebers wieder.
Nachdrucke nur mit Quellenangabe
und Belegexemplar.



Liebe Leserinnen und Leser,

alles neu, macht der ... März! Unser Kundenmagazin befindet sich mittlerweile im fünften Erscheinungsjahr, ist also kein „One-Hit-Wonder“ mehr. Und wenn wir auch kontinuierlich daran arbeiten, die inhaltliche Qualität zu verbessern und das Magazin attraktiver zu gestalten, halten Sie mit der zwölften Ausgabe einen kleinen „Quantensprung“ in den Händen. Da wäre zunächst einmal unsere Entscheidung, ab 2019 vier Ausgaben pro Jahr zu produzieren. Es gibt einfach so viel Interessantes zu erzählen! Und wir haben beschlossen, die kommenden Ausgaben jeweils einem Schwerpunktthema zu widmen, um den einzelnen Magazinausgaben mehr inhaltliche Tiefe zu verleihen. Den Anfang macht diese Ausgabe mit „Kunde im Mittelpunkt“. Weiter geht es dann in der nächsten Ausgabe mit dem Schwerpunkt „Leistungsfähige Verwaltung“, gefolgt von „Spitzenkräfte für die öffentliche Verwaltung“ und „Neue Handlungsräume für die öffentliche Verwaltung“.

Unser Interview in der letzten Ausgabe (03-2018) mit Herrn Dickopf von der bpb über den Stand der IT-Konsolidierung Bund hat für viel Aufsehen gesorgt. Aber töten Sie nicht den Boten! Fast zeitgleich und ohne Kenntnis dieses Interviews haben wir uns mit Frau Dr. Birgit Brigl, der Leiterin der Abteilung V beim ITZ Bund, über ein weiteres IT-Konsolidierungsprojekt unterhalten – sozusagen eine indirekte Gegenposition. Das Ergebnis lesen Sie in dieser Ausgabe, zusammen mit weiteren Beiträgen zu unserem Schwerpunktthema: zum Beispiel über Service Design – konzeptionell und in der Praxis (bei der Landeshauptstadt München) – oder über DIPKO, einer digitalen Plattform für kommunale Dienstleistungsangebote. Aber auch „Klassiker“ fehlen natürlich nicht: „Wann ist Agilität erfolgreich (ein Erfahrungsbericht)?“ oder die „Cloud-orientierte Service-Organisation“ der Bundesagentur für Arbeit runden die .public methodisch und technologisch ab.

Und was hat sich nicht verändert? Unser hoher Anspruch an Qualität, Erkenntniswert und Neutralität unseres „Fachmagazins“ und der Stolz seiner Autoren und Autorinnen sowie seiner Macher und Macherinnen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Dr. Andreas Zamperoni
Chefredakteur .public

„DER BUNDES-CLIENT IST EIN RUNDUM- WOHLFÜHL-PAKET“



Werner Achtert, Geschäftsleitung Public Sector, und Manuela Scholten, Business Consultant im Public Sector, waren im Oktober 2018 beim ITZBund in Frankfurt a. M. Dort sprachen sie mit Dr. Birgit Brigl, Leiterin der Abteilung V, ITZBund, und Avedis Gülükoglu, Projektleiter der Windows-10-Migration, ITZBund, sowie (telefonisch zugeschaltet) mit Martin Lozic, Projektleiter der Windows-10-Migration beim Zoll, über den Stand der Konsolidierung und der Migration auf Windows 10.

msg: Frau Dr. Brigl, Sie leiten die Abteilung V beim ITZBund. Stellen Sie uns Ihre Abteilung doch bitte kurz vor.

Brigl: Ja, gerne. Die Abteilung V nennt sich „Dezentrale Betriebs-services“. Unser Hauptgeschäft besteht darin, für unsere Bestandskunden IT-Arbeitsplätze bereitzustellen und zu betreuen. Dazu gehören historisch auch noch die konventionellen Telefonanlagen, aber auch mobile Endgeräte. Unsere Kunden fragen immer mehr nach Smartphones und Tablets. Diese sollen funktional sein, anwenderfreundlich und sicher – was manchmal eine Herausforderung ist. Außerdem bieten wir unseren Kunden den zentralen Service-Desk an und betreiben intern, im ITZBund selbst, auch betriebliche Werkzeuge. Also die ITSM-Tools, um Prozesse automatisiert oder digitalisiert abwickeln zu können. Das ist so grob das Spektrum, das wir unseren Bestandskunden anbieten.

msg: Herr Gülükoglu, geben Sie uns bitte auch einen Kurzaufriß über Ihr Referat beziehungsweise Ihren Arbeitsbereich.

Gülükoglu: Ja, gerne. Unser Referat betreibt den Verzeichnisdienst für die Kunden, stellt die Infrastruktur für virtuelle Arbeitsplätze zur Verfügung und übernimmt die Desktop-Virtualisierung. Und zwar in zwei verschiedenen Techniken: einmal die Hosted Shared Desktops, das heißt, wenn auf einem Server mehrere Leute arbeiten und sich die Ressourcen teilen. Und zum anderen die sogenannte Virtual Desktop Infrastructure, wo jeder einzelne Anwender seinen eigenen Windows 7 oder sein Kleinbetriebssystem zur Verfügung hat. In diesem Arbeitsbereich, also der Desktop-Virtualisierung, bin ich tätig.

msg: Wie viele Bestandskunden betreuen Sie, Frau Brigl, mit Ihrer Abteilung aktuell?

Brigl: Das ITZBund erbringt aktuell Leistungen insbesondere für die Bestandskunden aus den Ressorts BMF, BMI und BMV mit aktuell rund 15.000 Servern und rund 88.500 Endgeräten. Perspektivisch werden diese Zahlen weiter wachsen!

msg: Wie ist Ihre Einschätzung: Haben sich die Anforderungen Ihrer Kunden im Laufe der Zeit verändert?

Brigl: Vor der Gründung des ITZBund waren die einzelnen Dienstleister noch viel näher an den Kunden dran. Da gab es häufig direkte und persönliche Drähte. Und wenn mal etwas nicht so funktionierte, wie es sollte, wurde das häufig auf dem kleinen Dienstweg aus der Welt geschafft. Ein markanter Unterschied ist auch, dass die Kunden früher die direkte Weisungsbefugnis beispielsweise für die IT-Dienstleister hatten. Das geht heute natürlich nicht mehr.

Heute ist der Anspruch, dass alles viel professioneller und transparenter ablaufen muss. Ein Ziel der IT-Konsolidierung ist ja auch, durch eine stärkere Standardisierung zu einer höheren Leistungsgüte zu kommen. Neben diesen organisatorischen Veränderungen sind aber auch die Anforderungen an die Verfügbarkeit, IT-Sicherheit im Allgemeinen, Barrierefreiheit und Funktionalität insgesamt deutlich gestiegen.

msg: Hat sich an der Art der Anforderungen, mit denen die Kunden auf Sie zukommen, etwas geändert?

Brigl: Bei den Anforderungen an sich hat sich nichts geändert, nein. Unsere Kunden erwarten, dass sie ihre Arbeit tun können und wir sie dabei IT-technisch gut unterstützen. Sie erwarten außerdem, dass ihnen, wenn beispielsweise ein neues Gesetz beschlossen wird, zum Zeitpunkt des Inkrafttretens das Fachverfahren zur Verfügung steht. Das sorgt immer für sehr viel Zeitdruck – auf beiden Seiten. Denn auch der Kunde, also die Behörde, ist ja unter Zeitdruck. Sie sind die ausführende Instanz und müssen in der Lage sein, die Gesetze auch umzusetzen.

msg: Haben Sie eine eigene Skala, nach der Ihre Kunden den Stand ihrer Zufriedenheit bewerten?

Brigl: Wir nehmen das Feedback der Kunden sehr ernst und sind auf unterschiedlichsten Wegen in der Kommunikation mit unseren Kunden. Dabei sind wir natürlich bestrebt, unsere Leistung gemeinsam mit dem Kunden ständig zu verbessern.

msg: Im Moment ist ja viel Bewegung im Thema IT-Konsolidierung. Wenn Sie zurückschauen: Welche Situation haben Sie 2016 bei der Gründung des ITZBund vorgefunden?

Brigl: Da bereits vor der Gründung des ITZBund ressortintern mit vielen Konsolidierungsmaßnahmen begonnen wurde – das DLZ-IT beispielsweise ist ja das Ergebnis einer Konsolidierungsmaßnahme – gab es damals schon teilkonsolidierte Behörden in den einzelnen Ressorts. Die besondere Herausforderung bei der Gründung des ITZBund war dann die Konsolidierung über Ressortgrenzen hinweg.

msg: Wäre der Übergang einfacher gewesen, wenn man vorher schon mehr konsolidiert hätte?

Brigl: Der Zusammenschluss am 1. Januar 2016 war ja zunächst einmal eine organisatorische Konsolidierung der Dienstleister. Die technische oder auch prozessuale Konsolidierung erfolgte erst im Nachgang. Natürlich wäre es schön gewesen, wenn wir schon res-



sortintern vollständig konsolidierte Behörden vorgefunden hätten. Das würde uns heute zum Beispiel die Windows-10-Migration erheblich erleichtern. Dennoch hätte auch dann die Herausforderung bestanden, über Ressortgrenzen hinweg Infrastrukturen und Prozesse zu konsolidieren.

msg: Welche Ziele wurden mittlerweile schon erreicht, und welche Vision gibt es für die Zukunft?

Brigl: Da müssen wir nach Dienst-, Betriebs- und Beschaffungskonsolidierung unterscheiden. In der Betriebskonsolidierung haben wir bereits standardisierte Plattformen definiert und aufgebaut, die wir auch schon anbieten können. In diese Plattform hinein werden alle zukünftigen Kunden und die Rechenzentren der Kunden auch konsolidiert. Mit dem Bundes-Client stehen wir sozusagen auch schon in den Startlöchern. Das wird für unsere Bestandskunden natürlich die größte Konsolidierungsmaßnahme.

msg: Der Bundes-Client ist eines der wichtigen Produkte des ITZBund. Daneben gibt es auch noch den Basis-Client und Behörden-Client. Können Sie diese Begriffe für unsere Leser bitte differenzieren?

Brigl: Ich fange mal mit der kleineren Variante an. Der Basis-Client ist im Prinzip nur ein standardisiertes Betriebssystemimage mit festgelegten, integrierten Systemen und Basissoftware. Er ist die Grundlage für den Bundes-Client. Der Bundes-Client ist wesentlich größer. Das ist ein Service, ein Rundum-Wohlfühl-Paket.

msg: Und dann gibt es noch den Behörden-Client ...

Brigl: Genau. Der Behörden-Client. Das ist kein Produkt, sondern eine Unterstützung für die Behörden, die noch nicht bei einem der Dienstleister konsolidiert sind, wenn die Wartung für Windows 7 ausläuft. Sie müssen selbstständig nach Windows 10 migrieren und bekommen dazu von uns eine Hilfe an die Hand. Also Migrations- und Kompatibilitätsleitfäden und Ähnliches, mit denen sie ihre Migration leichter durchführen können. Diese Hilfe läuft unter dem Begriff „Behörden-Client“. Das heißt, wir als Dienstleister liefern hier keine operative Unterstützung im Rahmen der Migration. Aber wir liefern die Konzepte, die wir schon

haben, und auch die Erfahrung, die wir in unseren Migrationsprojekten gewinnen, um unsere Kunden oder zukünftigen Kunden zu unterstützen.

msg: Das heißt, der Bundes-Client ist ein ganzes Servicepaket. Der Behörden-Client ist mehr eine Hilfestellung.

Brigl: Genau.

msg: Eine Voraussetzung für die Einführung des Bundes-Clients ist die Windows-10-Migration.

Brigl: Richtig. Wenn also ein Betriebssystem auf einem Client getauscht werden soll, muss man sich als Erstes die Anwendungen und Fachverfahren anschauen und testen, ob die auch auf einem Windows-10-Client laufen. Wenn das nicht funktioniert, kann das, besonders bei den wichtigen Fachverfahren, durchaus ein Showstopper sein.

msg: Wie ist der aktuelle Stand bei der Migration auf Windows 10?

Brigl: Wir eilen auf den ersten Massen-Rollout zu. Aber noch sind wir nicht ganz so weit. Eher in einer späten Vorbereitungsphase für den Rollout. Das heißt, in den letzten Monaten haben wir projektübergreifend Migrations- und Rollout-Tools entwickelt, die später in der Migrationsphase den Automatisierungsgrad deutlich erhöhen werden. Außerdem haben wir eine Vorgehensweise entwickelt, die für jedes Projekt gleich ist und Meilensteine enthält, die jedes Projekt durchlaufen muss. Die einzelnen Projekte sind schwerpunktmäßig damit beschäftigt, ihre Fachverfahren und Anwendungen zu testen und dort, wo es notwendig ist, in die Paketierung zu bringen. Außerdem haben die einzelnen Projekte auch den Auftrag, Migrations- und Rolloutkonzepte zu entwickeln. Da sind wir mittlerweile schon sehr weit fortgeschritten. Sie sind die Voraussetzungen dafür, dass wir dann tatsächlich in den Rollout gehen.

Gülükoglu: Wir haben den Zug sozusagen schon auf die Schienen gestellt, jetzt warten wir noch darauf, dass die Weichen gestellt werden. So, dass er nicht nur links, sondern auch rechts herumfahren kann.

Brigl: Also, die ersten Clients sind schon testweise in der Umgebung. Natürlich gibt es noch einzelne Schwierigkeiten, die man überwinden muss. Oder überhaupt erst einmal feststellen: Was funktioniert schon, und wo klemmt es noch? Manchmal ist es nur eine Firewall-Freischaltung. Manchmal gibt es noch ein Problem bei der Betankung der Clients in der Umgebung. Genau dafür gibt es ja diese Vorпилot- oder Testphase.

msg: Wer wird denn Ihr erster Kunde, der migriert?

Brigl: Das ist der Zoll. Die Kollegen haben eine sehr professionelle Testorganisation aufgebaut und testen gerade ihre Fachverfahren und Anwendungen selbst. Das Zusammenspiel ist wirklich sehr gut. Natürlich kann es immer einzelne Risiken geben, die man heute noch nicht erkennen kann. Aber derzeit habe ich ein gutes Gefühl.

msg: Herr Lozic, Sie sind Projektleiter des Zoll-Projekts im Rahmen des Windows-10-Programms. Können Sie uns bitte kurz den Stand der Dinge schildern?

Lozic (telefonisch): Gerne. Unsere Zusammenarbeit sieht vor, dass die operative Umstellung der Rechner und der Anwenderinnen und Anwender der Zollverwaltung – insgesamt sprechen wir von knapp 50.000 Rechnern – durch das lokale IT-Betriebspersonal der Zollverwaltung stattfinden wird. Das heißt, das ITZBund bereitet für uns das Backend vor, stellt die Werkzeuge zur Verfügung, sorgt dafür, dass bestimmte Automatismen, die im Rahmen der Einführung des Bundes-Clients eingepflegt werden müssen, vorhanden sind. Und wir setzen darauf auf und vollziehen die Umstellung auf den Bundes-Client. Inklusiv der Komponenten Windows 10 und Office 2016. Meine Aufgabe als Projektleiter ist es, diese Vorgehensweise innerhalb unserer Sphäre zu organisieren, zu managen. Die Beschäftigten so zu erüchtigen, dass sie mit diesen Werkzeugen, von denen ich gerade sprach, auch vernünftig umgehen können. Und vor allem natürlich dafür Sorge zu tragen, dass wir als Kunden des ITZBund die rahmenvertraglichen vereinbarten Zulieferungen auch zu den entsprechenden Zeiten bekommen. Denn spätestens bis zum 14. Januar 2020, wenn der Support für Windows 7 endet, müssen wir damit fertig sein.

msg: Schließt das ITZBund mit allen Kunden die gleichen vertraglichen Vereinbarungen?

Lozic: Wir haben einen Vertrag geschlossen, der, wie ich glaube, inhaltlich zwar mit denen anderer Kunden übereinstimmt, aber auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten ist. Weil wir ja durchaus anders sind als andere Behörden der Bundesfinanzverwaltung. Daher sind in unserem Vertrag entsprechende Vereinbarungen enthalten, zum Beispiel wie die Umstellung inhaltlich und technisch ablaufen soll. Welche Werkzeuge wir benötigen, zu welchen Terminen bestimmte Dinge bereitstehen müssen. Im Rahmen dieses Vertrages gibt es seitens des ITZBund und des Zolls ein Projekt, das dafür sorgt, dass genau das erreicht wird.

Brigl: Ja, wir haben mit jedem Kunden einen eigenen Vertrag abgeschlossen, in dem dann auch beschrieben ist, welche spezifischen Leistungen wir als IT-Dienstleister erbringen, welche Leistungen der Kunde erbringt. Das ist von Kunde zu Kunde immer ein bisschen unterschiedlich. Insbesondere beim Zoll ist es tatsächlich so, dass die Umstellung der Clients vom Kunden selbst durchgeführt wird. Bei anderen Kunden machen wir das. Das hängt immer von der Konstellation ab. Und deshalb sind da auch geringfügige Unterschiede in den Aufträgen vorgesehen.

Lozic: Exakt! So ist es. Wir reden bei der Zollverwaltung von einer Flächenverwaltung, die bundesweit auch an kleinsten Standorten mit kleinen Dienststellen vertreten ist. Insgesamt haben wir knapp 40.000 Beschäftigte und 50.000 Clients. Wir haben so viele Spezifika, dass unser Vor-Ort-Betreuungsbedarf nicht nur deutlich stärker ist, sondern auch durch unsere eigenen Kräfte deutlich effizienter erfüllt werden kann.



DAS ITZBUND ...

- ist das erste Ergebnis der IT-Konsolidierung – Gründung als Behörde im Januar 2016.
- unterstützt die Betriebs- und Dienstekonsolidierung durch Entwicklung und Bereitstellung von Lösungen sowie den zentralen Betrieb von Rechenzentren.
- liefert im Rahmen der Überführung der IT-Betriebe der Behörden alle erforderlichen IT-Betriebsleistungen aus einer Hand.
- führt Behördenprojekte mittels eines standardisierten und erprobten Vorgehensmodells durch.
- bietet Produkte zur Unterstützung der Konsolidierung der IT-Betriebe an (Test- und Entwicklungsumgebungen, Architekturberatung bei Überführungen).

Quelle: <https://www.itzbund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Imageflyer.html>

msg: Wie funktionieren die Kommunikation und die Zusammenarbeit des Zolls mit dem ITZBund?

Lozic: Wir verstehen uns sehr gut. Es gibt bei uns Leute mit Know-how, genauso wie im ITZBund. Liegt ja auch daran, dass wir eine gemeinsame Historie haben. Es gibt sowohl auf Kunden- als auch auf Dienstleisterseite viele langjährige Mitarbeiter, die sich schon lange kennen. Insofern sprechen wir eine gemeinsame Sprache. Und ich sehe auch keine Missverständnisse, was die Anforderungen oder Bedürfnisse angeht. Wir sind, was die Zusammenarbeit anbetrifft, mit den Leistungen aus dem Betrieb wirklich sehr zufrieden. Vor zwei Jahren haben wir das auch noch mal vernünftig vertraglich definiert und einige Punkte am Client klargestellt. Ich kann also ausdrücklich sagen, dass wir gerade mit der Abteilung von Frau Dr. Brigl, also dem Betrieb, sehr zufrieden sind. Und wir möchten, was den IT-Betrieb anbelangt, auch künftig mit dem ITZBund zusammenarbeiten.

msg: Vielen Dank für diese Einblicke, Herr Lozic.

Lozic: Gerne.

Brigl: Hier möchte ich gern noch etwas ergänzen. Ich glaube, der Abschluss des Servicescheins war ein wesentlicher Meilenstein in der Zusammenarbeit zwischen dem Zoll und dem ITZBund. Denn wir haben hier Leistungen vereinbart und schriftlich festgehalten,

die wir im Zweifelsfall jederzeit nachlesen könnten. So haben wir die Leistungen transparent gemacht. Gleichzeitig haben wir gute Kommunikationskanäle geöffnet, die zu einer regelmäßigen Abstimmung zwischen Zoll und ITZBund geführt haben. Das ist sowieso das Erfolgsrezept: im regelmäßigen Austausch zu bleiben, Probleme zeitnah anzusprechen und zu fixen. Sich regelmäßig in Jour fixes zu treffen und zu schauen, dass man Probleme gemeinsam behebt. Das hat, finde ich, unsere schon gute Zusammenarbeit noch mal deutlich verbessert und auch professionalisiert. Mir gefällt das sehr gut und ist für mich auch das Modell für die weiteren Kunden.

msg: Als ein großer Vorteil des Bundes-Clients wird die verbesserte IT-Sicherheit durch standardisierte Prozesse und Anwendungen genannt. Tatsächlich erscheint das ja auch als Vorteil. Aber besteht bei einem Standardsystem, das alle nutzen, nicht das Risiko, dass bei einem Ausfall auch alle Behörden betroffen wären? Wie hoch schätzen Sie ein solches Risiko ein und welche Maßnahmen können Sie da ergreifen?

Brigl: Wir bauen die Systeme hochsicher auf, im zweiten Schritt auch georedundant. Das heißt, wenn wir eine Bundes-Client-Umgebung haben, beispielsweise für die Bundesfinanzverwaltung, dann steht die sowohl in unseren Masterrechenzentren in den Regionen Berlin und Frankfurt. Und es gibt Auswahlmechanismen, sodass die Anwender im Idealfall von einem Ausfall gar nichts merken sollten. Außerdem – und



das war eine Vorgabe des BSI – dürfen wir pro Umgebung nicht mehr als 60.000 Anwender betreuen. Selbst bei einem Ausfall wären dann nicht alle unsere Kunden im selben Moment betroffen. Aber selbst wenn das Ausfallrisiko sehr gering ist, möchte ich diesen Worst Case nicht miterleben müssen. Daher haben wir eine eigene Umgebung aufgebaut, um hochkonsolidierte Konten zu verwalten. Alle Administrationsaufgaben werden auf der Tier-0-Ebene ausschließlich von gehärteten Systemen aus ausgeführt. Es wurde eine deutliche rote Linie eingezeichnet, was man von einem normalen Standardarbeitsplatz als Administrator tun darf und was nicht. Und wir arbeiten daran, dass unsere Systeme möglichst wenig angreifbar sind. Von dem Angriff auf den Bundestag wissen wir ja noch, wie verletzlich ein relativ offenes System sein kann. Daher ist der Ruf nach mehr Sicherheit im System in jedem Fall berechtigt.

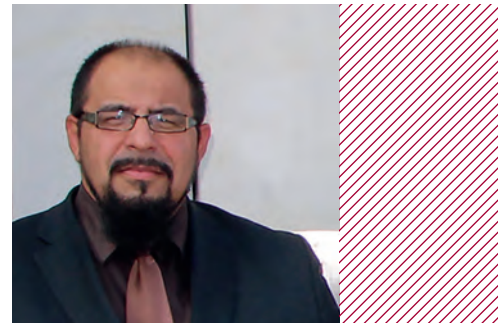
msg: Im Zusammenhang mit Windows 10 wird besonders die Übergabe von Telemetriedaten an Microsoft kritisch gesehen. Wie schätzen Sie das Risiko ein?

Brigl: Also zunächst möchte ich hier einmal zwischen relevanten Daten in einer Anwendung und Telemetriedaten von Windows 10 unterscheiden. Die Daten aus den Anwendungen bleiben zu 100 Prozent in der Hoheit des Bundes und fließen nicht ab! Das ist ein Kernziel der Konsolidierung. Bezüglich der Telemetriedaten stehen wir in engem Austausch mit dem BSI und Microsoft. Der „Abfluss“ von Telemetriedaten wird nur in Abstimmung mit dem BSI erfolgen und wenn, dann sehr bewusst und kontrolliert erfolgen.

Gülükoglu: Das denke ich auch. Microsoft ist für den Bundes-Client unser Technologiepartner, und wir benötigen von daher auch entsprechenden Support.

Brigl: Unsere Technologiepartner leisten in Fehlerfällen immer wieder Support. Dazu sind sie auch vertraglich verpflichtet. Aber klar, die Hersteller dürfen keinen Zugriff auf Daten der Bundesverwaltung bekommen. Für die zum Support notwendigen Zugriffe der Technologiepartner gelten klare Regeln. Diese ändern sich weder durch die Konsolidierung noch durch den Bundes-Client. Die Devise muss sein: so wenig wie möglich und so viel wie nötig, um die Systeme up to date zu halten. Eine totale Abschottung gegen die Hersteller wird es nicht geben. Sonst wäre die Konsequenz, dass wir das Produkt physisch kaufen und durch die Tür tragen müssten. Aber selbst wenn man Open-Source-Software einsetzt, brauchen die Systeme irgendwann mal Updates ... Mit irgendjemandem extern muss man immer kommunizieren.

Gülükoglu: Im Grunde geht es bei dem ganzen Thema um die Bewertung und Einschätzung von Risiken und die Schutzwürdigkeit von Daten. Dementsprechend müssen die IT-Systeme ausgelegt werden.



Brigl: Genau. Wir brauchen ein vernünftiges Sicherheitsmanagement. Das heißt, wir müssen klären, welche Telemetriedaten zwingend abfließen müssen, um den Support gewährleisten zu können. Welchen Abfluss wir akzeptieren können, wo wir das Risiko tragen und wo nicht mehr. Sicherheitsmanagement bedeutet nicht, alle Schotten dicht zu machen. Das funktioniert nicht. Ich glaube, das steht auch in keinem Widerspruch zur Aussage des BSI. Die Kollegen sind immer gute Partner und Berater. Und wenn bei uns Schwachstellen aufgedeckt werden, ist das ja nur gut für uns. Wir müssen dann eben schauen, dass wir sie schließen.

msg: Sind schon Behörden auf Sie zugekommen, die im Bundes-Client Sonderanforderungen umgesetzt haben wollten? Und ist das überhaupt möglich, ohne Sicherheitsstandards zu verletzen?

Brigl: Also zunächst ist der Bundes-Client mal ein Standard-IT-Arbeitsplatz. Von dem aus Sie E-Mails versenden und im Internet surfen, Dienstreisen buchen und Ihr Zeitmanagement vornehmen können. Er muss alles bieten, was ein Standardarbeitsplatz eben bieten muss. Daneben gibt es aber auch Aufgaben in Behörden – und davon sind wir selbst betroffen –, die sich über einen solchen Standard nicht so ohne Weiteres abbilden lassen. Der Klassiker ist die Softwareentwicklung, die Adminrechte auf einem großen Teil der IT-Arbeitsplätze braucht. Hier müssen wir dann überlegen, wie viel Ausnahmen wirklich nötig sind.

msg: Entwickler wollen ja immer Zugang zu allem ...

Brigl: Ja, sie brauchen erst mal alles. Wir prüfen die Anforderungen der Kunden im Kontext ihrer Aufgaben und entwickeln dann gemeinsam gangbare Lösungen – nicht zuletzt unter Gesichtspunkten der IT-Sicherheit. Der Einsatz virtueller Entwicklerarbeitsplätze bietet dazu beispielsweise sehr gute Möglichkeiten.

msg: Das heißt, es wird dort Ausnahmen geben, wo Speziallösungen benötigt werden?

Brigl: Genau. Wir müssen eben immer überlegen, an welchen Stellen die IT-Sicherheit besonders wichtig ist und an welchen Stellen es besonders wichtig ist, zum Beispiel nach draußen kommunizieren zu können. Nehmen wir einmal Forschungseinrichtungen: Die tauschen täglich Daten mit anderen Forschungseinrichtungen auf der ganzen Welt aus. Das können wir nicht unterbinden, indem wir sagen: Datenaustausch geht nicht mehr, denn wir haben jetzt einen Bundes-Client, bei dem die Sicherheit hoch eingestellt ist.

msg: Zum Schluss noch eine Frage zum Thema Personal. Geeignetes IT-Personal zu finden, ist gerade sehr schwierig. Auch für das ITZBund?

Brigl: Es war schon immer schwer, geeignetes IT-Personal zu finden, und heute ist es aufgrund der Arbeitsmarktsituation und des Fachkräftemangels noch schwerer. Das geht ja allen öffentlichen Dienstleistern, allen Behörden so. Und auch private Unternehmen tun sich da im Moment schwer. Deshalb ist für uns Automatisierung ein probates Mittel, um dem ein bisschen entgegenzusteuern. Das heißt: bei den Aufgaben, die wirklich automatisierbar sind, also bestimmte Standards erfüllen.

msg: Beim Stichwort Automatisierung denkt man schnell an den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Sehen Sie in Ihrem Bereich Potenzial für KI?

Brigl: Potenzial für KI – das ist ein schwieriges Thema ... zumindest im Client-Bereich. Ein Thema, an das wir uns gerade herantasten, ist der Einsatz von Chatbot-Lösungen, beispielsweise für den Service-Desk. Denn je mehr Arbeitsplätze, je mehr Anwender wir betreuen, umso mehr Anfragen werden bei unserem Service-Desk eingehen. Das werden wir schon rein personell gar nicht stemmen können. Das wäre also ein klassisches Beispiel für den Einsatz von KI. Aber noch stehen wir damit ganz am Anfang, und wir haben bei uns im Haus noch keine Lösungen. Aber es ist mit Sicherheit auch eines der innovativen Themen, mit denen wir uns beschäftigen werden.

msg: Sind Sie auch in der Ausbildung aktiv, um gezielt neues Personal aufzubauen?

Brigl: Ja. Wir haben als ITZBund einen eigenen Studiengang Verwaltungsinformatik in Zusammenarbeit mit der Hochschule des Bundes. Dort bieten wir 48 Studienplätze pro Jahr an.

msg: Das ist eine Menge.

Brigl: Und das wird sich noch steigern. Wir haben vor vier Jahren mit 24 Studienplätzen angefangen und das sukzessive gesteigert, um somit zumindest einen Teil unseres Personalbedarfs decken zu können. Natürlich ist damit auch ein gewisser Aufwand für unser gesamtes Haus verbunden, denn dieser Studiengang hat drei Praxisphasen.

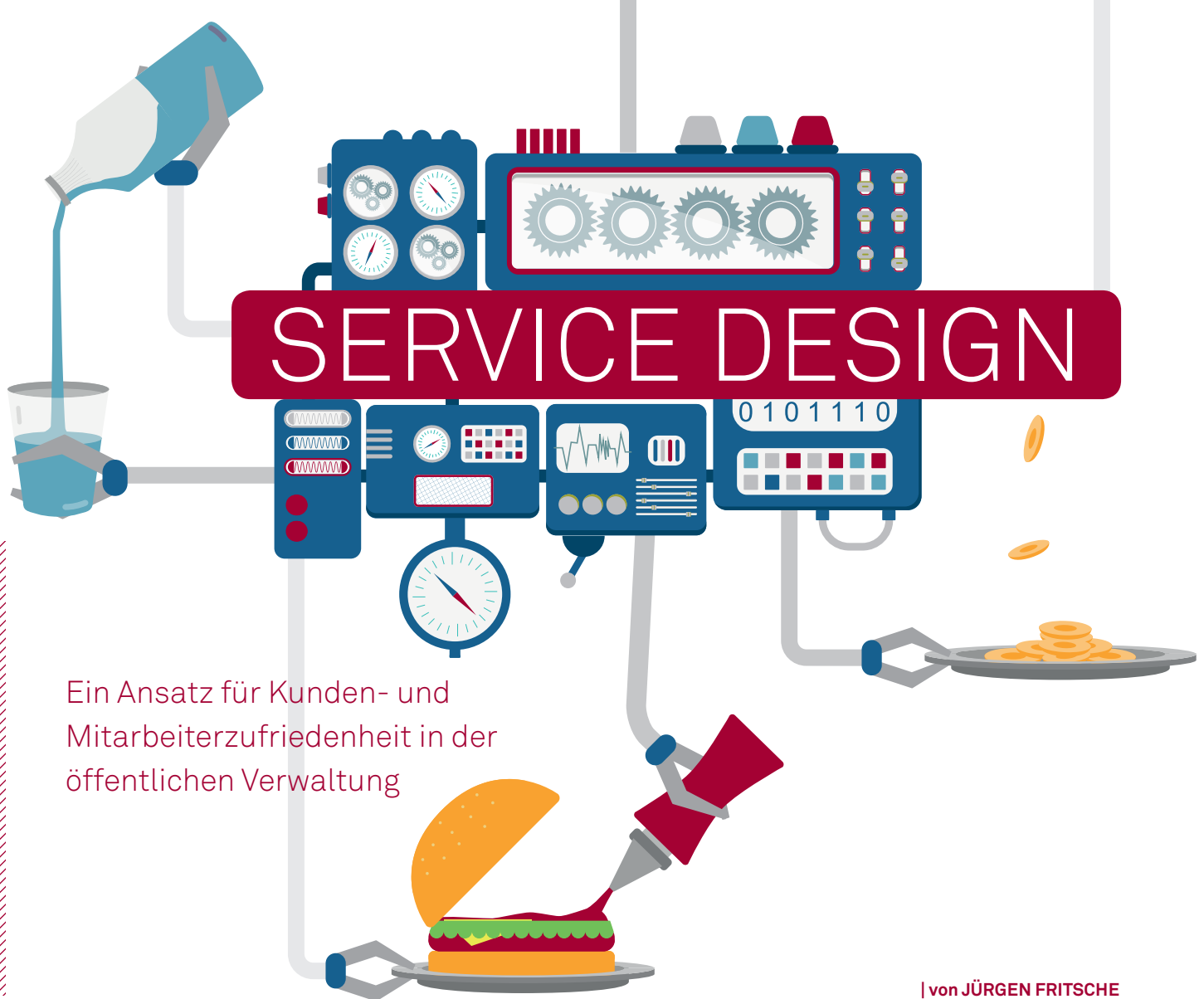
msg: Das ist also ein duales Studium?

Brigl: Ja genau, ein duales Studium mit drei Praxisphasen. Und natürlich müssen wir die Studierenden im Haus auch angemessen betreuen. Sie sollen in den Praxisphasen ja etwas lernen, was wiederum für unser Bestandspersonal einen gewissen Aufwand bedeutet. Aber das ist sehr gut investierte Zeit. Die Kollegen und Kolleginnen, die nach ihrem Abschluss zu uns ins Haus kommen, sind in allen Abteilungen eine echte Bereicherung. Hier in meinem Vorzimmer sitzt auch ein Absolvent, ein junger Kollege, der seit August hier ist.

msg: Vielen Dank, Frau Dr. Brigl und Herr Gülükoglu, für das informative Gespräch und die Einblicke in Ihre Arbeitsbereiche.

Brigl: Sehr gerne.

Gülükoglu: Ja, sehr gerne. ●



Ein Ansatz für Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung

| von JÜRGEN FRITSCHKE

Service Design hat zwar mit Design zu tun, bedeutet allerdings nicht, Oberflächen von IT-Anwendungen oder Online-Zugangskanälen optisch herauszuputzen. Vielmehr geht es beim Service Design um die Gestaltung von Prozessen zum Erstellen von Dienstleistungen und um die Gestaltung der Prozesse für die Nutzung von Dienstleistungen.

DER SERVICE HINTER DER OBERFLÄCHE

Bei der Nutzung von Dienstleistungen nehmen Kunden wahr, wie gut der genutzte Service hinter der Serviceoberfläche, also hinter der Fassade der Organisation, funktioniert. Denn regelmäßig treten kritische oder entscheidende Situationen auf, deren Lösungen in der Wahrnehmung der Kunden die Qualität eines Dienstleistungssystems ausmachen. Das sind in der Terminologie des Service Designs Momente der Wahrheit. Denn bei

Services entscheidet allein die Wahrnehmung des Kunden darüber, ob die Dienstleistung als sehr gut, gut oder schlecht empfunden wird. Und tatsächlich gibt es auch nicht viel mehr Abstufungen. Nach „gut“ kommt „gut gemeint“, also eher schlecht ...

Die Gestaltung von Sachgütern, also das Produktdesign, ist längst eine etablierte Disziplin. Zur Produktsprache gehören Ausdrucksformen wie zum Beispiel Form, Oberflächenstruktur, Materialbeschaffenheit, Art und Weise der Funktionserfüllung, Farben und grafische Gestaltung der Oberfläche, Geräusche, Geschmack, Geruch, Verpackung usw.

Service Design ist im Gegensatz dazu noch keine eigenständige Disziplin. Wie nähert man sich der Gestaltung von Dienstleistungen? Dienstleistungen kann man nicht anfassen, demnach sind sie also auch nicht Quelle von Sinneseindrücken. Wohl aber



DEFINITION SERVICE DESIGN NACH MAGER, GAIS¹

„Service Design gestaltet Funktionalität und Form von Dienstleistungen aus der Perspektive des Kunden. So werden Service-Interfaces für immaterielle Produkte gestaltet, die aus der Sicht des Kunden nützlich, nutzbar und begehrenswert sind, aus der Sicht der Anbieter effektiv, effizient und anders. Service Designer visualisieren, formulieren und choreografieren Lösungen, die es heute noch nicht gibt. Sie beobachten und interpretieren Bedürfnisse und Verhaltensweisen und transformieren sie in mögliche zukünftige Dienstleistungen.“

entstehen Sinneseindrücke während der Nutzung von Dienstleistungen, weil dabei Komponenten mit tangiblen Attributen genutzt werden, die Bestandteile der Dienstleistung sind: Empfangsbereiche, Stühle, Temperatur und Akustik der Räume, Callcenter, Internetangebote, Formulare. Darüber hinaus sind die Interaktion mit Servicemitarbeitern oder Dialogschnittstellen von Internet- oder Softwareangeboten Quellen für Sinnes-

eindrücke und Emotionen. Sie werden beeinflusst durch die Kompetenz und Freundlichkeit der Servicemitarbeiter oder die intuitive Bedienbar- und Nützlichkeit von Dialogschnittstellen, aber auch durch die Dauer der Bearbeitungszeit.

Die Definition für Service Design (siehe Infobox 1) ist sicher richtig, doch finden sich auch andere Definitionen, die nicht auf die Andersartigkeit von Dienstleistungen abzielen, sondern eher auf deren Neuheit oder auch auf die Verbesserung bestehender Services. Zudem ist die Zielsetzung von Service Design weiter zu fassen, als nur für den Kunden den optimalen Service zu erzeugen. Abbildung 1 zeigt in einem Übersichtsmodell, wie Service Design für Interessenausgleich zwischen der Organisation und den Kunden sorgt.

Aufseiten der Organisation sind Effektivität (die richtigen Dinge machen) und Effizienz (die Dinge richtig machen) die Zielsetzungen, an denen Service Design ausgerichtet werden muss. Und es ist naheliegend, dass so auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Organisation steigt, denn Lastspitzen und ungeplante Zustände nehmen tendenziell ab, wenn man die richtigen und wichtigen Dinge auch richtig macht.

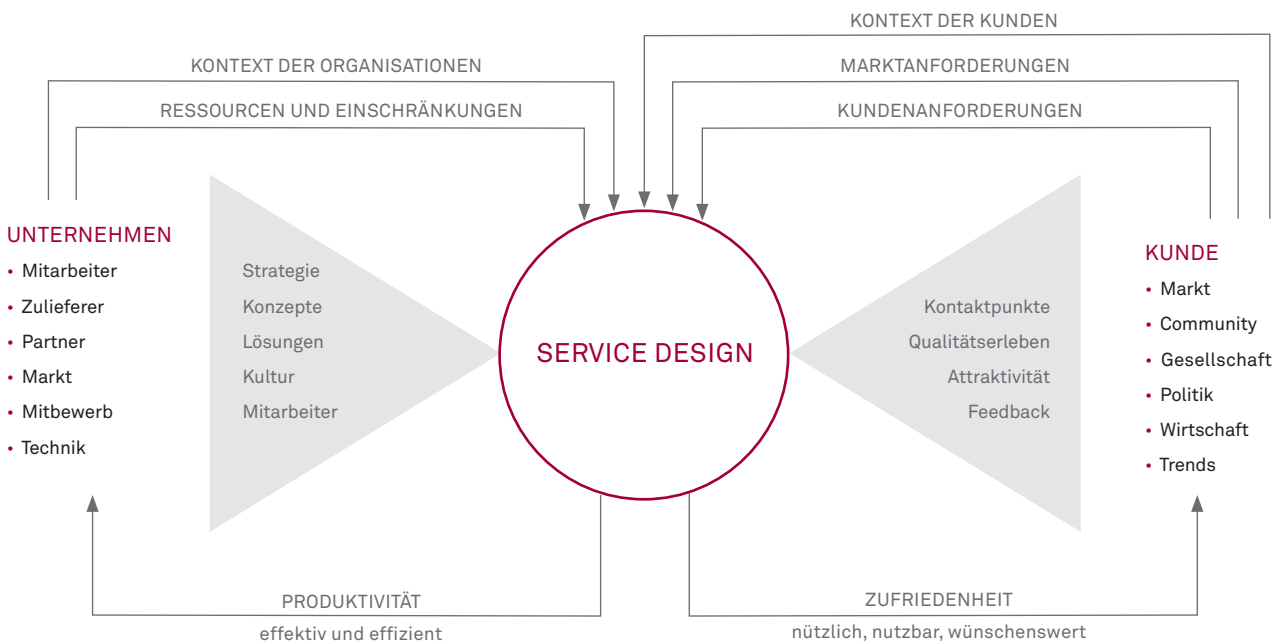


Abbildung 1: Das Modell des Service Design

Statt zum Beispiel den Durchsatz (abgearbeitete Menge pro Zeiteinheit) erhöhen zu wollen, kann man der Frage nachgehen, warum es überhaupt Staus bei der Bearbeitung bestimmter Prozesse oder Prozessschritte gibt. Auf diese Weise arbeitet man an der Wurzel von Problemen und versucht, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Notwendig und unabdingbar ist dabei, die an der Gestaltung der Prozesse beteiligten Mitarbeiter einzubeziehen. Das Ergebnis wird mit Sicherheit eine höhere Produktivität der Mitarbeiter sein – und zwar bei gesteigerter Eigenverantwortung und Motivation. Auch die Kundeninteressen müssen bei einer ganzheitlichen Gestaltung der Ablaufprozesse, die die Kundenzufriedenheit in den Fokus nimmt, in den Vordergrund gestellt werden.

Dieser Ansatz berücksichtigt zudem Kontext, Fähigkeiten, Möglichkeiten und Restriktionen der Organisation. Der Kontext der Organisation umfasst beispielsweise Anzahl und Fähigkeiten der Mitarbeiter, der verfügbaren Dienstleister und Partner wie auch relevante technische Gegebenheiten. Gleichzeitig werden auch Kundenanforderungen, Marktgegebenheiten und gesellschaftliche, politische und ökonomische Trends einbezogen. Durch den umfassenden Ansatz ergeben sich auch langfristige Zielsetzungen, Servicekonzepte und kreative neue Lösungen, die positive Anpassungen in der Organisation bewirken. Wenn dieser Ansatz gelingt, wird die ständige Verbesserung der Prozesse Teil der Organisationskultur. Es kann und soll dabei durchaus geschehen, dass Mitarbeiter dann beginnen, ihr Arbeitsumfeld selbst zu gestalten und mehr Verantwortung und Tatendrang an den Tag zu legen. Als Organisation muss man das wollen, aushalten und fördern.

Aus Kundenperspektive präsentiert sich die Organisation mit der Zeit viel zugänglicher und effektiver: Dienstleistungen werden gerne in Anspruch genommen, die motivierte und kompetente Arbeit der Mitarbeiter wird positiv registriert, Serviceengpässe werden gelassen hingenommen, wohl wissend, dass an deren Beseitigung stetig gearbeitet wird. Aus Mitarbeiterperspektive steigen sowohl Stolz auf die eigene Arbeit als auch Eigeninitiative und Zufriedenheit.

Service Design liefert am Ende also nicht die fertige Dienstleistung, sondern das optimierte Konzept für eine Dienstleistung. Service Design bietet zahlreiche Analysemethoden und schafft ein ideales Umfeld dafür, dass unterschiedliche Disziplinen (zum Beispiel Ökonomen, Informatiker, Ingenieure, Designer) gemeinsam optimale Konzepte entwickeln und umsetzen können.

Dabei geht Service Design nach den folgenden Prinzipien vor:²



Nutzerzentriert: Services werden für Menschen angeboten und von diesen genutzt. Demnach sollen Dienstleistungen nutzerorientiert gestaltet sein, damit sie ohne Probleme und gerne genutzt werden.



Integrativ: Service Design integriert die Serviceanbieter und ihre Kunden in den Designprozess. Lösungen werden also mit Mitarbeitern, Entscheidungsträgern und Kunden entwickelt.



Ganzheitlich: Materielle und immaterielle Komponenten von Dienstleistungen werden betrachtet, um Serviceangebote positiv erlebbar zu machen. Services werden als dynamische Systeme verstanden, in denen Menschen, Prozesse, Produkte und Technologien zusammen den Service ergeben.



Nachvollziehbar: Durch die zeitliche Abfolge und die Interaktionen zwischen Serviceerbringern und Kunden sind Services schwerer nachvollziehbar als materielle, berührbare Produkte. Die Verständlichkeit wird durch visualisierte Serviceabläufe- und konzepte mit Erzähltechniken dargestellt.



Interdisziplinär: Service Design ist interdisziplinär und lösungsorientiert. Die Tätigkeitsfelder reichen von psychologischen Aspekten über Innenarchitektur und Planung von Abläufen, Preisgestaltung bis zu technischen Komponenten. Demnach sind in Teams verschiedene Disziplinen vertreten.

WO SERVICE DESIGN ANSETZT

Ziele von Service Design können die Entwicklung neuer Serviceangebote (Serviceinnovation), die Optimierung bestehender Services (Serviceoptimierung) oder die Formulierung kundenorientierter Servicestrategien (Servicestrategie) sein.

Bei der Entwicklung von Serviceneuerungen werden Möglichkeiten untersucht, völlig neue Geschäftsbereiche zu erschließen, bisher unbefriedigte Kundenbedürfnisse anzusprechen oder ein bewährtes Serviceprinzip durch radikale Erneuerung nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren.

Bei einer Serviceoptimierung geht es darum, das Kundenerlebnis bestehender Angebote zu verbessern und ein optimales Zusam-

menspiel aller Servicekomponenten zu gewährleisten. Wie Kunden einen Service wahrnehmen und erleben, ist natürlich subjektiv, kann aber durch verschiedene Komponenten beeinflusst werden:

- Attraktives, nützliches und überzeugendes Serviceangebot
- Reibungslose Abläufe und Kunde-Anbieter-Interaktionen
- Freundlichkeit, Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit
- Verständliche Serviceelemente und -produkte
- Ansprechende Serviceumgebungen
- Verständliche Kommunikationsmaterialien und -kanäle
- Funktionierende unternehmensinterne Prozesse

Bei der Serviceoptimierung werden vorhandene Servicelandschaften auf Schwachstellen und Optimierungspotenziale untersucht und verbesserungswürdige Elemente und Prozesse innerhalb des Servicesystems überarbeitet. Dies kann die Neuorganisation von Serviceabläufen, die Schulung von Mitarbeitern oder die Gestaltung von Serviceumgebungen, Produkten und Kommunikationskanälen umfassen.

Einem erfolgreichen Serviceangebot liegen stets kundenorientierte Unternehmensstrategien und -werte sowie ein passendes Geschäftsmodell zugrunde. Daher geht der Entwurf des Servicedesigns und das Erbringen von Serviceleistungen oft mit der Entwicklung kundenorientierter Servicestrategien, der Anpassung von Geschäftsmodellen und der Transformation von Unternehmenskultur und -werten einher.

Alle Komponenten, mit denen der Kunde eines Services in Berührung kommt, werden im Service Design als Touchpoints (Berührungspunkte) bezeichnet. Die Bereitstellung erfolgreicher

Services erfordert das richtige Zusammenspiel vieler Komponenten. Dazu gehören Menschen, Prozesse, Produkte, Umgebungen und Technologien. Servicekomponenten der öffentlichen Verwaltung sind beispielsweise die Verwaltungsangestellten mit Kundenkontakt, eGovernment-Angebote, Automaten für Self-Services, Formulare und Bescheide, die Räumlichkeiten der Ämter mit Publikumsverkehr und dergleichen mehr. Servicedesign gestaltet und kombiniert all diese Komponenten so, dass sie in ihrer Gesamtheit ein einheitliches Serviceangebot und ein nahtlos positives Serviceerlebnis für den Kunden gewährleisten.

DER SERVICE-DESIGN-PROZESS

Wie oben beschrieben, liefert Service Design nur ein Konzept für den Service, die Umsetzung folgt im nächsten Schritt. Das sogenannte Münchberger Modell geht jedoch einen Schritt weiter und umfasst auch noch das Umsetzen.

Die ersten vier Etappen des Service-Design-Prozesses werden hierbei als Konzeptentwicklungsphasen verstanden. In diesen ersten Phasen wird entdeckt, definiert, entwickelt, reflektiert und getestet. Das Ergebnis ist ein Konzept für den betrachteten Service.

In der Umsetzungsphase wird aus dem Konzept ein Serviceprodukt. Innerhalb aller Phasen kommen verschiedene Werkzeuge und Methoden zum Einsatz, die je nach Zielsetzung und Anforderungen des Projektes ausgewählt und flexibel eingesetzt werden. Sie können dabei durch bereits in der Organisation des Auftraggebers vorhandene Daten und Methodenkompetenzen unterstützt werden.

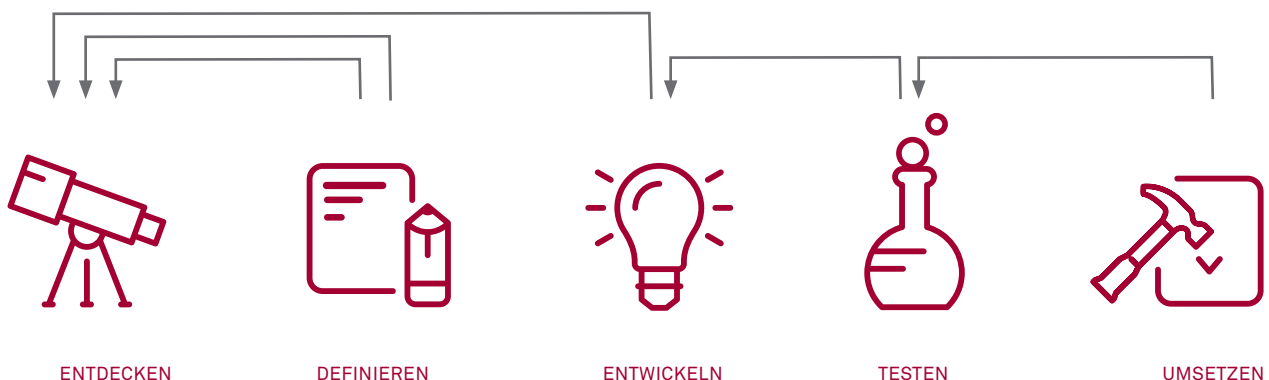


Abbildung 2: „Service Design Prozess 4+1“ nach dem Münchberger Modell³



Entdecken

In dieser Phase werden die direkten und indirekten Stakeholder geklärt, und es wird definiert, welche Zielgruppe(n) man erreichen möchte. Dann geht es darum, die Problemstellung aus der Nutzerperspektive umfassend zu verstehen. Dabei werden das Servicesystem, alle bekannten Einflussfaktoren, Akteure, Prozesse und Beziehungen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Die Bedürfnisse, Sichtweisen und Motivationen von Servicenutzern, aber auch von Mitarbeitern des Serviceanbieters werden erhoben – unter anderem durch Begleiten, Beobachten und Interviewen von Stakeholdern in ihrem Umfeld.



Definieren

In der zweiten Phase werden Ursachen und Zusammenhänge, Optimierungs- und Innovationspotenziale und Rechercheergebnisse beschrieben und visualisiert. Dazu dienen Techniken wie zum Beispiel „Personas“ und „Customer Journeys“, mit deren Hilfe Informationen verständlich aufbereitet werden können und eine valide Informationsbasis für die Ideenfindung nachfolgender Phasen geschaffen werden kann.

Identifizierte Möglichkeiten und Problemfelder sind die Grundlage zur Ableitung von Handlungsfeldern, die das Projektvorhaben bestimmen. Darauf basierend wird der Projektplan entworfen, inklusive der Projektdauer, der Projektabschnitte und der vereinbarten Zwischenziele. Zudem werden Vorgehensweisen und Methoden ausgewählt, bei Bedarf angepasst und ein geeignetes Projektteam zusammengestellt.



Entwickeln

In der Entwicklungsphase geht es darum, Erkenntnisse in Potenziale für Lösungen zu übersetzen. Dazu wird ein Katalog von Innovationsansätzen erarbeitet. In Co-Creation-Workshops werden externe Ideengeber, wie zum Beispiel Kunden oder andere Stakeholder, einbezogen, die weitere Perspektiven einbringen. So entsteht eine Ideensammlung, die möglichst viele Aspekte berücksichtigt. Hierbei wird zunächst von Überlegungen zu wirtschaftlicher Machbarkeit oder technischer Durchführbarkeit abgesehen, um zunächst auch abwegig erscheinende Konzepte zuzulassen. Mit der Erstellung eines Serviceentwurfs (Service-Blueprint) wird eine Visualisierung des Serviceprozesses möglich, damit der Prozess aus verschiedenen Perspektiven diskutiert werden kann.



Testen

In der Testphase werden die entwickelten Konzepte auf ihre (auch technische) Umsetzbarkeit, wirtschaftliche Rentabilität und Gebrauchstauglichkeit geprüft. Frühes und schnelles Tes-

ten mithilfe einfacher und kostengünstiger Prototypen macht schnell Einschränkungen und Verbesserungspotenziale sichtbar. Hierfür werden die Konzepte in einem kleinen, aber möglichst realistischen Rahmen umgesetzt, bewertet und nach Bedarf verfeinert. Funktionsprototypen können aus Papier oder Alltagsobjekten erstellt, Serviceabläufe zum Beispiel mit Bausteinen oder Rollenspielen erprobt werden. Das Feedback realer Nutzer zeigt schnell, ob Konzepte funktionieren und angenommen werden und wie stabil, verständlich und alltagstauglich sie in der Realität sein werden. Diese Prototypen werden so lange adaptiert, bis der Prozessablauf tauglich erscheint.



Umsetzen

Zur Implementierung des Konzepts werden die Komponenten im Detail ausgearbeitet, die Umsetzung wird geplant und schließlich gemeinsam mit allen Beteiligten durchgeführt. Diese Umsetzungsphase findet auf Basis der ersten vier Phasen statt, die zusammen als Konzept-Entwicklungsphase zu verstehen sind, in der erforscht, definiert, reflektiert und getestet wird. Erst in der letzten Phase findet eine Umsetzung statt, die aus dem Entwicklungskonzept ein tatsächliches Serviceprodukt werden lässt.

FAZIT

Service Design kann – wie dieser Artikel zeigt – eine Schnittstelle zwischen Business, Design und Technologie bilden, um Dienstleistungen zu entwickeln, die sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter und die serviceerbringende Organisation von Vorteil sind. Indem die richtigen Talente für die Bearbeitung von Aufgaben eingesetzt werden, werden Stresssituationen verringert, die Effizienz und Effektivität erhöht und die Zufriedenheit der Kunden gesteigert. Angesichts des demografischen Wandels, der einerseits Mitarbeiter immer rarer und wertvoller macht, andererseits die Aufgabendichte bei jedem Einzelnen erhöht, ist dieser Ansatz nicht zu unterschätzen. Ein intelligentes Service Design hilft also, Hindernisse in Arbeits- und Prozessabläufen für alle Beteiligten aus dem Weg zu räumen. ●



- 1 Birgit Mager, Michael Gais: Service Design, UTB 2009
- 2 Prinzipien des Service Design, <https://app.designpilot.io/tool-277-service-design/#&gid=1&pid=1>
- 3 Service Design is making Sense, eBook, <https://designismakingsense.de/shop/ebook-service-design-is-making-sense/>



SERVICE DESIGN – DAMIT DIE „CITIZEN JOURNEY“ NICHT IM STAU ENDET

| von UWE KOBLITZ

STATUS QUO

Die „Citizen Journey“, also die erlebte Interaktion zwischen Bürger und Behörde, soll den Bürgern – so der Idealfall – ein nahtloses und effizientes Erleben vom ersten Kontakt bis zur Erfüllung ihrer Anliegen bieten. Die Realität sieht häufig anders aus und ähnelt häufig eher einer Reise mit Hindernissen mit zahlreichen Staus.

Den Menschen, die eine Citizen Journey antreten möchten (oder müssen), stehen laut eGovernment MONITOR 2018 mehrere Möglichkeiten zur Verfügung: der Zugriff auf eine Behördenwebsite, der Anruf bei einem Callcenter, das Schreiben einer E-Mail oder eines Briefes oder der persönliche Besuch bei der Behörde. Letzteres ist in Deutschland derzeit (noch) die am stärksten genutzte Option. Grund genug, diesen Kontaktkanal genauer zu beleuchten und Alternativen aufzuzeigen, mit denen zukünftig eine „stau- und frustrationsfreie Reise“ möglich ist.

DIE ZIELE FÜR EINE BESSERE CITIZEN JOURNEY: MEHR ONLINE, MEHR EFFIZIENZ, MEHR SERVICE

Um die Citizen Journey unkomplizierter und zeitlich unabhängiger zu machen, ist das erste Ziel, die Bürger zu motivieren, verstärkt die digitalen Behördenangebote zu nutzen. Gerade für den ersten Schritt – Information – stellen die Behörden ihren Kunden bereits ein reichhaltiges Onlineangebot zur Verfügung, das ohne große Barrieren genutzt werden und den Behörden eine deutliche Entlastung verschaffen kann.

Ein zweites Ziel ist, den Kanal „Persönlich bei der Behörde“ effizienter auszurichten. Denn trotz gleichbleibendem oder schrumpfendem Personalstamm müssen Behörden in Zukunft für immer mehr Kunden da sein.

Ein drittes Ziel ist, einen verbesserten und passgenaueren Kundenservice zu bieten. Die Erwartungen einer auf der einen Seite alternden und auf der anderen Seite onlineaffinen jüngeren Gesellschaft unterscheiden sich zum Teil erheblich. Auch in Zukunft müssen daher mehrere Kanäle angeboten werden, die den Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe gerecht werden. Dazu gehören beispielsweise Besuche einer Behörde vor Ort in Altersheimen, in der Immatrikulationsphase bei Universitäten oder auch in Justizvollzugsanstalten, um die spezifischen Belange dieser Gruppen abzudecken.

„DER BESTE BEHÖRDENGANG IST NATÜRLICH DER, DER GAR NICHT ERST STATTFINDEN MUSS.“

Dr. Thomas Böhle, Kreisverwaltungsreferent der Stadt München

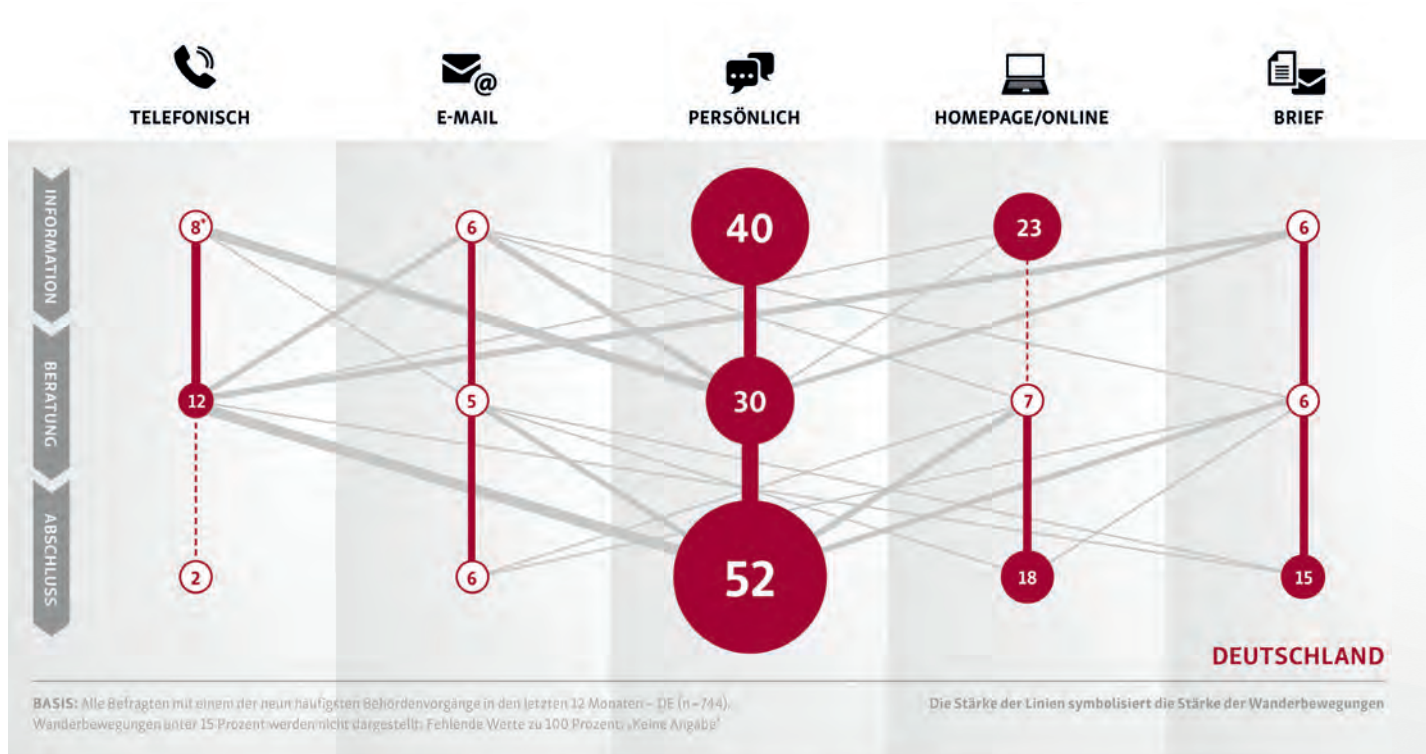
MASSNAHMEN

Um zu ermitteln, mit welchen Maßnahmen Behörden diese Ziele erreichen können, lohnt sich ein genauerer Blick auf die einzelnen Stationen eines persönlichen Behördenbesuchs.

1. Station: Dienstleistung wählen

Die Auswahl der Dienstleistung geschieht idealerweise über einen Portalverbund von Bund, Ländern oder Kommunen. Diese Portale bieten einen guten Überblick über die angebotenen Dienstleistungen, nach denen entweder über Stichworte oder nach Lebenslagen gesucht werden kann. In Zukunft werden bei der Suche vermehrt Chatbots zum Einsatz kommen. Sie liefern ausführliche Beschreibungen für die einzelnen Dienstleistungen, ergänzt mit den dafür erforderlichen Unterlagen und der Information, ob die Dienstleistung bereits online abgeschlossen werden kann.

Für den Bürger wird es immer ein Abwägen sein, wie er schneller und mit weniger Aufwand zum Ziel kommt: online oder durch einen Behördenbesuch. Um den Übergang von persön-



eGovernment MONITOR 2018, durchgeführt von Kantar TNS für Initiative D21 und fortiss, lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Abbildung 1: Citizen Journey: Ablauf von deutschen Behördengängen (Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018, S. 32)

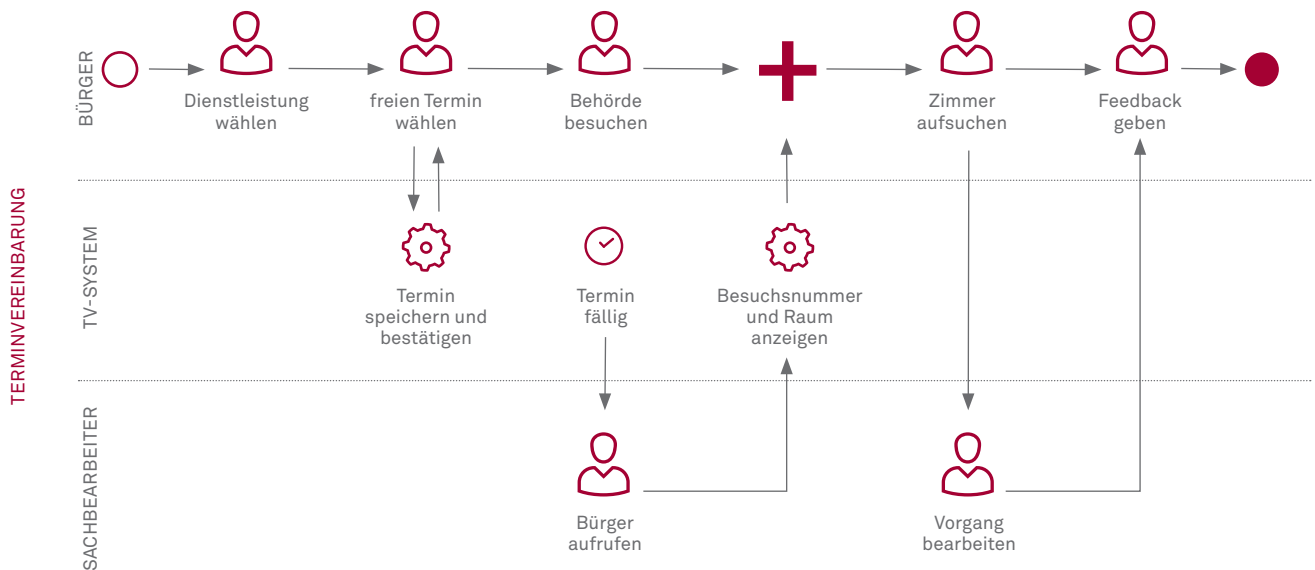


Abbildung 2: Citizen Journey: „Persönlich bei der Behörde“ mit Online-Terminvereinbarung (Ablaufprozessbild)

lichen Behördenbesuchen zu Onlinedienstleistungen zu ebnet, müssen die Onlineangebote der Behörden so einfach wie möglich gestaltet werden.

Bei einem persönlichen Besuch bei der Behörde stehen den Kunden weitere Optionen, wie zum Beispiel Dolmetscher oder Unterstützung bei Behinderungen zur Verfügung.

Eine weitere Möglichkeit, die benötigte Dienstleistung auszuwählen, ist ein Anruf über die bundeseinheitliche Behördenrufnummer 115 oder über behördenspezifische Rufnummern. Die Mitarbeiter in den Callcentern können die Kunden dann entweder direkt auf den Onlinekanal verweisen oder, nach einer Beratung, einen Termin mit einer Behörde vereinbaren.

„JEDE MÜNCHNERIN UND JEDER MÜNCHNER KANN IN JEDEM BÜRGERBÜRO, OB IM HAUPTGEBÄUDE ODER EINER AUSSENSTELLE, ALLE IM BÜRGERBÜRO ANGEBOTENEN DIENSTLEISTUNGEN WAHRNEHMEN UND DAFÜR VORAB ONLINE, TELEFONISCH ODER AM SCHALTER EINEN TERMIN BUCHEN.“

Dr. Thomas Böhle

Der für die Behörden und Bürger gleichermaßen ungünstigste Fall, eine Dienstleistung zu wählen, ist der direkte Gang zum Amt. Dieses Vorgehen bedeutet für Behörden den höchsten Aufwand, sorgt für lange Wartezeiten des Kunden und nicht selten für Frustration seitens des Kunden und des Sachbearbeiters aufgrund fehlender Unterlagen oder Informationen. Doch genau dieses Vorgehen ist für die Bürger der gewohnte und gelernte Weg, um eine Behördenleistung zu bekommen. Entsprechend hoch ist der Informations- und Überzeugungsaufwand, um dieses Verhalten zu ändern. Hierfür bieten sich zum Beispiel Informationskampagnen an die Haushalte oder über lokale Medien an. Auch die Behörden müssen Informationen zu ihren digitalen Angeboten und den Vorteilen, die sich daraus für den Bürger ergeben, bereithalten. Ziel ist, spontane Besuche bei den Behörden auf Ausnahme- und Notfälle zu reduzieren.

2. Station: Freien Termin wählen

Auf die Wahl der benötigten Dienstleistung folgt die Wahl eines freien Termins. Fast alle Behörden mit starkem Publikumsverkehr setzen mittlerweile auf digitale Terminvereinbarungssysteme (TV-Systeme). Auch per Telefon oder über ein Callcenter können Termine vereinbart werden.

Dr. Thomas Böhle

Für die Bestätigung der Terminwahl kann, nachdem der Bürger seine Kontaktdaten ausgefüllt hat, eine E-Mail mit Aktivierungslink versendet werden. Erst wenn er diesen Aktivierungslink anklickt, erhält er auch die Terminbestätigung sowie entsprechende Links zum Stornieren und Verschieben des Termins. Dieses zweistufige Verfahren (Aktivieren und Bestätigen) vermeidet Fehlerquellen, wie falsche E-Mail-Adressen, und sichert dem Bürger eine gewisse Flexibilität zu. In München, wo dieses Verfahren bereits eingesetzt wird, konnte so die „No-Show-Rate“ (Bürger kommt nicht zum vereinbarten Termin und hat ihn auch nicht abgesagt oder verschoben) auf etwa sechs Prozent gesenkt werden. Der einstufige Weg, ohne Aktivierungslink, ist zwar für den Antragsteller etwas weniger aufwendig, führt aber zu einer höheren „No-Show-Rate“ bei der Behörde.

Dr. Thomas Böhle

Abbildung 4: Online-Terminvereinbarung aus Kundensicht

3. Station: Behörde besuchen

Check-in-Automaten, an denen sich die Kunden beim Eintreffen in der Behörde anmelden können, vermeiden unnötige Wartezeiten wegen „No-Shows“. Weiterer Vorteil: Die Automaten können Aufrufnummern mit dynamisch gewählter Wartezone vergeben, was besonders bei nur temporär verfügbaren Wartezonen, Umbauarbeiten oder Ähnlichem nützlich ist. Eine gute Ausschilderung und übersichtliche Lagepläne tragen das Ihre dazu bei, damit sich die Bürger in der Behörde zurechtfinden. Kommen Bürger ohne vorher vereinbarten Termin, können sie an einem Service-Point mit einer Wartenummer oder einem Tagetermin versorgt werden. Allerdings besteht hier immer die Gefahr, dass keine Termine mehr am selben Tag verfügbar sind.

Die Zeit in der Wartezone kann zum Beispiel für das Erfassen von biometrischen Daten, wie Gesichtsbildern und Fingerabdrücken für Personalausweis und Reisepass, oder für Bezahlvorgänge (Kassenautomaten) genutzt werden, die dem Sachbearbeiter dann während der Beratung schon vorliegen. Videowände in der Wartezone bieten die Möglichkeit, über weitere Serviceleistungen oder andere eGovernment-Dienstleistungen zu informieren – eine gute Möglichkeit, den Bürger für das Nutzen der digitalen Angebote bei seinem nächsten Anliegen zu motivieren.

4. Station: Büro aufsuchen

Die Beratung erfolgt im Büro des Sachbearbeiters. Kurze Wartezeiten ohne Stockwerkwechsel von der Wartezone zum entsprechenden Büro helfen, die Bearbeitungszeiten im Rahmen zu halten. Der Sachbearbeiter hat jetzt die Möglichkeit, auf die bereits in der Wartezone erfassten Daten zuzugreifen und damit die Sachbearbeitung zu verkürzen.

5. Station: Feedback geben

Mit einer gezielten Feedbackabfrage nach dem Behördenbesuch können Verbesserungspotenziale bei den Dienstleistungen identifiziert werden. Gerade bei neuen Angeboten sind so zeitnah Rückkopplungen möglich, wie diese Dienstleistungen beim Bürger ankommen.

Nachdem die Tendenz immer mehr weg von den starren und einfachen Dienstleistungen hin zu mehr Beratung in Lebenslagen geht, gibt das Feedback den Behörden die Möglichkeit zu lernen und erfolgreicher zu werden. Die Kopplung an eine bestimmte Dienstleistung und an einen bestimmten Ort über das Terminvereinbarungssystem erlaubt genauere Auswertungsmöglichkeiten, als es bisher über die allgemeinen Beschwerdestellen möglich ist, bei denen dieser Bezug oft nicht gegeben ist.

FAZIT

Auch wenn Bürger den Kontaktkanal „Persönlich bei der Behörde“ weiterhin nutzen möchten und auch wenn er zukünftig seine Berechtigung hat, sollte er als Sprungbrett zu den Onlineangeboten der Behörden genutzt werden. Das funktioniert allerdings nur, wenn der persönliche Besuch mittels digitaler Elemente effizient ausgestaltet und intelligent genutzt wird.

Wichtige Systeme stehen hierfür bereits zur Verfügung. So kann zum Beispiel die Auswahl der benötigten Dienstleistungen von Chatbots¹ oder über Behördenplattformen² unterstützt werden. Spontanbesuche bei Behörden werden nur noch bei Notfällen akzeptiert werden. Der Bürger muss sich also im Vorfeld überlegen, welche Dienstleistung er benötigt und ob er dafür einen Termin reservieren will oder sie doch gleich besser online erledigt. Im Idealfall können sie bereits an dieser Stelle auf den Onlinekanal geleitet und dort auch gehalten werden. Direkt vor Ort reduzieren Check-in-Automaten den Aufwand für die Sachbearbeiter und sorgen für mehr Planungssicherheit bei Terminen. Videoinformationen im Wartebereich können auf Onlineangebote aufmerksam machen und die Akzeptanz steigern. Auf diese Weise können zumindest ein Teil des zukünftigen Bürgerverkehrs auf die digitalen Plattformen umgeleitet und Freiräume bei Behörden geschaffen werden, die es erlauben, ein zeitgemäßes und bürgernahes Dienstleistungsspektrum aufzubauen. ●

1 Zum Beispiel bei der finnischen Einwanderungsbehörde <https://migri.fi/en/home>

2 Zum Beispiel Plattform für Online-Services der Stadt München <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/IT-Referat/Projekt-E--und-Open-Government/Online-Services.html>



DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

VON DER VISION ZUR UMSETZUNG

2. Juli 2019, Berlin

Im Zuge der digitalen Transformation steht für die öffentliche Verwaltung die strategische Weiterentwicklung des eigenen Zielsystems und der internen Strukturen im Mittelpunkt. Während die Erwartungshaltung vieler Bürgerinnen und Bürger sowie politischer Entscheidungsträger an die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltungen steigen, nehmen die technischen und planerischen Anforderungen an die Umsetzung komplexer Projekte in gleichem Maße zu. Durch den schnellen Wandel der politischen Anforderungen wechselt das Zielsystem oftmals schneller, als die Behörden ihre Strategie umsetzen können.

Seminarablauf: Im Rahmen des eintägigen Seminars wird das Thema von der Strategieentwicklung über die Abgrenzung von Handlungsfeldern bis zur Umsetzungsplanung methodisch erörtert und direkt in praktische Fallbeispiele übersetzt. Für die Erarbeitungen der einzelnen Phasen und Herangehensweisen steht das Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Digitalstrategie der msg zur Verfügung. Die Teilnehmer profitieren vom Austausch und von Diskussionen mit Kollegen anderer Behörden und unseren Experten und von praktischem Wissen, das sie direkt in ihre tägliche Arbeit einbringen können.

Zielgruppe: Das Seminar richtet sich an alle, die mit Entwicklung, Planung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien auf Bundesebene, Landesebene und kommunaler Ebene betraut sind.

Referenten:



Werner Achtert ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector der msg systems ag. Seine Schwerpunkte sind unter anderem die Analyse von Organisationsstrukturen und die Bewertung der Prozessreife mit Assessmentmethoden wie CMMI.



Dr. Jan Engelke ist bei der msg systems ag als Lead Business Consultant tätig und übernimmt als erfahrener Lead Business Consultant Aufgaben in der Strategieberatung im öffentlichen Sektor.



Katharina Schmitt ist Wirtschaftsmathematikerin mit Schwerpunkt VWL und berät als Business Consultant für Digitalisierungsstrategien und IT-Governance für die msg systems ag Kunden im Public Sector unter anderem in den Bereichen Strategieerstellung und Digitale Agenden für Politik und Verwaltung.

Weitere Informationen und Anmeldung:

https://www.fuehrungskraefte-forum.de/detail.jsp?v_id=3848



DER BÜRGER, KEIN UNBEKANNTES WESEN

Der eGovernment MONITOR verrät, was Bürger erwarten – und welche Vorbehalte sie haben.

| von DR. KATRIN EHLERS

Wir kaufen online mit einem Klick und checken beim Fliegen oder Bahnfahren mit dem Smartphone ein. Vielleicht folgen wir sogar den Musikempfehlungen unseres Streamingdienstes oder speichern unsere Gesundheitsdaten in der Cloud. In Deutschland nutzen 90 Prozent aller Personen ab zehn Jahren das Internet, 87 Prozent vorzugsweise über ihr Smartphone. Das ist die digitale Realität, privat und beruflich. Ganz anders sieht das Bild aus, wenn wir Leistungen von Behörden in Anspruch nehmen. Dort ist das Warten vor dem Schalter im Amt noch immer der Normalfall. Nur 40 Prozent derjenigen, die das Internet im täglichen wie im Berufsleben nutzen, nutzen auch E-Government-Angebote – Tendenz rückläufig.

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen, einige davon scheinen auf der Hand zu liegen: Selbstverständlich nehmen wir Behördenleistungen vergleichsweise selten in Anspruch. Und wenn, dann tun wir Bürger das auf die Weise, wie wir es schon immer getan haben. Wir kennen die neuen E-Services noch nicht. Oder den Service, den wir benötigen, gibt es (noch) nicht digital. Das alles ist nicht falsch, erklärt aber nicht, warum bei einer über die Jahre steigenden Bekanntheit von E-Government-Angeboten die Nutzung zurückgeht. Die Ergebnisse des eGovernment MONITOR geben dazu wichtige Hinweise.

KOMFORT UND DURCHGÄNGIGKEIT DER E-GOVERNMENT-ANGEBOTE UNZUREICHEND

Während 2012 noch 76 Prozent der deutschen Onliner angaben, die E-Government-Angebote nicht zu kennen, sind es 2018 nur noch 42 Prozent. Trotz dieses deutlichen Rückgangs ist mangelnde Bekanntheit immer noch die am häufigsten ge-

nannte Nutzungsbarriere. Jeweils etwa 40 Prozent geben an, den benötigten Service gebe es (noch) nicht online, der Service sei nicht von Anfang bis Ende elektronisch verfügbar, und beklagen entweder eine undurchschaubare Struktur der Onlineangebote, mangelnde Hilfestellung durch die Behörden sowie die Notwendigkeit, zusätzliche Hardware zu beschaffen. Der Schlüssel zur rückgängigen Nutzung liegt dabei offenbar in der mangelnden Durchgängigkeit und in mangelndem Nutzungskomfort. Dies wird insbesondere in den Angaben der Bürger zu ihrer Zufriedenheit mit den E-Government-Angeboten deutlich. „Ausbau und Weiterentwicklung der staatlichen Onlineangebote [scheinen] nicht mit den aus dem privaten Umfeld bekannten Diensten und den damit verbundenen Erwartungen an Bedienbarkeit und Nutzerfreundlichkeit Schritt zu halten“, schlussfolgern die Autoren der Studie. „Die Erwartungen der Nutzer [steigen] schneller, als der Ausbau der behördlichen Onlineangebote vorangeht.“ (S. 22–23)

In Österreich und der Schweiz liegt die Zufriedenheit mit den genutzten Angeboten heute unter dem Niveau von 2012. In Deutschland ist sie nach wie vor deutlich geringer als in den Nachbarländern und nur ein Prozent höher als sechs Jahre zuvor bei 58 Prozent. Die Schere zwischen den Ansprüchen der Bürger und dem bereitgestellten Angebot geht weiter auseinander. Als Vorteile des E-Government werden Zeitersparnis, Unkompliziertheit und Bequemlichkeit genannt. Unzufrieden sind die Bürger hinsichtlich der Unübersichtlichkeit und Unzuverlässigkeit der Systeme, der Dauer des Vorgangs, der Rückmeldequote und vor allem der nicht durchgängig digitalen Angebote. „Beim weiteren Ausbau des Online-Angebots sollte deshalb darauf geachtet werden, Prozesse gänzlich zu digitalisieren und Medienbrüche zu vermeiden“, so die Empfehlung der Autoren. (S. 24–25)



eGOVERNMENT MONITOR – STECKBRIEF

Der eGovernment MONITOR 2018 ist eine Studie der Initiative D21 und fortiss gemeinnützige GmbH – Forschungsinstitut des Freistaats Bayern für softwareintensive Systeme und Services –, durchgeführt von Kantar TNS und unterstützt durch Partner aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, darunter auch msg.

Seit 2011 beleuchtet der eGovernment MONITOR jährlich die aktuelle E-Government-Situation in Deutschland. Untersucht werden Bekanntheit, Nutzung, Nutzungsbarrieren, Zufriedenheit und Identifizierungswege, 2018 außerdem der Ablauf von Behördengängen und die Akzeptanz des Bürgerkontos sowie eines digitalen Assistenten. Seit 2012 werden Österreich und die Schweiz als Vergleichsländer herangezogen, der Fragebogen wird jährlich überarbeitet. Durchgeführt wurden 2018 in Deutschland 1.077 Onlinebefragungen mit Personen in Privathaushalten ab 18 Jahren, die das Internet privat nutzen. Es handelt sich um eine repräsentative Erhebung.

Der Herausgeber definiert E-Government als Informationen und Dienste von Behörden und öffentlichen Einrichtungen, die über das Internet genutzt werden können, wie zum Beispiel die elektronische Steuerklärung (Elster), Informationen der Ämter, Kita-Finder und Ähnliches.

Die gesamte Studie online: <https://initiated21.de/publikationen/egovernment-monitor-2018/>



Abbildung 1: Gründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit Online-Behördenangeboten, Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018

NOCH IMMER PERSÖNLICHER KONTAKT MIT DER BEHÖRDE VORHERRSCHEND

In Deutschland stehen den Bürgern für Behördengänge eine ganze Reihe von Kanälen, in der Regel auch mehrere im Zusammenhang mit einem Anliegen, zur Verfügung (siehe auch Koblitz, U., Service Design. Damit die „Citizen Journey“ nicht im Stau endet, Seite 16 in dieser .public). Der Hauptkanal ist dabei der persönliche Kontakt, sowohl für die Information (40 Prozent) und die Beratung (30 Prozent) als auch für den Abschluss des Vorgangs (52 Prozent). Das heißt, auch Bürger, die die ersten Schritte telefonisch, über die Website, per E-Mail oder Brief erledigt haben, nehmen am Ende einen persönlichen Termin wahr. Die Website wird von 23 Prozent zur Information genutzt, aber nur von 7 Prozent für die Beratung, wohingegen (immerhin) 18 Prozent den Vorgang online abschließen können. Diese Medienbrüche verlangsamen den Gesamtprozess, sind ineffizient und führen zur Unzufriedenheit der Bürger.

BÜRGER WOLLEN GEWOHNTE IDENTIFIZIERUNGSVERFAHREN

Dass die Bürger von E-Government-Services die User Experience erwarten, die sie von privaten oder beruflichen Onlineaktivitäten gewohnt sind, zeigt sich sehr deutlich bei der Frage nach Identifizierungsverfahren. Behördenseitig ist dafür in Deutschland der Personalausweis mit eID vorgesehen. Mehr als zwei Drittel der Befragten besitzen den neuen Personalausweis. 22 Prozent verfügen außerdem über eine Freischaltung der eID-Funktion, aber nur 6 Prozent über das notwendige Lesegerät. Nur diese 6 Prozent also können viele E-Government-Angebote nutzen – ein Punkt, der durchaus eine echte Nutzungsbarriere darstellt (siehe oben).

Aber die elektronische Identifizierung mit dem Personalausweis scheitert nicht nur an der Hardware, sondern hat offenbar insgesamt auch acht Jahre nach Einführung ein Akzeptanzproblem. 38 Prozent verfügen nicht über die eID-Funktion, weil sie sie nicht freischalten lassen (32 Prozent) oder sogar deaktiviert haben (6 Prozent). Stattdessen wünschen sich die Bürger ein Identifizierungsverfahren, wie sie es aus ihrem privaten Umfeld gewohnt sind. Nur 2 Prozent nutzen dafür den Personalausweis. Die häufigsten privat genutzten Verfahren sind Benutzername und Passwort (53 Prozent), das Pin-/TAN-Verfahren (40 Prozent) und ein Bestätigungslink per E-Mail (25 Prozent). 35 Prozent würden vorzugsweise auch auf Behördenservices mithilfe von Benutzername und Passwort zugreifen, 34 Prozent mittels Pin-/TAN-Verfahren und 21 Prozent über einen Bestätigungslink. In Österreich hingegen, wo der Staat auf die Handy-Signatur setzt, kommt dieses Verfahren immerhin auf einen Zustimmungswert von 29 Prozent; es liegt damit aber immer noch 20 Prozentpunkte hinter dem favorisierten Pin-/TAN-Verfahren. Die Bürger bevorzugen, was sie gewohnt sind, und nur wirklich unkomplizierte Verfahren haben eine Chance, sich durchzusetzen. (vgl. Abb. 2 Gewünschte ID für digitale Behördengänge, Studie S. 26–32)

KLARE ZUGRIFFSRECHTE UND TRANSPARENZ GEFORDERT BEIM BÜRGERKONTO

Die Frage nach einer Identifizierung, die mit Akzeptanz rechnen kann, stellt sich auch mit der Einführung des geplanten Bürgerkontos, das ebenfalls Gegenstand der Befragung gewesen ist. Die Bürger erwarten diesbezüglich vor allem klare Zugriffsrechte, Transparenz über den Zugriff auf die Dokumente sowie eine Benachrichtigungsfunktion zu ablaufenden Dokumenten und

Fristen. In Deutschland wünschen sich 61 Prozent eine Übersicht, welche Behörde wann auf Dokumente zugreift, und 47 Prozent unterschiedliche Zugriffsrechte für einzelne Behörden. 57 Prozent wollen eine automatische Benachrichtigung über ablaufende Dokumente und Fristen. 45 Prozent hätten gern eine Statusanzeige für ihre Behördenvorgänge. Diese Empfehlungen resultieren auch aus den Bedenken, die die Bürger – insbesondere in Deutschland – in Bezug auf den Datenschutz haben. Nur rund 20 Prozent der Bürger wären bereit, auch private Dokumente (etwa Versicherungspolicen oder medizinische Un-

terlagen) dort zu speichern, wohingegen 55 Prozent der Auffassung sind, dass private Unterlagen die Behörden grundsätzlich nichts angehen. Von diesen wiederum begründen 56 Prozent ihre Vorbehalte mit dem Argument „gläserner Bürger“ durch die Zusammenführung von Daten in einer zentralen Datenbank, 47 Prozent äußern Ängste in Bezug auf Datendiebstahl und 44 Prozent dahingehend, nicht zu wissen, was mit den Daten passiert. Während also nur eine Minderheit im Bürgerkonto auch private Dokumente hinterlegen würde, sind die Einstellungen in Bezug auf Funktionen des Bürgerkontos, die unmittelbar mit

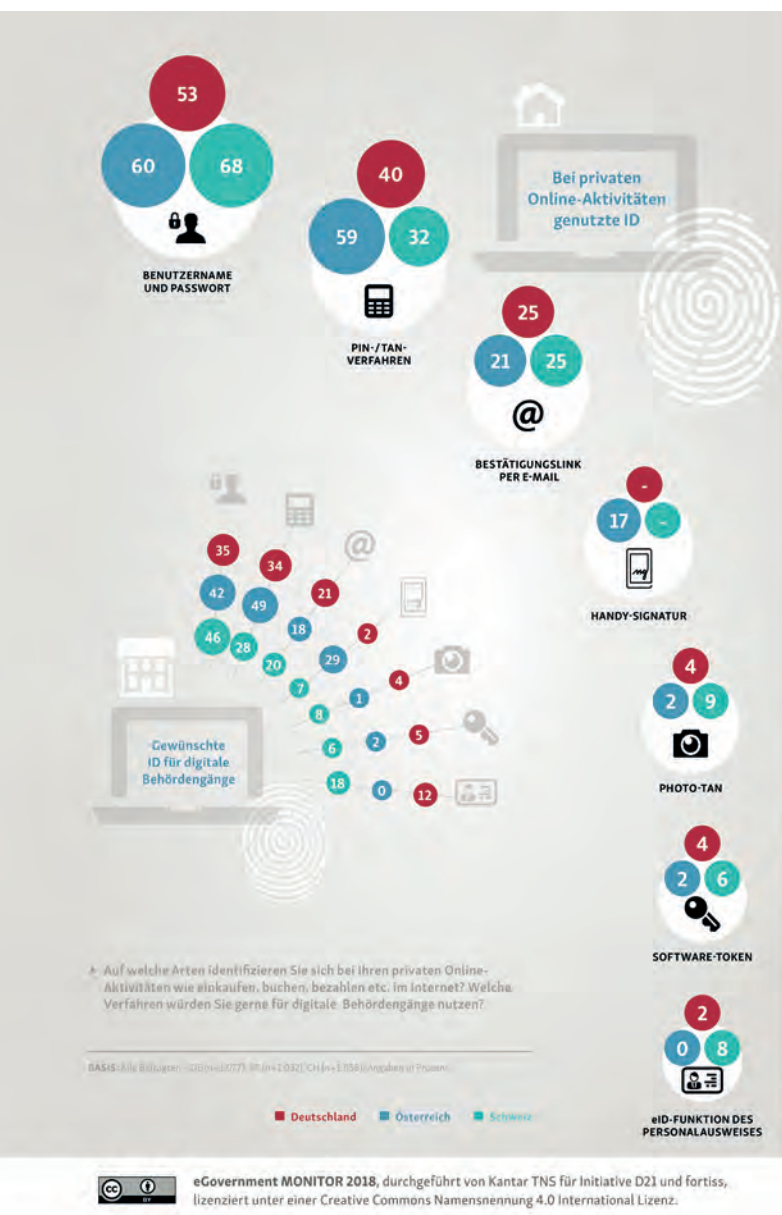


Abbildung 2: Gewünschte ID für digitale Behördenwege.
Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018

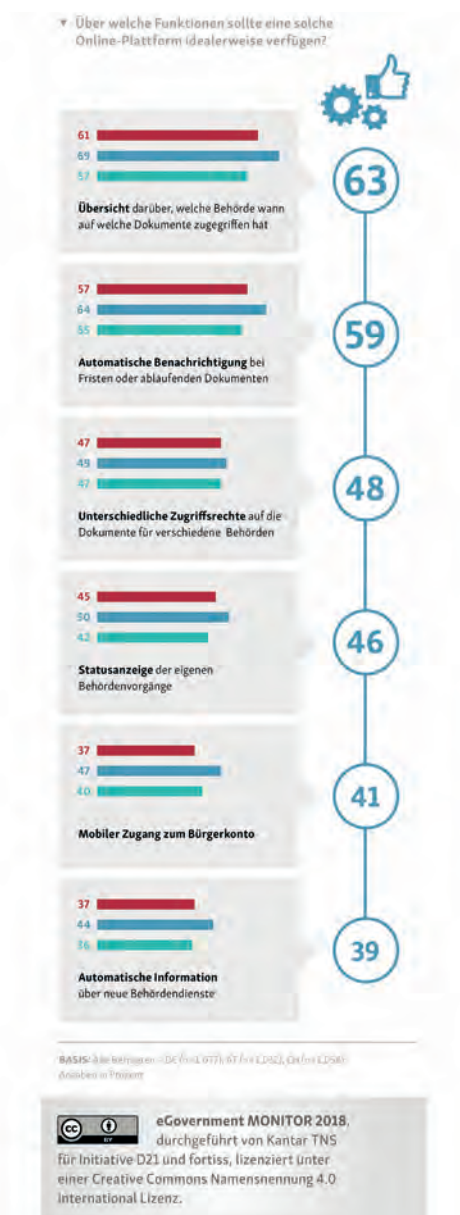
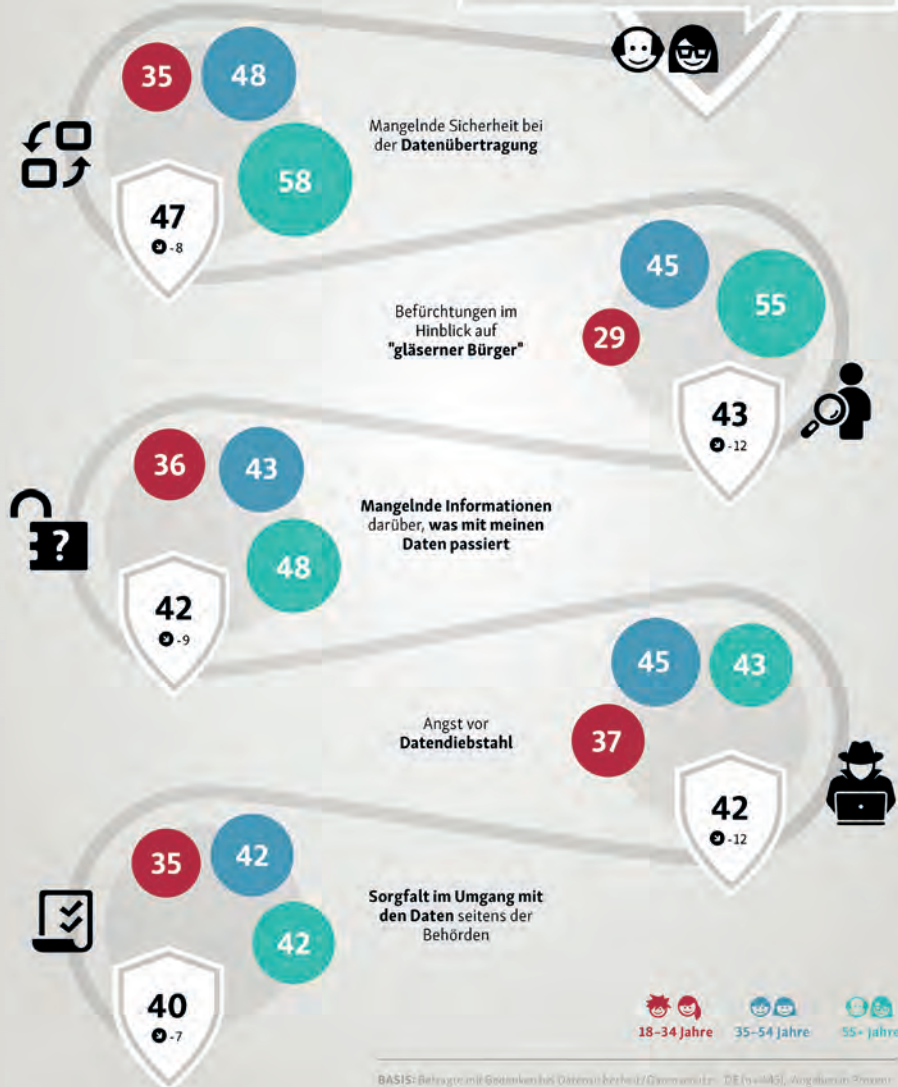


Abbildung 3: Gewünschte Funktionen des Bürgerkontos.
Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018

Welche Bedenken haben Sie im Bereich Datenschutz / Datensicherheit, die Sie von einer (intensiveren) Nutzung von Online-Behördendiensten abhalten?

Für mehr als jeden dritten Online in Deutschland sprechen Sorgen um Datenschutz oder Datensicherheit gegen die Nutzung von Online-Behördendiensten.



eGovernment MONITOR 2018, durchgeführt von Kantar TNS für Initiative D21 und fortiss, lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Abbildung 4: Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018

staatlichen Dienstleistungen zusammenhängen, ganz andere: Immerhin 48 Prozent sind bereit, eine Meldebestätigung zu hinterlegen, 43 Prozent Urkunden (Heirat, Geburt), 40 Prozent ihre persönlichen Daten, 37 Prozent Ausweisdokumente und 35 Prozent ein biometrisches Passfoto. In allen Punkten liegen die Akzeptanzwerte in Deutschland niedriger als in Österreich oder der Schweiz. Damit erscheint die Akzeptanz für das Bürgerkonto in der Summe noch ausbaufähig. (S. 38–42).

Dabei haben sich die Datenschutzbedenken der Bürger in der letzten Zeit nicht verschärft – trotz einiger öffentlich diskutierter Sicherheitsvorfälle. Die Autoren der Studie gehen davon aus, dass die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die 2018 in Kraft getreten ist, dem vertrauensbildend entgegen gewirkt hat. Dennoch bleiben mehr als ein Drittel der Befragten wegen der Sicherheitsrisiken zurückhaltend gegenüber der Nutzung von staatlichen Onlinediensten, ältere Menschen jeweils stärker als die jüngeren. Von denjenigen mit Datenschutzbedenken befürchten 47 Prozent mangelnde Sicherheit bei der Datenübertragung, 43 Prozent den „gläsernen Bürger“. Jeweils 42 Prozent sind besorgt, nicht zu wissen, was mit ihren Daten passieren könnte, und haben Angst vor Datendiebstahl. Immerhin noch 40 Prozent äußern Vorbehalte hinsichtlich der Sorgfalt der Behörden im Umgang mit ihren Daten. (S. 20–21)

HOHES POTENZIAL FÜR ZEITSPARENDE ONLINESERVICES

Gleichzeitig zeigt die Studie ein großes Potenzial für den Ausbau und die

Nutzung von digitalen Behördendiensten. Am deutlichsten zeigt sich dies bei dem Beispiel der An-, Um- oder Abmeldung eines Kraftfahrzeugs online: Nur 14 Prozent nutzen dieses Angebot, 48 Prozent geben an, das Angebot zu kennen, aber 63 Prozent würden diesen Dienst künftig in Anspruch nehmen. Das ist ein Potenzial von fast 50 Prozent. Ebenfalls signifikantes Potenzial zeigt sich bei der digitalen Kommunikation mit der Behörde (zum Beispiel per

* Gerne möchten wir von Ihnen im Folgenden wissen, welche Online-Bürgerinformationen bzw. -dienste (ggf. auch über eine App) Sie kennen, bereits genutzt haben und zukünftig gerne nutzen möchten.

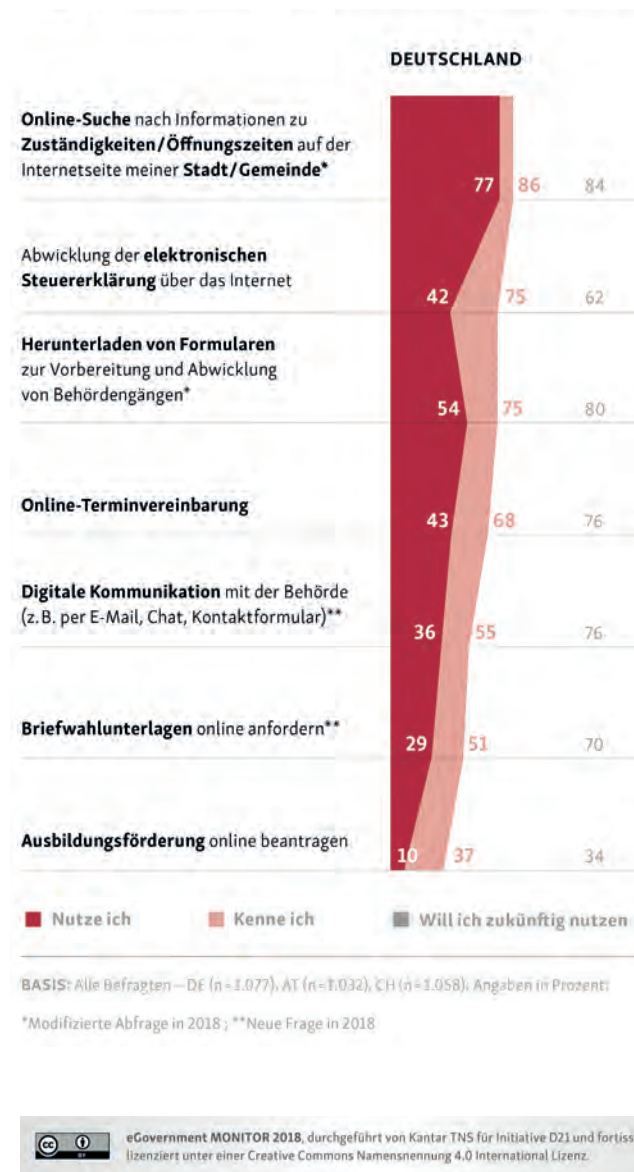


Abbildung 5: Potenzial von Onlineinformationen und -services,
Quelle: Initiative D21, eGovernment MONITOR 2018

E-Mail), die bisher 36 Prozent nutzen, aber 76 nutzen würden, sowie bei der Online-Terminvereinbarung – von 43 Prozent genutzt und von 76 Prozent potenziell genutzt. In Bezug auf die Onlineanforderung von Briefwahlunterlagen liegt das Potenzial bei 29 : 70, für das Herunterladen von Formularen liegt das Potenzial bei 54 : 80. (S. 14–15)

GANZ EINFACH WIE ANDERSWO

Die Bürger formulieren also ihre Anforderungen deutlich: Sie wollen ganz überwiegend E-Government, und sie wollen es auf der Höhe ihrer digitalen Erfahrungswelt:

- Schnell
- Unkompliziert
- Selbsterklärend
- Nutzerfreundlich
- Durchgängig online
- Sicher, stabil und verlässlich
- Immer auf der Höhe der Zeit

Für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), mit der bis 2022 sämtliche Verwaltungsleistungen digitalisiert werden sollen, bedeutet dies: Während der Entwicklung ebenso wie nach Inbetriebnahme müssen Onlineangebote und -nutzungsgewohnheiten in der Welt außerhalb der Verwaltung intensiv beobachtet werden und die Erkenntnisse auch binnen absehbarer Zeit Berücksichtigung finden. Die Digitalisierung der Verwaltung ist ein andauernder Prozess stetiger Weiterentwicklung und Veränderung. Das gilt für die User Experience, aber auch für die eingesetzten Identifizierungs- und Sicherheitsstandards. Die müssen fortlaufend angepasst werden. Die Verwaltung kann es sich nicht leisten, das Vertrauen der Bürger aufgrund von Sicherheitsvorfällen zu verspielen.

Umgekehrt formuliert: Gelingt mit der Digitalisierung der Verwaltung die kundenorientierte Weiterentwicklung ihrer Dienste nicht, werden die Bürger (und vermutlich auch andere Verwaltungskunden) diese digitalisierten Angebote nicht nutzen. Damit aber bleibt natürlich auch der gewünschte Effizienzgewinn aus. ●

1 https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_330_634.html



Die Bürgerportale haben ein Akzeptanzproblem.

IST USER EXPERIENCE DIE RETTUNG?

| von ANDREAS RAQUET

Vor Kurzem haben die Initiative D21 und fortiss die Neuauflage ihres eGovernment MONITOR für das Jahr 2018 veröffentlicht (siehe auch Artikel „Der Bürger, kein unbekanntes Wesen“ in dieser Ausgabe). Die Kernaussagen lesen sich dabei fast identisch zum Vorjahr: Die Zufriedenheit der Bürger mit behördlichen Onlineangeboten stagniert auf niedrigem Niveau, die Nutzung ist sogar rückläufig. Erste Reaktionen in den sozialen Medien ließen nicht lange auf sich warten: Insbesondere die User Experience (UX) hänge weit hinter dem heutigen Anspruch der Bürger zurück. Der UX-Trend müsse sich auch auf die Behördendienstleistungen erstrecken. Dann würden sie einen ähnlichen Boom erleben wie in der Privatwirtschaft.

Ist das so? Die Vorstellung, der begeisterte Bürger verbringe die Vorweihnachtszeit zukünftig mit schweißnassen Händen vor dem Bildschirm, um vielleicht doch noch ein Ausweisverlängerungs-Schnäppchen bei der örtlichen Passbehörde zu ergattern, erscheint mir reichlich skurril. Anders als bei den erfolgreichen Onlinehändlern, beinhalten die Angebote der öffentlichen Verwaltung weder Konsumgüter noch Statussymbole. Verwaltungsdienstleistungen sind für die meisten Bürger einfach Mittel zum Zweck. Wenn der Bürger für diesen Zweck dennoch den klassischen Gang zum Amt bevorzugt, dann weil das für ihn das geringere Übel ist.

Natürlich hat der eGovernment MONITOR auch nach Gründen für die mangelnde Akzeptanz gefragt. Hier gaben sich 52 Prozent der Befragten unzufrieden mit der Datensicherheit. Gleichzeitig möchten sich 53 Prozent der Befragten am liebsten per Username/Passwort authentifizieren. Sicherheit? Offenbar doch nicht so wichtig!¹ Für 39 Prozent der Befragten stellt die Notwendigkeit zur Anschaffung eines Lesegeräts für eIDs ein Hindernis dar. Dabei kann bereits seit Ende 2017 jedes halbwegs aktuelle Android- Smartphone als Lesegerät genutzt werden.² Auch die mangelnde Bekanntheit der Angebote – für 42 Prozent der Befragten ein Thema – ist wohl eher eine Konsequenz als eine Ursache. Gute Angebote sprechen sich nämlich im Zeitalter des Web 2.0 ganz schnell herum.

Die einfache Wahrheit ist: Viele Onlineangebote funktionieren nicht, weil sie gar nicht auf die direkte Nutzung durch die Bürger ausgelegt sind. Hier einige Beispiele:

- Eine große Bundesbehörde stellt ihre Onlinedienstleistungen über ein alphabetisches Verzeichnis zur Verfügung. Die einzelnen Angebote sind aber gar nicht nach Fachthemen eingeordnet. Stattdessen findet man zwei Drittel unter A, wie Antrag, den Rest unter V, wie Vordruck.
- Die Formulare erfordern die Eingabe zahlreicher Angaben, die der Behörde längst bekannt sind. Zusätzlich werden Angaben gefordert, die der Bürger erst einmal gar nicht kennt. So benötigt man für einen Kindergeldantrag das Aktenzeichen bei der Familienkasse. Immerhin erklärt das Formular in einem Hilfetext, wie man die Zahlenkolonne in seinen Kontoauszügen (!) finden kann.
- Mitzuliefernde Nachweise sind in Beamtendeutsch verfasst – die Geburtsurkunde heißt Personenstandsnachweis – und müssen vom Antragsteller in Schriftform von anderen Behörden angefragt und per Post nachgereicht werden.
- Nicht selten findet auch das Einreichen des Onlineantrags am Ende zwecks Unterschrift in ausgedruckter Form auf Papier statt und erfordert damit ebenfalls den Gang zur Post.
- Zu guter Letzt kommt auch der Bescheid einige Tage später auf Papier per Post.

Interessanterweise sind die Vor-Ort-Beratungsprozesse in den Behörden sogar oft komfortabler ausgestaltet. Dort kann man zum Beispiel Nachweise direkt und unmittelbar – elektronisch eben – von Drittbehörden einholen lassen. Häufig kann der Prozess sogar unmittelbar abgeschlossen werden. Dann geht „klassisch“ tatsächlich schneller als „online“. Kein Wunder also, wenn der Bürger lieber direkt zum Amt geht.

Wenn Onlinedienstleistungen eine höhere Akzeptanz erleben möchten, müssen sie einfach besser als klassische Prozesse werden. Das hat zum Teil etwas mit UX zu tun, vor allem aber mit einer konsequent auf den Bürger als Akteur ausgerichteten Prozessoptimierung:

- Leicht aufzufinden, beispielsweise durch optimierte Suchfunktionen und auf den Bürger zugeschnittene Navigationshilfen
- Leicht auszufüllen durch verständlich aufgebaute Dialoge und ohne Mehrfacherfassung bereits bekannter Informationen, sowie eine Begriffswelt, die der Bürger versteht
- Komfortabel durch automatischen Abruf von Nachweisen weiterer Behörden
- Effizient, durch elektronisches Einreichen und Verarbeiten sowie unmittelbares Feedback

Natürlich sind dazu im Einzelfall noch etliche Fragen zu klären. Wie können persönliche Daten des Bürgers eingeholt und vorgelegt werden, wenn sich der Bürger nicht ausreichend authentifizieren möchte? Wie kann man Prozesse so verschlanken, dass eine Dunkelverarbeitung³ in einfachen Fällen möglich wird? Wie kann man weitere Behörden transparent einbinden? Das alles ist nicht einfach, aber nur so wird der digitale Behörden gang Vorteile gegenüber dem klassischen Gang zum Amt bieten. Und nur dann wird der Bürger das Angebot auch annehmen.

Eine moderne und ansprechende Oberflächengestaltung schadet am Ende natürlich trotzdem nicht. Sie allein wird den Onlinedienstleistungen aber nicht den gewünschten Erfolg bringen. ●

1 In der BSI TR 03107 – „Elektronische Identitäten und Vertrauensdienste“ wird Username/Passwort auf dem Vertrauensniveau „normal“ eingestuft und ist damit für viele Dienstleistungen nicht ausreichend.

2 Siehe <https://www.ausweisapp.bund.de/ausweisapp2-home/>

3 Eine vollautomatisierte Verarbeitung ohne Eingriffe durch Sachbearbeiter, siehe <https://de.wikipedia.org/wiki/Dunkelverarbeitung>



Die Digitalisierung und der damit verbundene Umbruch im Energiesektor stellt Stadtwerke bundesweit vor bislang unbekannte Herausforderungen, fordert innovative Antworten und eine Neuausrichtung für die Zukunft. Starker Wettbewerb, neue Marktteilnehmer und disruptive Geschäftsmodelle gefährden dabei die etablierten großvolumigen Geschäftsfelder der kommunalen Versorgungsunternehmen. Ein Fokus auf das reine Commodity-Geschäft wird in Zukunft nicht mehr ausreichen.

| von HENRIKE NEULEN und STEFAN WALTER

DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ALS HERAUSFORDERUNG FÜR STADTWERKE

STADTWERKE UNTER HANDLUNGSDRUCK

Ein im Oktober 2017 vom Progressiven Zentrum in Kooperation mit dem Verband kommunaler Unternehmen e.V. veröffentlichtes Diskussionspapier¹ greift genau diese Situation auf und zeigt einen konkreten Lösungsweg für die Zukunftssicherheit der Stadtwerke auf. Regionale Plattformen für den Verkauf von Bündelprodukten, verknüpfte Dienstleistungen und weitere Services sind bedeutend für die Geschäftsmodelle der Zukunft eines Stadtwerkes. Durch ihren hundertprozentigen Marktzugang besitzen Stadtwerke ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Marktteilnehmern. Dieses Asset gilt es zu verteidigen, zu nutzen und für die Zukunft zu stärken. Als Gesamtanbieter regionaler Services könnten sich Stadtwerke auch zukünftig gegen den Wettbewerbsdruck von außen behaupten.

Grundlegende disruptive Veränderungen im Stadtwerkeumfeld werden laut einer aktuellen Expertenbefragung des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft und des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young² bereits mit einer Wahrscheinlichkeit von 35 Prozent erwartet. Dieses Ergebnis zeigt, dass Stadtwerke und Kommunen jetzt handeln sollten. Denn das dynamische Wettbewerbsumfeld fordert von den kommunalen Dienstleistern eine neue, digitale Produktpalette. Eine Plattform, die innovative Services an einem Ort mit digitalen Kundenkonten vereint, könnte die Lösung sein.

DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE GEMEINSAM SCHNELLER UMSETZEN

Das Gemeinschaftsprojekt „Digitale Plattform für Kommunale Services“ (DIPKO) beschäftigt sich mit genau diesem Lösungsansatz. Dabei stellt die cloudbasierte Vernetzung von Angebot, Dienstleistung und Nachfrage auf einer regionalen Plattform den Kern der Idee dar. Mit ihr könnten – insbesondere durch das Angebot von Bündelprodukten und die Integration von Drittanbietern aus dem Dienstleistungssektor – der vollständige Marktzugang der Stadtwerke genutzt werden und attraktive Mehrwerte könnten generiert werden. Damit bereitet die Digitale Plattform für Kommunale Services als integrierte White-Label-Plattform den Weg zu zukunftsfähigen digitalen und plattformzentrierten Geschäftsmodellen.

Das Projekt verfolgt das übergeordnete Ziel, das Wissen seiner Teilnehmer zu bündeln und so innovative, digitale Geschäftsmodelle schneller entwickeln und bereitstellen zu können. Zu diesem Zweck sollen bestehende Leistungen von Stadtwerken auf einem digitalen Kundenkonto zusammengeführt, sowie Information, Kommunikation und Interaktion der Bürger mit ihren kommunalen Versorgern zentralisiert, vereinfacht und gefördert werden. Dabei stehen auch andere kommunale Leistungen im Zentrum der Überlegungen. Insbesondere das gesamte Themenfeld rund um die Smart City bietet sich hier an, da die Vernetzung der Akteure Bürger, Kommune und Stadtwerke zahlreiche Vorteile für Kunden birgt. Aufgrund der Tatsache, dass Stadtwerke oftmals eine hohe lokale Marktdurchdringung besitzen, erreichen Mehrwertdienste wie zum Beispiel „Smart Parking“ eine deutlich höhere Akzeptanz beim Bürger und können dem Kunden einfacher zur Verfügung gestellt werden. Die bereits bei dem jeweiligen Stadtwerk hinterlegten Zahlungsmodalitäten des Kunden erleichtern zum Beispiel die kaufmännische Abwicklung weiterer Services erheblich.

SMART PARKING ALS MÖGLICHER USE CASE

Zahlreiche Experten beschäftigen sich momentan mit der Frage, wie Parkraumbewirtschaftung im öffentlichen Raum effizienter gestaltet werden kann. Dabei wird häufig das Thema Smart Parking diskutiert. Insbesondere die Ausstattung der Park-

VORTEILE FÜR STADTWERKE

- Vermarktung neuer innovativer Produkte aus Kombination mehrerer Sparten
- Integration branchenfremder Produkte in die eigene Produktpalette
- Einfache Integration von Bezahlssystemen
- Loyalitätsprogramme über verschiedene Dienstleistungen
- Steigerung von Skaleneffekten bei externen Angeboten
- Basis für weiterführende und neue datenbasierte Geschäftsmodelle
- Einmalige Erfüllung der Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung für verschiedene Dienstleistungen

VORTEILE FÜR KUNDEN

- Eine einheitliche Plattform mit zentralem Zugang zu allen kommunalen Angeboten
- Alle Angebote aus einer Hand
- Spezielle regionale Vorteilsangebote auf der Plattform
- Vereinfachte Administration verschiedener Dienstleistungsnutzungen (zum Beispiel Bezahlfunktion)
- Zentrale Kontrolle über Datennutzung

Tabelle 1: Vorteile einer Digitalen Plattform für Kommunale Services

plätze mit smarten Sensoren steht dabei im Zentrum der Diskussion. Diese Umsetzung ist jedoch mit erheblichen Investitionskosten verbunden und kann daher nicht kurzfristig realisiert werden. Aus Sicht des Kunden sind es oftmals viel einfachere Lösungen, die einen deutlichen Zuwachs an Komfort beim Parken bieten. Hier setzt die Digitale Plattform für Kommunale Services an. Das Ziel ist die Entwicklung einer einfachen Lösung, um Parktickets zu erwerben, zu verlängern und digital abzurechnen. Vor allem in Kombination mit den bereits vorhandenen Kundendaten der lokalen Stadtwerke könnte diese Lösung einfach umgesetzt werden. Der Kunde bucht dabei den Parkservice im Kundenportal seines lokalen Stadtwerkes und kann ab diesem Zeitpunkt seine Parkscheine online buchen und über das bestehende SEPA-Lastschriftmandat oder über PayPal sofort bezahlen. Somit würde auch für die Kommune das lästige und kostspielige Bargeldmanagement der Parkautomaten entfallen.

Ein weiterer Vorteil dieser Lösung: Da der Kunde im Portal registriert ist, sind kundenindividuelle Informationen über den Parkvorgang vorhanden. Die gewonnenen Daten können für die Entwicklung weiterer Geschäftsmodelle oder zur Optimierung der Parkraumbewirtschaftung genutzt werden. Und das Wichtigste: Die Daten bleiben in kommunaler Hand und gehen nicht an Drittanbieter wie zum Beispiel ParkNow oder EasyPark.

VON DER IDEE BIS ZUM DIGITALEN GESCHÄFTSMODELL

Innovationen entstehen nicht aus sich selbst. Moderne Methoden wie Design Thinking³, Lean Innovation und Open Innovation helfen dabei, die richtige Idee zum richtigen Zeitpunkt in Geschäftsnutzen umzusetzen. Deshalb wird die Digitale Plattform

für Kommunale Services gemeinsam mit ausgewählten Stadtwerken in einem Open-Innovation-Ansatz entwickelt. Technologie- und Businessexperten, Marktteilnehmer sowie Methodik-Coaches arbeiten eng zusammen und entwickeln binnen kürzester Zeit Ideen zu konkreten Geschäftsmodellen. Die zukünftigen Funktionen der Plattform werden gemeinsam erarbeitet. Angefangen bei einer zielgerichteten Ideenfindung über die Entwicklung von erlebbaren Prototypen bis hin zum finalen Produkt-Rollout. Innovationen werden damit verständlich, greifbar und ökonomisch skalierbar gemacht.

Diese Vorgehensweise ist das Besondere an der DIPKO, denn es werden nicht nur Ideen erarbeitet, die theoretisch funktionieren könnten, wie das bei Innovationssprints oftmals der Fall ist. Vielmehr wird auch die technische Umsetzbarkeit der Ideen gleich mittels Prototypen geprüft. Jede Idee soll definitiv einen Mehrwert für die beteiligten Stadtwerke und Kommunen bieten und natürlich auch technisch realisierbar sein.

INNOVATIONEN IN DREI PHASEN REALISIEREN

Der Innovationsprozess der Digitalen Plattform für Kommunale Services besteht aus drei Phasen.

Open Innovation: In den jeweils vierwöchigen Innovationssprints zu konkreten Themenfeldern erarbeiten Stadtwerke gemeinsam eine optimale Umsetzung für sich und ihre Kunden. In dieser Phase entsteht bereits ein konkreter Prototyp, der das gemeinsam entwickelte Konzept erlebbar macht. Ob die Herausforderung die Vermarktung regionaler Dienstleistungen, die Kundenbindung im Energiesektor oder der Weg zur Smart City ist – in der Open-Innovation-Phase werden Konzepte für die spezifischen Produkte und Services erarbeitet.



Abbildung 1: Ablauf des Innovationsprozesses

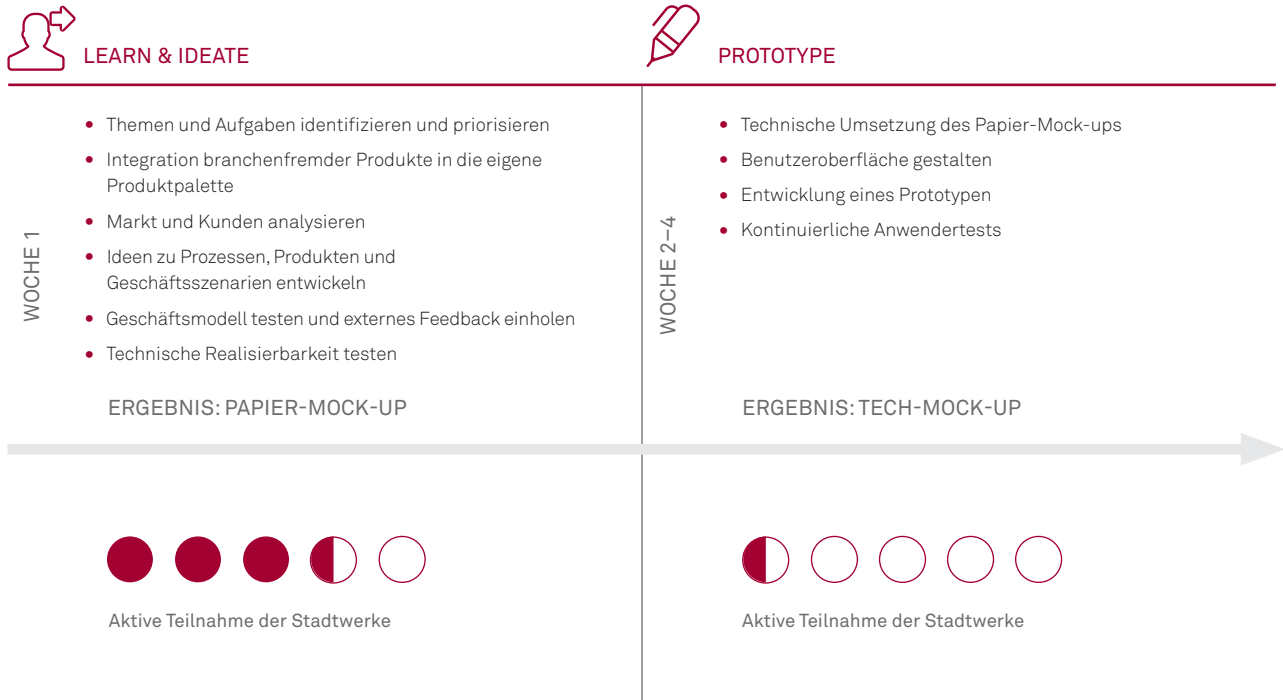


Abbildung 2: Ablauf eines Innovationssprints

Business Building: Im Rahmen des Business Buildings werden die Produkte und Services pilotiert, die Business Cases erstellt und sogenannte Minimum Viable Products (MVP) entwickelt. Die Umsetzung der Lösungen erfolgt direkt auf der kommunalen Plattform.

Operationalisierung: Im Anschluss an das Business Building muss die Geschäftsidee in der täglichen Unternehmenspraxis ihre Bewährungsprobe bestehen. Dies geschieht durch den Roll-out, bei dem die Geschäftsmodelle und neuen Produkte von den jeweiligen Stadtwerken in Betrieb genommen werden. Die auf einer Cloud-Technologie basierende Digitale Plattform für Kommunale Services bietet dabei ein Baukastensystem, das teilnehmenden Stadtwerken viele Freiheiten bezüglich der technologischen und zeitlichen Umsetzung ihrer Ideen lässt.

INNOVATIONSSPRINTS MIT KOOPERIERENDEN STADTWERKEN

Die bereits als Kooperationspartner gewonnenen Stadtwerke haben sich Mitte September zum ersten Innovationssprint in Frankfurt am Main getroffen. Im Fokus stand das Thema „digitale Marktbearbeitung“. In einer einwöchigen Ideation-Phase wurden gemeinsam konkrete Lösungsansätze zu diesem Anwendungsfall diskutiert und formuliert. Mithilfe verschiedener

Innovations- und Bewertungsmethoden einigten sich die Teilnehmer auf die Realisierung eines vollintegrierten, spartenübergreifenden Loyalitätsprogramms. Dies soll Stadtwerken eine gezielte Kundenansprache sowie eine nachhaltige Kundenbindung ermöglichen. Im Anschluss erfolgte die Umsetzung eines ersten technischen Prototyps. 2019 sind weitere Innovationssprints, unter anderem zu dem Themengebiet „Bäder und Freizeitangebote“, geplant, und weitere Stadtwerke wollen sich dem Projekt anschließen, um die Basis für die Plattform zu vergrößern. ●



Weitere Informationen zur Digitalen Plattform für Kommunale Services unter: www.dipko.de.

- 1 <http://www.progressives-zentrum.org/discussion-paper-das-stadtwerk-der-zukunft/>
- 2 [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-stadtwerkstudie-2017/\\$FILE/ey-stadtwerkstudie-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-stadtwerkstudie-2017/$FILE/ey-stadtwerkstudie-2017.pdf)
- 3 Siehe „public, 01-2017, „Design Thinking – Probleme kreativ lösen“, <https://publikation.msg.group/publikationsarchiv/fachartikel/154-design-thinking-probleme-kreativ-loesen/>



DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Von der Vision zur Umsetzung

| von DR. JAN ENGELKE und REGINA WELSCH

Digitale Transformation ist Leitthema und zentrale Herausforderung in nahezu allen Bereichen unserer Gesellschaft. Auch die öffentliche Verwaltung muss sich auf allen Ebenen dieser Herausforderung stellen und arbeitet im Bund, in den Ländern und in den Kommunen an der Gestaltung des digitalen Wandels. Die Digitalisierung von Behörden bewegt sich im Spannungsfeld von dem technisch Machbaren, dem rechtlich Möglichen und den Erwartungen der Bürger an einen modernen Staat.

Eine nachhaltige und gesellschaftlich akzeptierte Nutzung moderner Technologien in der öffentlichen Verwaltung wird nur durch strategische Planung und nachhaltige Umsetzung der digitalen Transformation möglich sein. Daraus leitet sich der Anspruch ab, Ziele zu definieren, die auch die großen gesellschaftlichen Fragen des Arbeitens, des Zusammenlebens und der öffentlichen Teilhabe in fünf, zehn oder zwanzig Jahren nicht aus den Augen verlieren.

Entscheidungen über die strategische Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung – und damit auch über die Digitalisierung – müssen demokratisch legitimiert werden. Solche Entscheidungen können aufgrund der Gewaltenteilung und unserer föderalen Strukturen oft nur im Konsens getroffen werden und erfordern Kompromissbereitschaft von allen Beteiligten. Für die öffentliche Verwaltung gilt grundsätzlich das „Primat der Politik“, das heißt, die Ziele des Verwaltungshandelns werden durch politische Entscheidungen bestimmt, die ihren Niederschlag letztlich in Gesetzen und Verordnungen finden. Der Zeithorizont für strategische Planungen wird in Politik und Verwaltung meist durch Wahlperioden und kurzfristige Ereignisse der Tagespolitik bestimmt. Eine Methode zur Strategieentwicklung in der öffentlichen Verwaltung muss daher für verschiedene Zeithorizonte anwendbar sein und gleichzeitig offen bleiben für kurzfristige Veränderungen der Rahmenbedingungen.

DIGITALISIERUNG IN DER VERWALTUNG

Die Daten vieler Verwaltungsabläufe liegen bereits heute in digitaler Form vor. Mit neuen Techniken wie beispielsweise der E-Akte und einer immer stärkeren Vernetzung von Fachverfahren, Registern und Datenbeständen verschiedener Behörden entstehen neue Möglichkeiten für vollständig digitalisierte Verwaltungsprozesse, die bereits heute die gesellschaftlichen Potenziale der Transformation erkennen lassen:

- Durch Automatisierung von Verwaltungsabläufen mit Vernetzung bestehender Fachverfahren und Anwendungen können Verwaltungsmitarbeitende von rein administrativen Abläufen entlastet werden, um Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben zu schaffen – das verantwortungsvolle Abwägen von individuellen Entscheidungen mit Ermessensspielräumen, die nicht automatisiert werden können.
- Automatisierte intelligente Erhebung, Vernetzung und Analyse von Daten ermöglichen eine fundierte Grundlage für die Gestaltung von Themen und die Abwägung von Argumenten.
- Stärkere themenbasierte Vernetzung von Bürgerinnen und Bürgern mit der Verwaltung beschleunigt Abstimmungsprozesse, zum Beispiel durch E-Partizipationsverfahren oder elektronisches Feedback.
- Nur einmalige Übermittlung von erforderlichen Bürger- und Unternehmensdaten und anschließende automatisierte Weiterverarbeitung entlastet Bürgerinnen und Bürger.

Diese neuen Möglichkeiten verändern Arbeitsabläufe der Beschäftigten in der Verwaltung und sie verändern die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürger. Gleichzeitig erlaubt die zuneh-

mende Automatisierung eine Freisetzung von personellen Kapazitäten, die sich in besserer Beratung, Troubleshooting oder Umschichtung von Kapazitäten, zum Beispiel in die Betreuungsarbeit, positiv für die Bürgerinnen und Bürger auswirken.

Die Einführung der erforderlichen Technik erfordert jedoch teilweise erhebliche finanzielle Mittel. Um über Investitionen in Produkte, Prozesse und Personal zielgerichtet zu entscheiden, muss eine Digitalisierungsstrategie mittel- und langfristige Ziele, die Aufwände und den Nutzen für einen solchen Veränderungsprozess definieren und transparent machen.

STRATEGIEENTWICKLUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Methoden zur Strategieentwicklung gibt es in vielen Wirtschaftsbereichen schon lange. Die meisten Konzepte zur strategischen Führung von Organisationen orientieren sich in der Regel an den Bedürfnissen von Unternehmen. Ihre Entscheidungsmodelle basieren auf wirtschaftlichen Zielen und kommerziellem Erfolg. Bei der Entwicklung von Strategien in Politik und Verwaltung müssen andere Zielsysteme berücksichtigt werden. Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung zielt nicht nur auf Erhöhung der Effizienz durch moderne Technologien, sondern muss auch die Frage beantworten, wie neue Technologien zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen.

Ein Beispiel: Banken reduzieren seit Jahren die Anzahl ihrer Filialen und schränken den persönlichen Service vor allem in der derzeitigen Niedrigzinsphase systematisch zugunsten von Onlinedienstleistungen ein. Sie nehmen dabei aus unternehmensstrategischen Gründen in Kauf, einzelne Kunden zu verlieren. Eine Verwaltung kann eine derartige Digitalisierungsstrategie nicht

PHASE 	VORGEHENSWEISE 	ERGEBNIS 
Klärung strategischer Grundlagen	Jede Organisation wird zur Erfüllung eines bestimmten Zwecks gegründet. In dieser Phase des Strategieprozesses muss eine Organisation hinterfragen, auf welcher Grundlage sie geschaffen wurde, welchen Zweck sie ursprünglich und in Zukunft erfüllen soll. Vor allem Organisationen in der öffentlichen Verwaltung müssen diese Fragen beantworten, da sie in der Regel nicht durch unternehmerische, sondern durch gesetzliche Entscheidungen definiert werden. Der angestrebte Betrachtungshorizont ist ein weiterer zentraler Parameter für die weiteren Schritte der Digitalisierungsstrategie.	Mission: Leitbild der Organisation Vision: Wohin soll sich die Organisation im Betrachtungshorizont entwickeln?
Definition der eigenen Leistungen	Die Konkretisierung des Zwecks einer Organisation zeigt sich in den Leistungen, die sie für ihre Kunden erbringt. Organisationen der öffentlichen Verwaltung erbringen in der Regel Verwaltungsdienstleistungen, deren Inhalt und Zielgruppe gesetzlich geregelt ist, im Falle von Kommunen allerdings auch freiwillige Leistungen. Für eine Digitalisierungsstrategie muss eine Organisation kritisch hinterfragen, welche Leistungen sie für wen in Zukunft erbringen muss beziehungsweise will.	Beschreibung der Verwaltungsdienstleistungen und Zielgruppen
Analyse des eigenen Umfelds	Zur Definition realistischer strategischer Ziele muss eine Organisation ihre eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen kennen. Ein wesentliches Element der eigenen Fähigkeiten ist der bisherige digitale Reifegrad der eigenen Organisation. Rahmenbedingungen sind alle Parameter, die der Organisation von außen vorgegeben sind und die sie nicht beeinflussen kann. Dazu gehören aber auch Rahmenbedingungen einer digitalen Transformation wie beispielsweise Ressortzuständigkeiten und Beteiligungsrechte der Beschäftigten. Die Anforderungen ergeben sich aus den Erwartungen der externen (zum Beispiel Kunden, Politik) und internen (zum Beispiel Beschäftigte) Stakeholdern. Hierbei muss auch erhoben werden, welchen digitalen Reifegrad die Kunden und andere Organisationen haben, mit denen bei der eigenen Leistungserstellung zusammenbearbeitet wird.	Beschreibung der eigenen Leistungsfähigkeit, der externen und internen Anforderungen sowie Rahmenbedingungen
Definition der strategischen Ziele	Auf Basis der Ergebnisse des bisherigen Strategieprozesses kann eine Organisation realistische strategische Ziele definieren. Dazu werden ausgehend vom bisherigen Stand der Digitalisierung die Handlungsfelder für die weitere Einführung digitaler Techniken festgelegt. Für die verschiedenen Handlungsfelder werden Optionen erhoben und zu Szenarien zusammengefasst. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen und der Vision der Organisation werden die Szenarien bewertet und schließlich strategische Ziele für die Handlungsfelder festgelegt.	Strategische Ziele für die Handlungsfelder der Digitalisierung
Beschlussfassung zur strategischen Ausrichtung	Strategische Ziele können nur dann Wirkung entfalten, wenn die Leitung der Organisation und die Beschäftigten von den Zielen überzeugt sind und den Prozess zur Umsetzung mittragen. Die Digitalisierung hat so weitreichende Auswirkungen auf eine Organisation, dass die Kommunikation der Ziele und das Mitnehmen der Menschen entscheidend für den Erfolg ist.	Commitment der Organisation zu den strategischen Zielen
Planung und Steuerung der Umsetzung	Die strategischen Ziele für die verschiedenen Handlungsfelder werden im Rahmen operativer Projekte umgesetzt. Je nach Organisation kann dies die Einführung einer E-Akte, die Veränderung der Organisation oder die Einführung neuer Schnittstellen zur Kommunikation mit der Zielgruppe sein. Im Rahmen der Programmplanung wird die Umsetzung der verschiedenen strategischen Ziele zeitlich konkretisiert.	Programmplanung mit Meilensteinen zur Messung der Zielerreichung.

Tabelle 1: Vorgehensmodell des Strategieprozesses

umsetzen. Auch wenn der Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen durch das Onlinezugangsgesetz grundsätzlich über digitale Schnittstellen möglich werden soll, müssen Behörden in vielen Fällen den Bürgerinnen und Bürgern parallel auch den analogen Zugang zu diesen Verwaltungsdienstleistungen ermöglichen.

Das Beispiel verdeutlicht, dass bei einer Digitalisierungsstrategie in der öffentlichen Verwaltung immer der Aspekt der gesellschaftlichen Auswirkungen im Vordergrund steht. Dadurch müssen in den Strategieprozess viele unterschiedliche Stakeholder eingebunden werden. Die komplexen Abhängigkeiten und Auswirkungen erfordern Entscheidungsprozesse, die einen fairen Interessenausgleich zwischen den Beteiligten ermöglichen.

Digitalisierungsstrategien in der öffentlichen Verwaltung werden daher nur erfolgreich sein, wenn sie im Konsens zustande kommen, sichtbare Ergebnisse produzieren und somit auf Akzeptanz der Betroffenen stoßen. Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie durch konkrete Maßnahmen ist nicht mehr Teil des eigentlichen Strategieprozesses, sondern wird im Rahmen einzelner Projekte geplant und gesteuert. Die Ergebnisse dieser Umsetzungsprojekte wirken zurück auf den Strategieprozess und machen unter Umständen die Anpassung der strategischen Planung erforderlich.

VORGEHENSMODELL

Strategieprozesse zur Digitalisierung von Behörden können auf ein spezifisches Vorgehensmodell zurückgreifen,

das die beschriebenen Rahmenbedingungen in dieser Branche berücksichtigt. Das Vorgehen ist grundsätzlich anwendbar auf Organisationen verschiedener Größe von kompletten Ressorts bis zu einzelnen Behörden.

Dieses Vorgehen bei der strategischen Planung von Digitalisierungsvorhaben muss im Einzelfall an die Größe der Organisation und den aktuellen Stand der Digitalisierung angepasst werden. Die Erfahrungen in bisherigen Projekten bei Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden zeigen, dass sich die systematische Vorgehensweise mit einem klar strukturierten Vorgehensmodell und definierten Zwischenergebnissen bewährt hat. ●



Allen Interessierten bieten wir die Möglichkeit, im Rahmen des Seminars am 2. Juli 2019 mehr über die Strategieentwicklung in der öffentlichen Verwaltung zu erfahren. Erfahrene Strategieberater der msg erläutern anhand von Beispielen das Vorgehensmodell und die dabei eingesetzten Methoden (siehe Seminarankündigung auf Seite 21 in dieser .public).



WANN IST AGILITÄT ERFOLGREICH?

KPIs für agile Projekte – ein Erfahrungsbericht

| von **CHRISTIAN MEYER**

Immer mehr IT-Projekte im öffentlichen Sektor gehen agil vor. Und das nicht nur auf der grünen Wiese, sondern im Rahmen klassischer Organisationsstrukturen. Dabei wird allerdings in den seltensten Fällen rein nach Scrum vorgegangen. Oft wird das Vorgehen an die besonderen Umstände im Projekt angepasst. Das ist auch gut so. Aber wie viel Anpassung ist nützlich? Und ab wann ist der Erfolg des Projektes gefährdet? Kann man den Erfolg messen? Sind KPIs in agilen Projekten sinnvoll und nützlich?

Diese Fragen kennt wohl jeder, der schon einmal erlebt hat, wie ein agiles Projekt gescheitert ist. Und das ist gar nicht so selten – auch wenn es im allgemeinen Hype um diese Methode gerne vergessen wird. Laut einer VersionOne-Umfrage „Gründe für das Scheitern agiler Projekte“ von 2014, in der über ein halbes Jahr 4.082 Personen in agi-

len Projekten befragt wurden, gab es in 82 Prozent aller befragten Projekte Probleme mit der Umsetzung agiler Methoden.¹ Daher ist es sinnvoll, bei der umfassenden Einführung agiler Softwareentwicklung in großen Organisationen auch eine kompetente, aber neutrale Instanz zu schaffen, die alle agilen Projekte beraten und kontrollieren kann. Im Informationstechnikzentrum Bund (ITZBund), dem IT-Dienstleister für Behörden, arbeitet ein solches Projekt seit über zwei Jahren.

DAS PROJEKT

Das Projekt EAGLE steht für die Einführung agiler Softwareentwicklung im ITZBund und erarbeitet seit 2017 mit einem interdisziplinären Team Standards für agile Projekte. Dabei liegt der Fokus darauf, was verändert und ergänzt werden muss, um in der klassisch geprägten Welt der

Softwareentwicklung im ITZBund Bestand zu haben. Kernfragen, die sich das Projekt stellt, sind: Ab wann wird Agilität richtig eingesetzt? Ab wann muss das Vorgehen korrigiert werden? Welche Anhaltspunkte gibt es, um den Unterschied rechtzeitig festzustellen? Und für welche Art von Projekten ist agiles Vorgehen im Rahmen des ITZBund tatsächlich geeignet?

Da das Projekt EAGLE agiles Projektmanagement nicht nur als Theorie im ITZBund einführen, sondern auch aus der Praxis lernen wollte, wurden ausgewählte Pilotprojekte über ein Jahr begleitet, um zu sehen, was funktioniert und ab wann der Projekterfolg gefährdet sein könnte. Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für KPIs (siehe unten). Projekte, die agil vorgehen möchten, werden diese KPIs in regelmäßigen Abständen überprüfen, um die Methodik des eigenen Vorgehens abzusichern.

IST AGILITÄT IMMER UND FÜR JEDES PROJEKT GEEIGNET?

Überzeugte Anwender sind der Meinung, es gebe keinen Grund, nicht agil zu entwickeln. Vorausgesetzt, es handelt sich um Projekte, bei denen iterative Ergebnisse sinnvoll sind. Doch die Erfahrung zeigt: Es gibt durchaus Kontexte, in denen agiles Projektmanagement nicht die erste Wahl ist.

Beispielsweise ist in bereits klassisch begonnenen Projekten eine Änderung hin zum agilen Vorgehensmodell nur mit erheblichem Aufwand möglich und damit in der Regel nicht sinnvoll. Die Struktur von Lasten- und Pflichtenheften sowie klassischen Abnahmetests zum Projektende hin zu verändern, ist oft sehr aufwendig, so dass es wohl sicherer und auch zeitsparender ist, weiterhin linear zu entwickeln.

Auch wenn zum Projektstart bereits ein vollständig erarbeitetes Lastenheft vorliegt und auf dessen Basis eine Qualitätssicherung durchgeführt wurde, ist ein Wechsel zum agilen Vorgehen nicht optimal. Hier mag es zwar möglich sein, das Lastenheft in User Storys zu überführen, aber da die abschließende Qualitätssicherung gegen die ursprünglichen Anforderungen des Lastenhefts durchgeführt wird, ist seine Anpassung durch Änderungen während der agilen Entwicklung nicht einfach und kann sich zu einem unnötigen Zeitfresser im Projekt entwickeln.

Wenig geeignet sind auch Projekte mit einem klar und verbindlich definierten Umfang sowie einer bereits in Vorgängerprojekten erprobten Umsetzungsweise. Auch hier kann Agilität zu einem Overhead führen. Und schließlich gibt es auch Konstellationen, in denen es nicht möglich ist, die Rolle des Product Owners umfänglich zu gewährleisten. Auch dann muss von einer agilen Vorgehensweise abgeraten werden.

KANN AGILITÄT AUCH SCHEITERN?

Auch wenn agiles Vorgehen viele Vorteile hat – ein Selbstläufer ist es bei Weitem nicht. Zwar sind die Regeln dieser Projektmanagement-Methode einfach zu lernen, aber längst nicht so einfach zu leben. Wie kommt das? Scrum besteht – im Vergleich zu anderen Projektmanagementmethoden – aus nur wenigen Regeln. Das ist kein Zufall, sondern eine bewusste Entscheidung. Der erste Leitsatz von Scrum lautet „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge“. Prozesse in Scrum sind auf vier Events (Ereignisse) reduziert, die unbedingt eingehalten werden müssen. Alle weiteren Ereignisse (im Sinne von Meetings) werden individuell und nach Bedarf abgestimmt und können immer wieder infrage gestellt werden (iterative Anpassung). Das Nichtvorhandensein weiterer detaillierter Prozessschritte soll durch Kommunikation und Eigen-

initiative gefüllt werden. Mehr Kommunikation und weniger vorgegebene Regeln klingen zunächst zwar nach Freiraum, weil es die Chance zu mehr Kommunikation suggeriert. Doch es besteht das Risiko, dass dieser Freiraum durch selbst aufgestellte Regeln aufgefüllt wird. Anstatt zu kommunizieren und das eigene Vorgehen immer wieder zu analysieren und zu optimieren, ersetzen diese Regeln dann die teaminterne Kommunikation und verhindern damit einen Fortschritt in der Projektmethodik. Zwei Beispiele verdeutlichen diese Problematik (siehe Infobox).

DAS PROBLEM MIT DER EINSTELLUNG

Ein weiterer Hinderungsgrund ist die falsche Einstellung der Beteiligten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben die Scrumwerte nicht so aktiv, wie es eine agile Organisationsentwicklung erfordert. Wenn Projekte zwar der agilen Methodik folgen, aber der Kunde, seine



Über-Scrum oder Tod durch Regeln

In einem Projekt soll Agilität perfekt umgesetzt werden. Zusätzlich zum vorgegebenen Scrum-Regelwerk werden alle Methoden, Metriken und Tools hinzugezogen, die die agile Community im Laufe der Jahre als Unterstützung definiert hat. Es wird gemessen, visualisiert und definiert, um alles auszuschöpfen, was Scrum bietet. Doch dabei werden das Projekt und seine speziellen Anforderungen aus dem Blick verloren. Die agile Methodik ist zum Selbstzweck geworden, das Entwickeln von Produkten mit optimalem Kundennutzen ist in den Hintergrund gerückt.

Beispiel für Pseudo-Scrum

Der Auftraggeber hat für das Projekt ein Lastenheft vorgelegt und möchte die Ergebnisse auch klassisch gegen dieses Lastenheft abnehmen. Doch das Entwicklungsteam will agil entwickeln. Der Overhead, der durch das Übersetzen der Anforderungen aus dem Lastenheft, aus dem klassischen Reporting erledigter User Stories und der anfallenden Change-Requests entsteht, erschwert den Projektfortschritt, da er unnötig Ressourcen bindet. Zusätzlich ist der Auftraggeber kaum ins Projekt integriert, da er ja alles detailliert vorgegeben hat. Die Transparenz, die eigentlich im Projekt herrschen sollte, ist nicht mehr gegeben, Misstrauen am Entwicklungsfortschritt entsteht. Agilität wird – in einem durch und durch klassisch orientierten Projektmanagement – nur im Entwicklungsteam gelebt.



* Respondents were able to make multiple selections

Abbildung 1: Probleme beim Einsatz agiler Projekte²

Stakeholder oder die Projektleitung das dafür nötige Verständnis nicht entwickeln, entstehen statt hochwertiger Ergebnisse Missverständnisse und unnötige Prozesse. Manchmal warten auch Vertreter klassischer Entwicklungsmethoden geradezu auf (vermeintliche) Fehler in der agilen Vorgehensweise, um die Methoden zu kritisieren. Daher ist eine Rückendeckung und Legitimation im oberen Management für diese Vorgehensweise unabdingbar.

Laut der VersionOne-Umfrage „Gründe für das Scheitern agiler Projekte“ scheitern agile Projekte vor allem aus folgenden Gründen:

Bei 53 Prozent der Befragten widersprach die Kultur beziehungsweise die Firmenphilosophie den agilen Werten. 42 Prozent fühlten sich nicht vom Management unterstützt, 35 Prozent haben Defizite in

Training und Ausbildung gesehen und bei 31 Prozent fehlt der Product Owner.

Während 2014 noch 11 Prozent der Befragten „externen Druck, Wasserfall anzuwenden“ nannten, spielte dieses Thema im letzten Jahr keine Rolle mehr. Dafür gaben 14 Prozent Probleme mit der Compliance und anderen Regularien an.

WIE GELINGT AGILITÄT?

Nach der Prüfung dessen, was im agilen Projektmanagement alles schiefgehen kann, stellt sich die Frage, wie man feststellen kann, ob Agilität im Projekt richtig gelebt wird und zum Projekterfolg führt. Dafür liegt der Fokus darauf, welche Vorgehensweisen dazu führen, dass agile Projekte erfolgreich sein können. Im Rahmen von EAGLE wurden dazu verschiedene KPIs zusammengestellt und als „Agile Fitness Check“ zusammengefasst.

1. Die Methode

Agilität gibt zwar weniger Regeln und genormte Prozesse vor als das klassische Vorgehen, aber gerade deshalb ist es wichtig, die vorhandenen Regeln einzuhalten. Dies gilt besonders für das Einhalten der in Scrum vorgeschriebenen Events: der Dailies, Sprint Reviews, Retrospectives und Sprint Plannings. Jedes dieser Events hat seine spezifische Bedeutung für den Erfolg im agilen Vorgehen. Alle gemeinsam bieten die Möglichkeit zur Kommunikation mit jeweils unterschiedlichem Fokus. In ihrer Summe sind sie ein unverzichtbarer Bestandteil des agilen Vorgehens.

2. Ziele

Die Frage „Was soll mit diesem Projekt in einem Jahr, unabhängig von vielleicht geplanten Release-Zyklen, erreicht werden?“ sollte sich jedes Projekt bereits zu Anfang stellen und sie kontinuierlich überprüfen. Und an dieser Produkt- (oder Projekt-)Vision muss jedes einzelne Sprintziel gemessen werden. Ist die Vorgehensweise geeignet, diese Ziele – diese Vision – zu erreichen? Erfüllt die Priorisierung im Backlog ihre Aufgabe, dass das Projekt von Sprint zu Sprint diesen Zielen näher kommt?

3. Ergebnisse liefern

Nach spätestens drei Sprints sollte ein theoretisch auslieferbares Inkrement vorliegen. Doch in manchen Fällen sind die User Stories nicht so geschnitten und priorisiert, dass das möglich ist.

4. Qualität

Agiles Vorgehen setzt, was die Qualitätssicherung der entstehenden Inkremente angeht, auf die Eigenverantwortung des Entwicklungsteams. Anders als im klassischen Vorgehen wird nicht zuerst das gesamte Produkt fertig entwickelt und dann vollständig gegen die Akzeptanzkriterien getestet, sondern innerhalb jedes Sprints. Folgende Fragen müssen

beantwortet werden: Gibt es ein belastbares und dokumentiertes Vorgehen bei Tests? Werden automatisierte Tests eingesetzt? Ist eine möglichst hohe Testabdeckung gewährleistet? Sind Tests ein fester Bestandteil in der Umsetzung jeder User Story? Entstehen technische Schulden, weil Fehler nicht direkt im Sprint behoben wurden?

5. Transparenz

Der Erfolg eines agilen Projekts hängt davon ab, dass immer Transparenz in der Kommunikation mit allen Beteiligten herrscht. Nur durch den Verzicht auf umfangreiches Controlling und Reporting wird sichergestellt, dass alle vom Gleichen reden und alle informiert sind. Das Thema muss immer wieder in der Retrospektive vom Team überprüft werden.

6. Hinterfragen

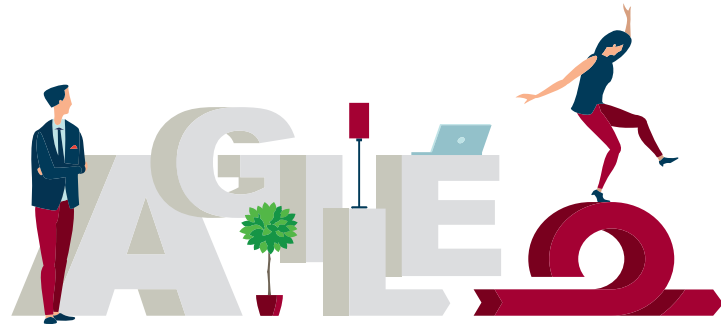
Jeder Sprint enthält ein Erfolgscontrolling. Agiles Vorgehen baut auf der Annahme des frühen und häufigen Scheiterns auf. Das heißt, der Projektfortschritt wird nicht sporadisch gemessen und mit einem abstrakten Endziel des Projektes verglichen, sondern von Sprint zu Sprint gemessen, beobachtet und optimiert. Dies ist einer der wichtigsten Unterschiede zum klassischen Vorgehen. Von Sprint zu Sprint bieten sich häufigere, frühzeitigere und immer wiederkehrende Gelegenheiten zum Messen und Optimieren der eigenen Vorgehensweise.

7. Risiken minimieren

Agile Projekte bieten Methoden zur Risikominimierung. Eine Methode ist die Priorisierung des Backlogs, um sicherzustellen, dass zuerst die Teile des Entwicklungsumfangs erstellt werden, die für den Kunden den höchsten Wert haben. Das Backlog muss klar und für alle verständlich priorisiert werden. Auch eine ständige Fortschrittskontrolle ist wichtig, die durch die (zum Beispiel in

Form von Burn-down-Charts) gemessene Bereitstellung von Funktionalität (zum Beispiel User Stories) und die gemessene Performance des Entwicklungsteams (Velocity) erreicht wird. Burn-down und Velocity ermöglichen eine immer genauer werdende Vorhersage über die Fertigstellung eines geplanten Umfangs im Projektverlauf.

begleitete Einführung agiler Methoden besser funktioniert als einzelne „Leuchtturmprojekte“, die auf sich allein gestellt Agilität ausprobieren. Ebenso wichtig ist eine transparente Kommunikation zwischen den agilen Projekten und das Erfassen und Formulieren von „Lessons Learned“. Daraus können neue Projekte, die mit der agilen Methode



SIND DAS DENN KPIS?

KPIs sollten messbare Erfolgsindikatoren sein. Doch der oben erwähnte „agile Fitnesscheck“ des EAGLE-Projekts besteht aus Fragen, die sich ein agil vorgehendes Projekt stellen sollte. Ist das also falsch? Nein, denn das Ziel aller KPIs ist die kontinuierliche Überprüfung, ob ein Vorhaben noch auf dem richtigen Weg zu seinen und den Unternehmenszielen ist. Wo quantitative Messung möglich und sinnvoll ist, sollte sie auch in agilen Projekten vorgenommen werden. Aber im agilen Projektmanagement steht zusätzlich das kontinuierliche Verbessern der eigenen Vorgehensweise (Kaizen) im Fokus. Und das geht durch Beobachten, Analysieren, Diskutieren und Verbessern – und zwar häufig und schnell.

RAHMENBEDINGUNGEN ZUR EINFÜHRUNG VON POTENZIELL ERFOLGREICHEN AGILEN VORGEHEN

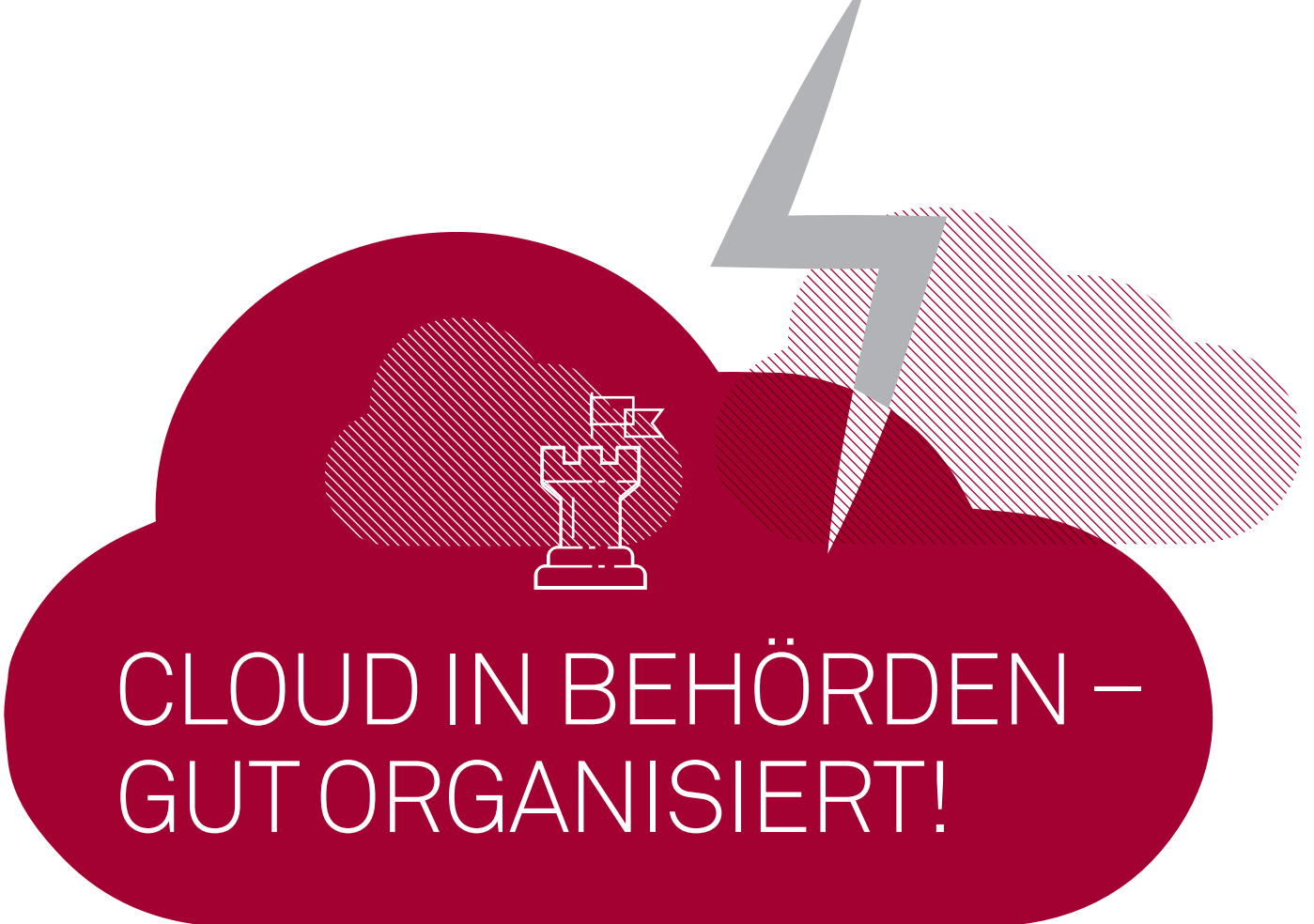
Die Erfahrungen aus dem Projekt EAGLE haben gezeigt, dass eine von oben legitimierte und von einem Expertenteam

starten möchten, wichtige Praxiserfahrungen ziehen. Das kann durch ein begleitendes Projekt wie bei EAGLE geschehen oder auch durch Communities of Practice, die einen projektübergreifenden Austausch bieten.

FAZIT

Zurück zu den Kernfragen aus der Einleitung. Ja, es gibt deutliche Anzeichen, wann agile Projekte Probleme mit ihrer Vorgehensweise bekommen können. Zwar lassen sich diese Anzeichen nicht unbedingt quantifizieren, aber sie sind am Vorgehen selbst häufig deutlich zu erkennen. So gesehen sind KPIs wie oben aufgeführt in agilen Projekten sehr sinnvoll. Die eigene „agile Fitness“ muss mit jedem Sprint neu hinterfragt und optimiert werden. So kann sichergestellt werden, dass Agilität im Projekt gelingt. ●

- 1 <https://www.agile-werden.de/versionone-umfrage-9-gruende-fuer-das-scheitern-agiler-projekte/>
- 2 <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>



CLOUD IN BEHÖRDEN – GUT ORGANISIERT!

Der Einsatz von Cloud-IT-Services im Behördenumfeld wird kontrovers diskutiert. Im Fokus der Diskussionen stehen meist Aspekte des Datenschutzes. Außerdem werden in der Regel nur Standardanwendungen wie Workgroup- oder Dokumentenmanagement betrachtet. Doch wie müsste die Diskussion geführt werden, wenn Individualanwendungen betrachtet würden, die für Behörden geschäftskritisch sind?

| von LUDWIG SCHERR

Dieser Artikel leitet aus den unausweichlichen Beziehungen zwischen Behörden und IT-Dienstleistern das notwendige Zusammenarbeitsmodell ab. Und stellt, darauf aufbauend, die Merkmale eines behördlichen Cloud-IT-Service Providers im Unterschied zu einem kommerziellen Cloud-IT-Service-Providers heraus.

Damit Behörden ihre gesetzlich festgeschriebenen Aufgaben erfüllen können, benötigen sie IT-Unterstützung. Behördliche Anwendungen für spezifische Geschäftsprozesse, mit denen gesetzesrelevante Anforderungen umgesetzt werden können, sind

in der Regel Individualanwendungen. Sie werden durch einen Software-Provider bereitgestellt und – nach erfolgreicher Übernahme in einen IT-Service – vom behördlichen IT-Service-Provider produktiv betrieben. Das bedeutet: Software-Provider und behördlicher IT-Service-Provider müssen beispielsweise im Release- oder Problemmanagement eng zusammenarbeiten, um einen qualitativ hochwertigen IT-Service gewährleisten zu können.

Bietet der behördliche IT-Service-Provider auch IT-Services für Entwicklung und Test an und werden diese vom Software-Provider angenommen, können sich Synergieeffekte ergeben.

ANWENDUNGSKATEGORIEN

Individualanwendung	Die Anwendung wird auf die speziellen Anforderungen eines Kunden erstellt und meist nur einmal eingesetzt.
Standardanwendung	Standardanwendungen werden für eine Vielzahl von Kunden entwickelt. Eine Individualisierung ist meist nur über Konfiguration möglich.
IT-Service	Ein IT-Service umfasst die vom Software-Lieferanten bereitgestellte Lösung, die in ein betriebliches Umfeld (IT-Service-Management) eingebettet ist, sodass der Kunde und seine Anwender diese direkt nutzen können.

Daher benötigt der Software-Provider für die Entwicklung und Bereitstellung der behördlichen Anwendung auch entwicklungs- und testbezogene IT-Services. So kann unter anderem sichergestellt werden, dass im IT-Service verbaute Infrastruktur- und Plattform-IT-Services in Entwicklung, Test und Produktion identisch sind und somit potenzielle Fehler minimiert werden. In diesem Fall muss jedoch der behördliche IT-Service-Provider nicht nur IT-Services für die Behörde, sondern auch für den Software-Provider in Form von IT-Services für Entwicklung und Test bereitstellen.

Damit bedient der behördliche IT-Service-Provider zwei Kundengruppen mit teils unterschiedlichen Anforderungen. Beide IT-Dienstleister – Software-Provider und behördlicher IT-Service-Provider – müssen sich an der IT-Strategie innerhalb der IT-Governance der Behörde ausrichten. Dies betrifft insbesondere die einzusetzenden IT-Infrastrukturen und -Plattformen.

Doch wo liegen nun die Herausforderungen für einen solchen behördlichen IT-Service-Provider? Einerseits muss er – insbesondere in einem agilen Umfeld – schnell verfügbare Entwicklungs- und Testservices anbieten. Andererseits muss er aber im produktiven Umfeld einen stabilen und SLA-gesicherten Betrieb der Individualanwendungen auf SaaS-Ebene sicherstellen.

Genau diese gegensätzlichen Anforderungen kennzeichnen einen behördlichen IT-Service-Provider. Er bietet zum einen eine Palette von Standard-IT-Services für Entwicklungs- und Testumgebungen für den Software-Provider, die vielfach abgerufen werden. Zum anderen stellt er Individualservices auf Applikationsebene (SaaS) für die Behörde zur Verfügung, die in der Regel nur einmal betrieben werden. All diese kundenorientierten IT-Services beruhen auf denselben unterstützenden Plattform- und Infrastrukturservices.

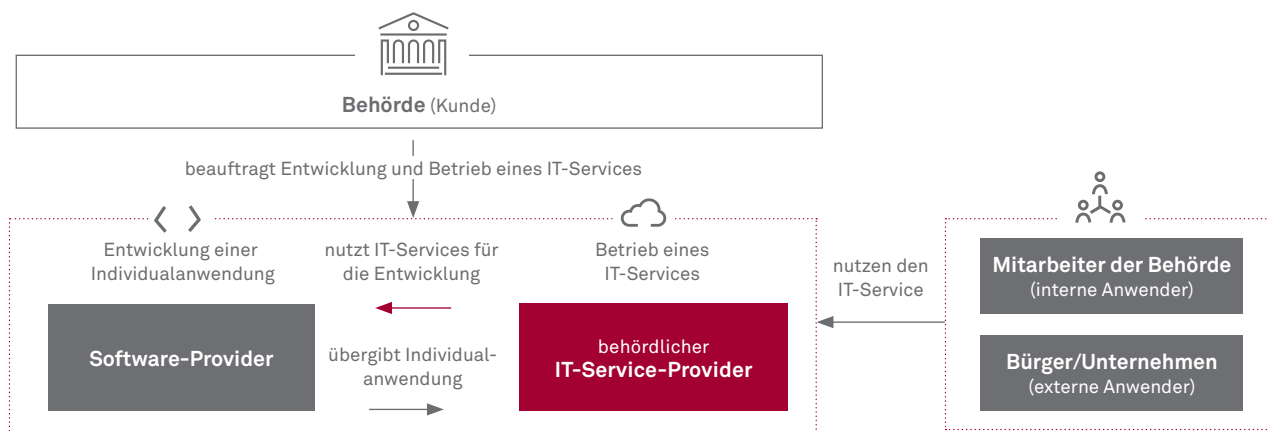


Abbildung 1: Die Dreiecksbeziehung zwischen Behörde, Software-Provider und IT-Service-Provider

Im Rahmen einer cloud-orientierten Organisation wird sich der behördliche IT-Service-Provider für Services im Bereich IaaS und PaaS die Paradigmen einer Cloud-Organisation zunutze machen. Für die behördlichen Individualservices auf SaaS-Ebene, die in der Regel nur einmal als Service bereitgestellt werden, müssen die Mechanismen für die Übernahme und den Betrieb von Individualsoftware angewendet und im Cloud-Kontext optimiert werden. Dies betrifft sowohl traditionell entwickelte Individualsoftware mit definierten Release-Zyklen als auch agile Methoden wie DevOps mit gemischten Entwicklungs- und Betriebsteams. Bei Letzterem müssen Themen wie SLA-Verantwortung oder die Einbettung in standardisierte ITSM-Prozesse wie Incident Management oder Service-Desk geklärt werden.

Die Struktur eines behördlichen IT-Service-Providers kann sich dennoch an den Cloud-Modellen kommerzieller Anbieter orientieren.

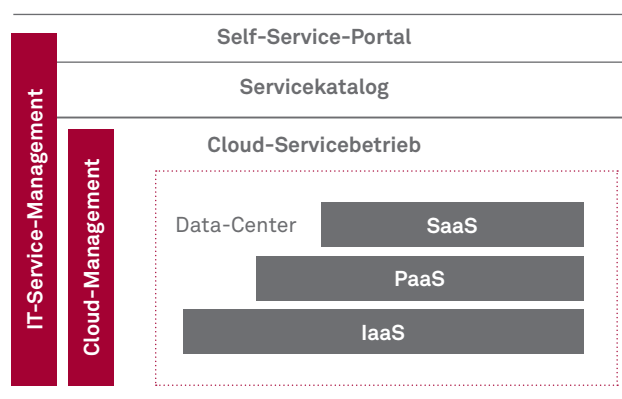


Abbildung 2: Generisches Cloud-Modell

Den Kern der Cloud-Struktur bildet ein Servicekatalog, der alle IT-Services auflistet die – im Idealfall über ein Self-Service-Portal – bestellt werden können. Bereitgestellt werden die standardisierten IT-Services über eine Cloud-Managementplattform, die in der Ebene des Cloud-Servicebetriebs die Komponenten der IT-Services steuert. Eingebettet ist der Cloud-Servicebetrieb in das IT-Service-Management, das sich um die Serviceebene kümmert und die Schnittstelle zum Kunden und Anwender übernimmt. Dieses Modell funktioniert vollumfänglich für beide Kundengruppen, das heißt

- für den Software-Provider, der standardisierte IT-Services im IaaS- und PaaS-Umfeld für Entwicklungs- und Testumgebungen benötigt und
- für die Behörde, für die der IT-Service-Provider die gleichen standardisierten IT-Services im IaaS- und PaaS-Umfeld für den Aufbau der Produktivumgebung verwendet. Zusätzlich bringt der IT-Service-Provider hier noch die Individualanwendung ein.

Welche Eigenschaften soll eine Cloud für Behörden besitzen, die einerseits standardisierte andererseits aber auch individuelle IT-Services erbringt? Standardisierte IT-Services können sich die folgenden Cloud-Eigenschaften zunutze machen:

- Nutzung eines Servicekatalogs, in dem die IT-Services hinterlegt und beschrieben sind.
- Globaler und universaler Zugang über Netzwerke.
- Vollständige Selbstzuweisung (Bestellung, Verwaltung) von IT-Services durch den Kunden über ein Self-Service-Portal
- Weitgehend automatisierte Bereitstellung, Änderung und Abbau von IT-Services.



PROVIDERKATEGORIEN

Software-Provider	Der Software-Provider erstellt Software und übergibt diese dem IT-Service-Provider zum Betrieb. Er unterstützt den IT-Service-Provider während der Betriebsphase, beispielsweise durch Lieferung von Updates im Rahmen des Releasemanagements oder im 3rd-Level-Support.
IT-Service-Provider	Ein IT-Service-Provider ist eine Organisation, die IT-Services anbietet und betreibt. Er übernimmt die vom Software-Provider bereitgestellte Anwendung und bettet diese in einen IT-Service ein.
Cloud-IT-Service-Provider	Ein Cloud-IT-Service-Provider ist eine Organisation, deren Betriebsmodell auf einer Cloud-Struktur basiert.
Behördlicher IT-Service-Provider	Ein behördlicher IT-Service-Provider erbringt in der Regel ausschließlich IT-Services für eine oder mehrere Behörden. Hierbei werden die IT-Services auf die individuellen Anforderungen der Behörden ausgerichtet.

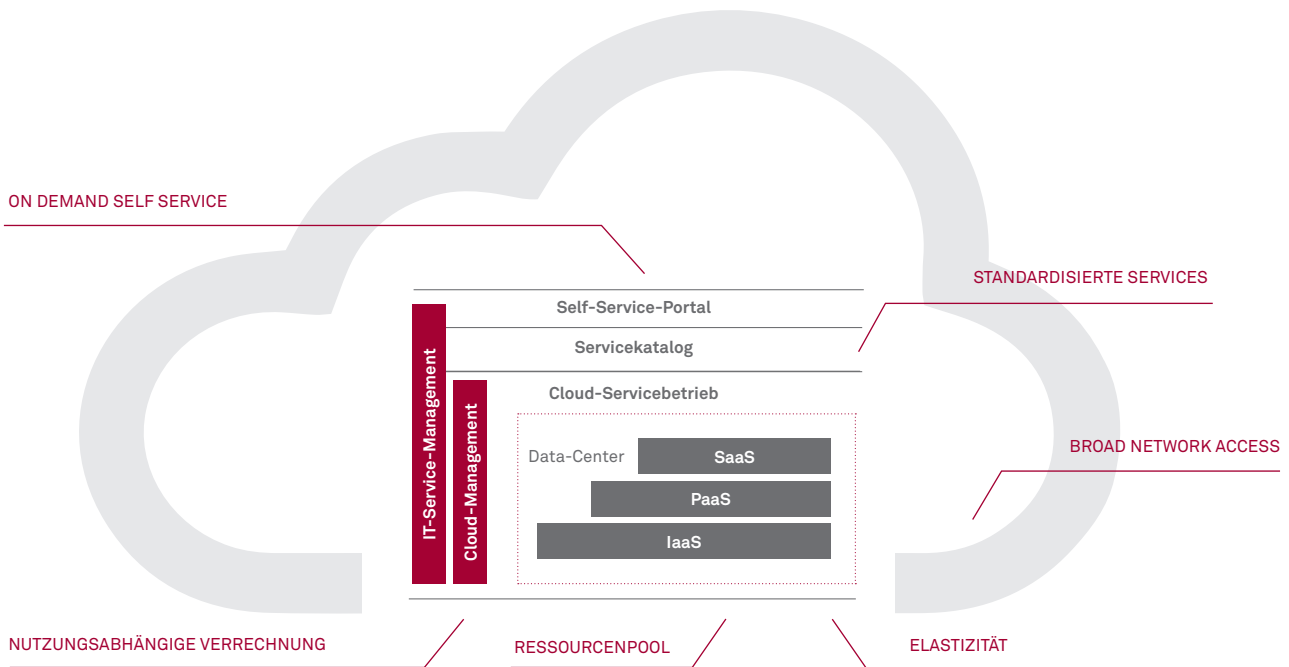


Abbildung 3: Merkmale einer Cloud

- Flexible und elastische Nutzung von IT-Ressourcen, die in einem Pool zur Verfügung gestellt werden
- Bereitstellung unterschiedlicher Arbeitslasten durch Nutzung der Elastizität der Cloud
- Verbrauchsgerechte Abrechnung der IT-Services durch Messen der individuellen Nutzung auf Basis der hinterlegten Preismodelle

IT-Services auf SaaS-Ebene, bei denen es sich um behördliche Individualanwendungen handelt, werden in der Regel nur einmal bereitgestellt. Sie sind zwar im Servicekatalog des IT-Service-Providers gelistet, können jedoch nicht über das Self-Service-

Portal bestellt werden. Denn diese nichtstandardisierten IT-Services können nicht per Knopfdruck abgerufen, sondern müssen immer individuell konfiguriert und angepasst werden.

Als „dualer“ IT-Service-Provider betreibt der behördliche IT-Service-Provider neben standardisierten IT-Services auch individuelle, für die Behörde maßgeschneiderte und durch Service-Level-Agreements abgesicherte IT-Services. Diese weitgefächerte Serviceerbringung ist letztlich der größte und wichtigste Vorteil einer behördlichen Cloud gegenüber kommerziellen Cloud-Betreibern. ●



SERVICEMODELLE

IaaS – Infrastructure as a Service

IaaS stellt automatisiert Rechenkapazität, Speicher, Netzwerk und andere fundamentale Ressourcen wie ein Betriebssystem oder eine Virtualisierungsplattform bereit und ist in ein Data Center eingebunden. Diese Infrastrukturservices werden weitgehend durch Entwickler oder Plattformservices genutzt.

PaaS – Platform as a Service

PaaS nutzt in der Regel IaaS und erweitert diese durch Bereitstellen von Plattformen, Bibliotheken, Datenbanken, Applikationsservern etc. Diese Plattformservices werden weitgehend durch Entwickler oder Software-Services genutzt. Beispiel: Datenbankservice Microsoft SQL

SaaS – Software as a Service

SaaS nutzt in der Regel IaaS sowie PaaS und erweitert diese durch Bereitstellen von Anwendungen. Diese Software-services werden weitgehend durch Endanwender oder andere Bausteine auf Geschäftsprozessebene genutzt.

AUTORENVERZEICHNIS



Werner Achtert ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector der msg systems ag. Seine Schwerpunkte sind unter anderem die Analyse von Organisationsstrukturen und die Bewertung der Prozessreife mit Assessmentmethoden wie CMMI.



Dr. Katrin Ehlers ist promovierte Literatur- und Medienwissenschaftlerin. Sie verfügt über langjährige Erfahrung mit Kommunikationsaufgaben von Politik und Verwaltung, von Unternehmen und Institutionen im Gesundheitsbereich sowie aus anderen Branchen. Bei msg verantwortet sie das Marketing in der öffentlichen Verwaltung.



Dr. Jan Engelke ist bei der msg systems ag als Lead Business Consultant tätig. Als erfahrener Politik- und Unternehmensberater übernimmt er Aufgaben in der Strategieberatung mit Fokus auf die organisationalen, politischen und gesellschaftlichen Effekte des technologischen Wandels.



Jürgen Fritsche ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector bei msg. Er hat langjährige Erfahrung im Aufbau und in der Führung von Beratungs- und Systemintegrations-Einheiten sowie im Management von Beratungsmandaten und Entwicklungsprojekten. Außerdem ist er Autor von Fachartikeln und erfahrener Referent zu Digitalisierungsthemen.



Uwe Koblitz ist Diplom-Ingenieur und für die msg systems ag als Lead Project Manager in der öffentlichen Verwaltung tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrung in Projektmanagement und Requirements Engineering sowie in der IT- und Telekommunikationstechnik. Außerdem ist er zertifizierter Projektmanager und Scrum Master und Mitglied des Center of Competence Projektmanagements des Geschäftsbereichs.



Henrike Neulen absolviert aktuell ihren Master in Business Administration mit Schwerpunkt Strategie und Innovation an der Universität Passau. Neben dem Studium unterstützt sie die msg systems ag in Fach- und Marketingthemen im Bereich Digital Platforms.



•
Christian Meyer ist bei der msg systems ag als Lead Business Consultant tätig und bringt seine langjährige Erfahrung im Bereich KI und agiles Projektmanagement aus eigenen Unternehmensgründungen in die Beratung ein. Als agiler Coach und Themenfeldleiter Künstliche Intelligenz koordiniert und initiiert er KI-Vorhaben in der öffentlichen Verwaltung.



•
Andreas Raquet ist Diplom-Informatiker und für die msg systems ag als Principal IT-Architect in der öffentlichen Verwaltung tätig. Als technischer Chefarchitekt verantwortet er die Konstruktion und Implementierung komplexer verteilter Unternehmensanwendungen für die öffentliche Verwaltung. Darüber hinaus ist er Referent und Autor zahlreicher Fachartikel.



•
Ludwig Scherr ist Diplom-Betriebswirt (FH) und bei der msg systems ag als Principal Project Manager in der öffentlichen Verwaltung tätig. Seine Expertise liegt im Application Lifecycle Management sowie im IT-Service-Management. Er hat weitreichende Erfahrung im gesamten Lifecycle von Entwicklung und Betrieb von IT-Lösungen, sowohl im konventionellen als auch im agilen Umfeld.



•
Manuela Scholten ist bei der msg systems ag als Business Consultant im Public Sector tätig. Ihr Schwerpunkt liegt in der Steuerung komplexer IT-Vorhaben im Rahmen der IT-Konsolidierung des Bundes. Ihre methodischen Kernkompetenzen sind Change Management, Projektmanagement und IT-Service Management.



•
Stefan Walter ist bei der msg verantwortlich für das Lean-Startup-Geschäft der digitalen Plattformen und verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von IT-Software, in IT-Architektur und -Beratung. Er ist Mitbegründer von DIPKO, der digitalen Innovationsplattform für Smart-City-Services, und darüber hinaus Autor, Trainer und Referent bei internationalen Konferenzen.



•
Regina Welsch ist bei msg als Senior Public Affairs Managerin verantwortlich für die politisch-strategische Vernetzung in Berlin sowie für die Positionierung im digitalpolitischen Diskurs. Sie hat mehrjährige Erfahrung als Politikberaterin sowie als Beraterin in digitalpolitischen Projekten in verschiedenen Bundesministerien.



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

