

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

die Einsicht, dass man gemeinsam bessere, nachhaltigere und anschlussfähigere Lösungen schafft als alleine, hat sich etabliert. Beinahe in allen Lebens- und Arbeitsbereichen zahlt sich vernetztes Denken aus. Digitalisierungs-bemühungen, die im Silo stattfinden, scheitern oft unmittelbar oder verursachen schwerwiegendere Probleme, als die, die man durch Digitalisierung lösen wollte. Die meisten digitalen Lösungen sind dann erfolgreich, wenn Sie kompatibel mit anderen Lösungen sind, wenn Sie im besten Fall international anschlussfähig sind, wenn in der Entwicklung alle Beteiligten berücksichtigt wurden und wenn alle Beteiligten an einer gemeinsamen Lösung interessiert sind. Ein gesunder Wettlauf um die beste Lösung, tut dem Fortkommen sicherlich gut. Um am Ende aber ein sinnvolles Ergebnis zu erzielen, brauchen alle Beteiligten den Mut, sich zuweilen zurückzunehmen.

Dies gestaltet sich in Deutschland schwierig, wo Kommunen, Länder und Bund oft nicht zu gemeinsamen Lösungen finden; wo Ressorthoheiten Entscheidungsfindungsprozesse der Bundesregierung behindern; wo der Gesetzgeber oft nicht die Umsetzer oder Betroffenen einbezieht. Im Interview mit Prof. Dr. Sabine Kuhlmann, Professorin an der Universität Potsdam und stellv. Vorsitzende des Nationalen Normenkontrollrats, erfahren wir, dass Digitalisierungs-bemühungen oft von strukturellen Problemen in der Zusammenarbeit der Verwaltung behindert werden (InPerson). Wir berichten wie die Methode „Design Sprints“ zu besseren Innovationslösungen verhilft, indem spätere Nutzerinnen und Nutzer in den Lösungsweg eingebunden werden (InFocus). Der Vorstandsvorsitzende der msgGillardon AG, Dr. Frank Schlottmann, macht im „Comment“ dieser Ausgabe deutlich, dass auch das richtige Maß an Regulierung Einfluss auf die Entwicklung nachhaltigerer und effizienterer KI-Systeme hat. In „Political Voice“ erläutert die Bundestagsabgeordnete Dr. Anna Christmann, wie unser Innovationsgeist u. a. durch eine strukturelle Vernetzung von Gesellschaft und Verwaltung sowie durch eine Änderung der Arbeitskultur in der Verwaltung gefördert werden kann.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Regina Welsch

Redaktionsleitung *Digital Insight*

Lead Public Affairs Manager, msg

COMMENT

Digitale Transformation 2.0 – quo vadis Künstliche Intelligenz?



Dr. Frank Schlottmann ist Vorstandsvorsitzender der msgGillardon AG. Mit Künstlicher Intelligenz (KI) beschäftigt er sich seit 1996. Neun Jahre lehrte er ehrenamtlich KI-Methoden am Karlsruher Institut für Technologie (KIT); heute unterstützt er Banken und Finanzdienstleister bei der Digitalen Transformation.

Nach der ersten intensiven Welle kommerzieller KI-Anwendungen in den 1990er Jahren kam die Ernüchterung – insbesondere bezüglich des Einsatzes von Künstlichen Neuronalen Netzen (KNN). Nun erleben wir seit fast fünf Jahren die zweite Hochphase derartiger Algorithmen. KNN nutzen stark vereinfachte Konzepte der Neurobiologie, um praktische Probleme beispielsweise bei der Handschrift- oder Spracherkennung zu lösen. KNN-Anwendungen werden heute oft als Deep Learning bezeichnet und mit Big Data zur kombinierten Sammlung und Auswertung großer Datenmengen genutzt.

Angesichts einer intensiven Medienberichterstattung über erfolgreiche KI-Anwendungsfälle, vieler jüngst erschienenen Publikationen und zahlreicher öffentlich verfügbarer Open-Source-Bibliotheken speziell zu Deep Learning drängen sich dem menschlichen Gehirn schnell Muster auf wie „KI = Deep Learning“, „Deep Learning = universelles Werkzeug“ oder „KI = intelligente Auswertung von Big Data“. Diese relativ einfache Mustererkennung – gerade bewusst provokant in Anlehnung an die im Kern einfachen Wirkprinzipien von KNN postuliert – blendet jedoch relevante wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse zu KI und deren Anwendungsfällen aus.

Das heute beobachtbare Vorgehen, stetig wachsende Datenmengen anzuhäufen und darauf mit hohem Energieaufwand riesige Deep-Learning-Netzwerke zu trainieren, ist unter

Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Nachvollziehbarkeit teilweise katastrophal. In der nächsten Phase der Digitalen Transformation ist es erstrebenswert, problemadäquatere Verfahren einzusetzen.

So reduziert die Kombination (Hybridisierung) verschiedener Methoden aus der KI mit menschlichem Wissen die Komplexität und den Energieaufwand der Ausführung von Algorithmen deutlich. Des Weiteren erlaubt zum Beispiel die Hybridisierung von KNN mit unscharfer Logik eine Interpretierbarkeit der ansonsten nicht nachvollziehbaren KNN-Ergebnisse in einer für Menschen leicht verständlichen, natursprachlichen Form. Gut erforschte, erfolgreich angewendete Evolutionäre Algorithmen, die auf den Prinzipien biologischer Evolutionsprozesse aufbauen, schlagen im Gegensatz zu KNN auch ohne riesige Datenmengen gute Lösungen vor.

Damit solche Verfahren in Deutschland weiterentwickelt und auch wirtschaftlich erfolgreich angewendet werden, ist es regelmäßig notwendig, im Sinne von Albert Einstein die Gestaltungsfreiheit und die Regulierung auszubalancieren: Die Anwendung von KI muss so weit reguliert werden wie notwendig, aber bitte nicht weiter!

Für das Beispiel Kreditwesen impliziert dies: Methodenfreiheit muss dort, wo sie zulässig ist, auch für den Einsatz von KI-Algorithmen gelten. Die bislang in Banken zulässigen mathematisch-statistischen Verfahren werden im Regelfall auf historischen Daten kalibriert, dann angewendet und später validiert. Dies entspricht dem Anwendungsmuster trivialer KNN.

Doch KI ist deutlich leistungsfähiger – für die nächste Stufe der Digitalen Transformation ist also noch viel Potenzial vorhanden.

INBRIEF

Der Wettlauf um digitale Währungen

Digitale Währungen gewinnen an Bedeutung: 10 Prozent aller Zentralbanken weltweit wollen innerhalb der nächsten drei Jahre eine digitale Zentralbankwährung einführen, wie eine [Umfrage](#) der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich feststellt. Diese digitalen Währungen seien nicht als Kryptowährungen geplant, sondern als Zahlungsmittel, dessen Wert dem des gängigen Zentralbankgelds entspräche und von der jeweiligen Zentralbank sichergestellt werde.

Die Vorteile einer solchen Währung: Eine sichere digitale Währung kann den Komfort der Nutzer*innen steigern und die Kosten für Transaktionen senken. Einen weiteren Grund für die Einführung einer digitalen Währung sehen viele Zentralbanken in geopolitischen Überlegungen. Beispielsweise hätte China in der Einführung einer von der Regierung gesteuerten digitalen Währung die Möglichkeit, ein Parallelsystem für Geschäfte mit anderen Staaten in Asien, Afrika oder Südamerika aufzubauen. Eine solche Alternative zum SWIFT-System könnte die Dominanz des US-Dollars verringern, wie der Tagesspiegel Background vom 14. September 2020 berichtete.

Die Volksrepublik gilt derzeit als Vorreiter bei der Einführung einer digitalen Währung auf staatlicher Ebene: Bereits im letzten Jahr wurde die 2014 initiierte Arbeit an einem [digitalen Yuan](#) beendet. Seit April 2020 wird das digitale Zentralbankengeld lokal [getestet](#), zum Beispiel bei der Gehaltsauszahlung von Regierungsbeamten und bei der Bezahlung bestimmter Liefer- und Taxiservices.

Auch im europäischen Zahlungsraum wird die Umsetzung einer digitalen Währung diskutiert. Die Europäische Zentralbank lässt das Thema derzeit in Arbeitsgruppen erforschen, wie der Focus am 17. August berichtete. In Deutschland sprach sich Bundesfinanzminister Olaf Scholz Ende 2019 für einen staatlich kontrollierten digitalen Euro aus. Wirtschaft und Wissenschaft fordern, das Projekt schneller voranzubringen. In einem [offenen Brief](#) vom 15. Juni schlug der Leiter des Frankfurt School Blockchain Centers Professor Dr. Philipp Sandner gemeinsam mit weiteren Ökonomen einen Fahrplan für einen digital programmierbaren Euro vor. Dieser solle auf der Basis von Distributed Ledger Technologie funktionieren und bis 2024 eingeführt werden. Die schnelle Einführung des digitalen Euros sei vor allem wichtig, um europäischen Firmen eine Zahlungsalternative zu den

digitalen Währungen anderer Staaten oder Organisationen zu bieten. Würde das Projekt des E-Euros schnell vorangebracht, könne dies Abhängigkeiten von nicht-europäischen Infrastrukturen vermeiden. Auch für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Währungs- und Wirtschaftsraum sei ein digitaler Euro entscheidend, wie ein [Bitkom-Infopapier](#) betont. Laut einer [Stellungnahme](#) des FinTechRats beim Bundesministerium der Finanzen profitiere insbesondere die Bundesrepublik Deutschland als Exportnation von der Einführung eines digitalen Euros, da sich grenzüberschreitende Zahlungen, die den Euro-Raum verlassen, schneller durchführen ließen.

Digitalisierung für ältere Menschen

Die Digitalisierung hält viele Chancen für ältere Menschen bereit: Sie kann Seniorinnen und Senioren helfen, möglichst lange ein eigenverantwortliches Leben zu führen. Dass das riesige Potential der Digitalisierung für ältere Menschen noch viel stärker ausgeschöpft werden müsse, stellte die Bundesfamilienministerin Franziska Giffey bei der Vorstellung des [Achten Berichts der Alterskommission](#) Mitte August fest. Laut dem Bericht ergäben sich digitale Chancen im Bereich des sicheren und selbstbestimmten Wohnens, in der selbstständigen Nutzung von digitalen Mobilitätslösungen oder in einer durch digitale Angebote verbesserten Gesundheitsversorgung.

Der Sachverständigenrat der Alterskommission fordert die Bundesregierung auf, dem Thema Alter in ihrer Digitalstrategie weit mehr Gewicht als bisher beizumessen. Es sei wichtig, die Berufsfelder, die sich auf die Pflege und den Umgang mit älteren Menschen beziehen, weiter zu digitalisieren. So solle bereits in der Ausbildung für Berufe im sozialen Bereich, in der gesundheitlichen Versorgung oder im Handwerk die Bedeutung der Digitalisierung für das Leben von älteren Menschen berücksichtigt werden.

Zudem sei zu beachten, dass ältere Menschen sehr ungleich von digitalen Technologien profitieren. Je nach Bildungsgrad und Einkommen sei der Zugang und die Nutzung von digitalen Angeboten unterschiedlich stark ausgeprägt. Um dieser Spaltung entgegenzuwirken, schlägt die Alterskommission kostenfreie Internetzugänge im öffentlichen Raum vor und erwägt, die Anschaffung digitaler Technik zu fördern, die Autonomie und Teilhabe ermögliche.

Mit dem Projekt Digitaler Engel oder der Servicestelle „Digitalisierung für ältere Menschen“ unterstützt die Bundesregierung ältere Menschen im Umgang mit Technik schon jetzt. Inwiefern die weiteren Empfehlungen der Expertenkommission umgesetzt werden, wird sich in den kommenden Monaten zeigen.

Neuer Bericht des Nationalen Normenkontrollrats zur Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung

Im vierten „Monitor Digitale Verwaltung“, der am 9. September 2020 veröffentlicht wurde, überprüft der Nationale Normenkontrollrat (NKR), welche Fortschritte die Politik bei der Verwaltungsdigitalisierung bisher erzielen konnte und in welchen Bereichen derzeit noch Handlungsbedarf besteht.

Mit Blick auf den Digital Economy and Society Index, der die digitale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedsstaaten als eher schwach bewertet, drängt der Bericht des NKR auf eine zügige Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung. Das Onlinezugangsgesetz (OZG), welches derzeit umgesetzt wird, verpflichtet Bund, Länder und Gemeinden, bis Ende des Jahres 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale

anzubieten und diese miteinander zu einem Portalverbund zu verknüpfen. In Bezug auf den Umsetzungsstand des Gesetzes fordert der NKR im „Monitor Digitale Verwaltung“ nun mehr Transparenz. Zudem empfehlen die Experten eine wettbewerbsfreundliche Standardisierung sowie eine Verringerung der Komplexität der OZG-Umsetzung. Befürwortet wird außerdem die Einführung eines „Digital TÜVs“ für die Digitaltauglichkeit von Gesetzen.

Bezüglich des zeitlichen Rahmens für die Verwaltungsdigitalisierung empfiehlt der NKR eine Strategie, die über den bisherigen Zeitplan für die Umsetzung OZG hinausgeht. Diese Strategie soll auch die Fachverfahren im Backend miteinschließen und die föderale Verwaltungsdigitalisierung „auf ein sauberes architektonisches Fundament“ stellen.

In einem Artikel des Tagesspiegel Background vom 9. September 2020 betont der Vorsitzende des NKR Dr. Johannes Ludewig, dass die Coronakrise den „digitalen Nachholbedarf in Deutschlands Amtsstuben“ offengelegt habe. Gleichzeitig loben die NKR-Expert*innen Projekte wie den Hackathon „WirvsVirus“ oder die Corona-Warn-App. Ludewig fordert: „Was in Krisenzeiten möglich wird, sollte auch in normalen Zeiten möglich sein.“

IN PERSON

Wie kompatibel ist die deutsche Verwaltungstradition mit der Digitalisierung?

Interview mit Frau Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

Was kennzeichnet die deutsche Verwaltungstradition im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und welche Auswirkung hat das auf die Digitalisierung der Verwaltung?

Deutschland gilt in international vergleichender Perspektive als ein klassisch kontinentaleuropäisches Modell der legalistischen rechtsstaatsorientierten Verwaltung. Was Deutschland übrigens auch mit Frankreich verbindet, das auch zu dieser Ländergruppe von Verwaltungssystemen gehört, ist, dass sie sehr stark vom kodifizierten Recht geprägt sind. Das Verwaltungshandeln in diesen Ländern und speziell in

Deutschland ist Rechtskonkretisierung: Rechtliche Vorgaben werden in Handeln und Entscheidungen umgesetzt. Das unterscheidet sie von den Verwaltungen, die angelsächsische Prägung haben – Großbritannien, USA, Neuseeland, Australien gehören dazu, aber auch Skandinavien ist in der Verwaltungskultur ein Stück anders. Dieses Legalismusprinzip in der Verwaltung zeigt sich auch in der Qualifikation: Wir haben eben das, was wir in den Ministerien auch als Juristenmonopol bezeichnen – eine Dominanz von juristischer Expertise und rechtllichem Know-how in der Verwaltung.



Sabine Kuhlmann ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Universität Potsdam und stellvertretende Vorsitzende des Nationalen Normenkontrollrats.

Das Ganze versuchen wir jetzt mit Digitalisierung in Verbindung zu bringen, und da gibt es gewisse Inkompatibilitäten. Die starke rechtliche Orientierung erweist sich manchmal als ein Hemmnis für Verwaltungsdigitalisierung, weil legale Vorschriften bisweilen kontrastieren oder in Konflikt stehen mit bestimmten Digitalisierungserfordernissen. Auch weil ein starkes Datenschutzrecht bei uns in Deutschland einer sehr schnellen Digitalisierungsabsicht manchmal (zurecht) im Wege steht.

Zudem haben wir auch ein Strukturproblem durch unser fragmentiertes, dezentralisiertes föderales System. Das macht es uns schwieriger als vielleicht in einem zentral verfassten System wie Großbritannien, Schweden oder Estland, flächendeckend zu digitalisieren und einheitliche Standards hinzukriegen.

Kann Digitalisierung die Verwaltung entlasten und langfristig strukturell verändern, im Hinblick auf Arbeitsprozesse und Entscheidungswege?

Das ist die große Erwartung und ich denke, andere internationale Beispiele belegen, dass es möglich ist: eine Entlastung – sowohl der Bürger als auch der Verwaltung. Und nicht nur die Entlastung, sondern auch die Qualitätsverbesserung – dass Verwaltungsprozesse verbessert werden können, dass der Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern verbessert werden kann. Es gibt auch gute Digitalisierungsbeispiele in Deutschland und es gibt erste Anläufe, die zeigen, dass es funktionieren kann. Insofern sind, glaube ich, die großen Vorzüge von Digitalisierung der Nutzen, der Entlastungseffekt und der Qualitätssteigerungseffekt, die erreicht werden können, wenn die Digitalisierung gut gemacht wird.

Oft finden greifbare Innovationen und Änderungen auf lokaler Ebene statt. Wie können wir lokalen Akteuren – Regionen, Städten und Gemeinden – mehr Platz und Förderung auf der Digitalisierungsbühne geben?

Ich denke, Geld ist natürlich das Eine, aber es reicht eben nicht. Jetzt ist das große Drei-Milliarden-Paket aus dem Konjunkturprogramm geschnürt worden und es stellt sich die Frage, wie wir es ausgeben, nach welchen Kriterien. Wir sehen, Geld allein ist wichtig, aber reicht nicht, weil man in den Governance-Strukturen was verändern muss: Wie können Bund, Länder und Kommunen an einem Strang ziehen?

Für lokale Akteure ist wichtig, dass sie mit bestimmten Standards arbeiten können: Nutzungsstandards, Standards für Nutzerfreundlichkeit und natürlich auch, dass sie in Fragen des Rechts auf die sichere Seite gebracht werden. Wenn beispielsweise verlangt wird, dass im Rahmen vom Onlinezugangsgesetz das sogenannte Once-Only-Prinzip eingeführt werden soll – das betrifft in der Regel lokale Behörden – dann ist das momentan rechtlich überhaupt nicht möglich. Hier stehen die Kommunen vor dem Problem, dass sie es gerne machen wollen, dass die Bürgerinnen und Bürger es fordern und dass es sogar im Gesetz steht, aber datenschutzrechtlich ist es nicht möglich. Es fehlt auch an der umfassenden Registermodernisierung. Und daran sieht man, dass hier noch wirklich die ganze Infrastruktur geschaffen werden muss, um Städte, Gemeinden und Regionen in die Lage zu versetzen, finanzielle Mittel zu nutzen.

In der Wahrnehmung vieler hat sich der Bürokratieaufwand in den letzten Jahren eher erhöht. Ist diese Wahrnehmung aus Ihrer Sicht richtig und nachvollziehbar?

Ja, die ist tatsächlich nachvollziehbar. Wir prüfen ja im Normenkontrollrat jede neue bundesrechtliche Regelung auf Bürokratiekosten und Erfüllungsaufwand, der für Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen daraus resultiert. Und wir sehen seit 2011, seit wir diese Messungen machen, einen Anstieg dieser Kosten. Soweit stimmt diese Wahrnehmung.

Andererseits gab es eine Reihe von Entlastungen wie das Bürokratieabbaugesetz III, das deutliche Entlastungen gebracht hat. Das Problem ist, dass es nicht fühlbar ist und da mag es sein, dass die Wahrnehmung deshalb vielleicht täuscht. Diese Entlastung, die wir statistisch nachweisen können, kommt nicht an. Das gefühlte Bürokratiewachstum ist insoweit größer als das, was wir messen können. Da haben wir uns gefragt, woran das liegt. Es liegt vermutlich daran, dass gerade bei Unternehmen, die über einen zunehmenden Bürokratisierungsdruck klagen, nicht nur das einzelne Gesetz ankommt, sondern eine Vielzahl von rechtlichen Regelungen. Dazu kommen auch DIN-Normen, andere technische Standards und bestimmte Auftraggeber- und Auftragnehmer-

vorschriften, die sie einhalten müssen. Das ganze EU-Recht, von dem wir nur einen Teil bei uns messen, Landesrecht, Kommunalrecht, was ja nicht unbedingt Gesetze sind, sondern Rechtsverordnungen, Satzungen etc. All das kommt auf den Einzelnen zu. Und das sieht der und die Einzelne natürlich und nimmt es wahr. Diese spezifische Entlastung, die in einem Gesetz gestrichen wird und die in der Summe so und so viel Millionen bringt, die merken ein einzelnes Unternehmen oder ein einzelner Bürger oder Bürgerin eben nicht.

Was würden Sie sich persönlich für die Verwaltung in Deutschland am meisten wünschen?

Ich würde mir im Ergebnis wünschen, dass Deutschland hier sehr schnell und deutlich aufholt. Ich glaube, wir haben einen erheblichen Rückstand und da will ich nicht nur unbedingt die Indizes mit heranziehen, bei denen Deutschland immer noch im hinteren Drittel rangiert und andere Länder wie beispielsweise Spanien schon viel weiter sind. Da würde ich mir schon erhoffen, dass das schneller vorangeht, immer natürlich unter Einhaltung der nötigen Standards und insbesondere auch des Datenschutzrechts. Die Registermodernisierung muss vorangehen, denn, wenn diese nicht funktioniert, werden wir mit Once-Only nicht weiterkommen. Dann stoßen alle tollen Ideen, die in den Kommunen entstehen, irgendwann an eine rechtliche Grenze.

Da müssen ein paar wirklich dicke Bretter gebohrt werden und ich hoffe, dass das eben nicht in einem Politikkampf untergeht, weil sich bestimmte Ressorts nicht einigen können und somit wichtige Projekte nicht zustande kommen. Ich wünsche mir auch, dass dabei alle mitgenommen werden, insbesondere die Kommunen. Denn momentan ist es wichtig, dass den Kommunen eine Art Fahrplan gegeben wird: nicht aufgezwungen, aber dass sie wissen, in welche Richtung etwas geht. Wir müssen die wichtigen Stakeholder auf der lokalen Ebene noch besser mitnehmen, damit das ein Gemeinschaftsprojekt wird.

Vielleicht wünsche ich mir hier und da auch, dass wir uns die Flexibilität beibehalten, die wir jetzt in der Corona-Krise gesehen haben. Ich fand es schon erstaunlich, wie viele Verwaltungen doch mal sehr flexibel Lösungen gefunden haben. Und dieses Stück Flexibilität, diese Anpassungsfähigkeit, würde ich mir auch für die Zukunft wünschen – unter Beibehaltung aller nötigen Standards. Es wäre schön, wenn man sich diesen krisenbedingten Spirit bei den digitalen Lösungen ein Stück weit erhalten könnte.

Das Interview führte Alexandra Evdokimova, Public Affairs Coordinator, msg

INFOCUS

Design Sprints: In wenigen Tagen von der Herausforderung zum Bürgerfeedback

Design Sprints helfen Organisationen, in kurzer Zeit bestehende Herausforderungen zu identifizieren, Lösungen zu entwerfen und diese gemeinsam mit der Zielgruppe, in unserem Falle mit den Bürgerinnen und Bürger, zu validieren. So lässt sich die Eignung der erarbeiteten Ergebnisse vor der Umsetzung prüfen.

Die Design-Sprint-Methode entwickelte Google Ventures um das Jahr 2010; sie verbindet Elemente der agilen Denk-

weise mit Elementen aus Produktentwicklungsprozessen und wissenschaftlichen Methoden.

Für einen Design Sprint findet sich ein Team von sieben bis zehn Mitgliedern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen zusammen, um innerhalb von fünf Tagen eine Lösung zu erarbeiten. Design Sprints sind auch in kürzerer Zeit möglich. Mit Ausnahme einer Person bearbeiten die Teammitglieder die Aufgaben gleichberechtigt.

Eine exponierte Rolle kommt der entscheidungsbefugten Person zu. Sie ist häufig auch Auftraggeber*in des Sprints und bestimmt ausgehend von den Überlegungen der Gruppe die Richtung des Design Sprints. Eine Person moderiert den Design Sprint: Sie setzt den Zeitrahmen für die Aufgaben fest, überwacht die Einhaltung der vorgegebenen Methoden und leitet die Diskussionen.

Fünf Phasen eines Design Sprints

In der ersten Phase haben die Teilnehmenden die Aufgabe, ausgehend von der Herausforderung ein Ziel zu definieren, das im Zuge des Design Sprints erreicht werden soll. Mithilfe von Methoden wie Customer Journey Map und Expertenbefragung werden das Ziel des Design Sprints sowie das langfristige Ziel (Vision) des zu erarbeitenden Produkts herausgearbeitet und verstanden.

In der zweiten Phase gilt es, Lösungsideen zu sammeln. Die Teilnehmenden arbeiten eigenständig an ihren Lösungsideen und bereiten deren Präsentation für den Folgetag vor.

Präsentiert werden die Lösungsideen in der dritten Phase. An dieser Stelle muss sich die entscheidungsbefugte Person ausgehend von den Empfehlungen des Teams für eine Lösungsidee entscheiden. Für die ausgewählte Lösungsidee wird nachfolgend ein Storyboard (eine Art Drehbuch) erstellt. Es beschreibt, wie Abläufe im Rahmen des Prototyps aussehen und dient als Grundlage für die Erstellung des Prototyps.

In der vierten Phase ist ein Prototyp zu erstellen, der für den Test der Lösungsidee mit der Zielgruppe verwendet wird. Abhängig von den vorhandenen Ressourcen können die Teilnehmenden sehr einfache Prototypen aus Papier bis hin zu komplexeren digitalen Mockups fertigen. Die Teilnehmenden planen an diesem Tag auch die Interviews mit den Nutzerinnen und Nutzern. Hierfür legen sie einen Zeitplan und Fragenkatalog an.

In der fünften und letzten Phase geht es um die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer. Um zu erfahren, wie die Zielgruppe mit dem Prototyp umgeht und wie sie darauf reagiert, stellt das Team den Prototyp fünf Vertreter*innen der Zielgruppe vor. Das Team bekommt in Feedbackinterviews direkte Rückmeldung und Antworten auf offene Fragen. Letztlich liegt es an der entscheidungsbefugten Person zu beurteilen, ob Lösungsidee und Prototyp dabei geholfen haben, die anfängliche Frage zu beantworten.

Was geschieht mit den Ergebnissen?

Nach dem Design Sprint werden die Ergebnisse den jeweiligen Stakeholdern in der Organisation vorgestellt. Die Ergebnisse werden dann zum Beispiel als Produkt, Dienstleistung oder Optimierung der bestehenden Verhältnisse umgesetzt.

Design Sprints in der öffentlichen Verwaltung

Die msg hat im Public Sector und in anderen Branchen sehr gute Erfahrungen mit Design Sprints und deren Ergebnissen gemacht. Die öffentliche Verwaltung in Deutschland setzt Design Sprints häufig im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) ein. Die Methode wurde zum Beispiel in Sachsen-Anhalt verwendet, um ein Vorgehen für die digitale BAföG-Antragstellung zu entwickeln. In Berlin halfen Design Sprints bei der Erstellung einer „Digitalen Geburtsurkunde“ und in Sachsen bei der Digitalisierung der Verwaltungsleistung „Verkehrs- und Ordnungswidrigkeiten“.

Im Vergleich zu anderen Ansätzen lassen sich mit Design Sprints in Digitalisierungs- und Innovationslaboren häufig effektiver und effizienter Lösungen finden. Die Methode hilft, schnell gute Lösungsideen für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln und deren Eignung früh im Innovationsprozess mit den späteren Nutzer*innen zu prüfen.

Von Ralf Michel, Lead Project Manager, msg

POLITICAL VOICE

mit MdB Dr. Anna Christmann, Obfrau der Enquete-Kommission "Künstliche Intelligenz" und Mitglied der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag

Innovationsgeist wecken – aber wie?



Frau Dr. Christmann, Deutschland ist immer noch Exportweltmeister, nicht zuletzt wegen der Innovationskraft unserer Wirtschaft. In welchen Bereichen entstehen aktuell in Deutschland die meisten Innovationen?

Es ist unsere große Stärke, dass wir einen sehr innovativen Mittelstand haben, diesem haben wir eine hohe Dichte an Robotik in der industriellen Fertigung zu verdanken. Das bietet große Potentiale zum Beispiel in der Einsparung von Ressourcen durch 3D-Druck. Zur Bewältigung der Klimakrise sind aber auch echte Game Changer nötig, um die Sektoren Energie, Verkehr und Landwirtschaft wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig aufzustellen. Die neugegründete Agentur für Sprunginnovationen ist eine Chance, die wir nutzen müssen, um diese Veränderungen zu erreichen!

Im politischen Diskurs ist oft zu hören, dass der Staat innovativ sein muss. Welche Aspekte umfasst das Wort „innovativ“ im Hinblick auf den Staat und die Politik?

Innovationen beginnen im Kopf. Wenn wir auf staatlicher Ebene neue Ideen entwickeln wollen, brauchen wir ein

Umdenken in der Verwaltung. Die Arbeit in den Ministerien und Behörden ist darauf ausgelegt, wasserdichte Gesetze zu schreiben und diese nach genauen Vorgaben umzusetzen, das ist auch gut so. Aber an mancher Stelle würde ich mir eine andere Arbeitskultur wünschen: Eine Arbeitskultur, in der man Ideen entwickeln kann und auch Fehler ganz natürlich zu einem Teil des Entwicklungsprozesses gehören dürfen. Dafür muss strukturell der Raum geschaffen werden, aber wir brauchen auch die richtigen Leute, die dieses Mindset von Anfang an mitbringen.

Frau Dr. Christmann, einer Ihrer Schwerpunkte ist bürgerliches Engagement. Welche Rolle spielt die Gesellschaft bei der Entstehung von Innovationen und wie schafft man Räume für Bottom-up-Innovationsprozesse?

Bei dem Hackathon zu Anfang der Covid-19-Pandemie hat sich gezeigt, wie viel kreatives Potential in der Gesellschaft schlummert. Damit das zum Fliegen kommt, darf das aber keine Eintagsfliege bleiben. Wir brauchen eine dauerhafte Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft, so dass sich Kreative aus allen Bereichen auch in öffentliche Innovationsprozesse einbringen können. Diesen Input können wir dringend gebrauchen.

Was denken Sie, wie gelingt es, den Innovationsgeist der deutschen Wirtschaft zu wecken bzw. noch mehr zu stärken?

An Innovationsgeist fehlt es in Deutschland nicht, aber an einem fruchtbaren Ökosystem für Neugründungen! Aktuell dauert es einfach zu lange, bis Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die Umsetzung gelangen. Hier brauchen wir eine bessere Vernetzung zwischen Hochschulen und Unternehmen, um Ausgründung aus der Wissenschaft zu fördern. Ein weiteres Problem ist das fehlende Kapital – auch wenn in Deutschland kluge Köpfe ausgebildet und gute Ideen entwickelt werden, finden sie hier kein Risikokapital, welches sie für den Aufbau beispielsweise eines Startups nutzen können. So verlieren wir unsere besten Leute an die USA oder China.

**Ohne Forschung können keine Innovationen entstehen.
Welche Forschungsförderung brauchen wir im Sinne einer
smarten und nachhaltigen Innovationspolitik?**

Erstens brauchen wir eine stärkere Förderung sozialer Innovationen. Die Bundesregierung denkt den Innovationsbegriff noch sehr technologiefokussiert. Mit der Folge, dass soziale Innovation aktuell nahezu keine staatliche Förderung erhalten. Mit unserem Vorschlag für eine Innovationsstiftung für Nachhaltigkeit und soziale digitale Anwendungen zeigen wir, wie es besser geht. Zweitens brauchen wir für eine nachhaltigere Innovationspolitik eine stärkere Förderung von Innovationsökosystemen. Soll heißen: eine regional angepasste und flexible Innovationsförderung, die bestehende Cluster wirksam stärkt und neue entstehen lässt. Und drittens sollten die Förderungen der Agentur für Sprunginnovation eng mit den globalen Nachhaltigkeitszielen verzahnt werden. Denn um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimakrise, Artensterben und die Plastikvermüllung von Gewässern und Böden zu lösen, brauchen wir echte Sprunginnovationen.

Ihre Fraktion fordert die Einrichtung einer Technologie-Taskforce beim Kanzleramt, um eine schnellere Entwicklung von Zukunftsprojekten zu sichern. Könnten Sie uns mehr darüber erzählen, wie die Arbeit einer solchen Einheit aussehen soll/kann?

Wir brauchen einen Schub für agiles Arbeiten und technisches Know-how in der Verwaltung – das soll die Technologie-Taskforce liefern. In der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, wie viele gute Ideen es in der Gesellschaft gibt und leider auch, wie langsam sie umgesetzt werden oder dass sie keinen Ansprechpartner finden. Die Entwicklung der Corona-Warn-App beispielsweise dauerte; lange waren nicht alle entscheidenden Akteure gemeinsam an einen Tisch gebracht. Um so einen Prozess besser zu gestalten, brauchen wir eine Technologie-Task-Force, die Ansprechpartnerin für Ideen aus der Gesellschaft ist, diese mit den entscheidenden Stellen in den Ministerien vernetzt und auch Projektförderung über das von uns geforderte Digitalbudget von 500 Millionen Euro bereitstellen kann. Für einen flächendeckenden Ausbau von kurz- und mittelfristigen technologischen Innovationen müssen auch die Innovationseinheiten in den Ministerien gestärkt und ausgebaut werden. Einige gibt es schon, beispielsweise die Health Innovation Hub des Gesundheitsministeriums. Davon brauchen wir mehr und die Technologie-Task-Force kann auch hier für einen aktiven Wissensaustausch und fruchtbare Zusammenarbeit eine vernetzende Rolle übernehmen.

*Das Interview wurde geführt von Werner Achtert,
Geschäftsleitung Public Sector, msg*



TERMINANKÜNDIGUNGEN

24.09.2020, Online-Veranstaltung „Davos Digital Forum“

Online-Veranstaltung mit Workshops, Webinaren und Q&A-Sessions zu Themen wie Daten, Strategie und Vernetzung oder sprachbasierte E-Government-Dienste und Chatbots

Veranstalter: Davos Digital Forum

Ort: Online

Anmeldung unter: <https://davosdigitalforum.ch/registrierung-fuer-2020-offen/>

25.09.2020, 09:30 Uhr, Offene Führung „Future of Work: Open Lab Day“

Offene Führung durch das Future Work Lab des Fraunhofer IAO und Austausch mit Experten zum Thema Industriearbeit der Zukunft.

Veranstalter: Fraunhofer IAO

Ort: Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Anmeldung unter: <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/766/future-work-lab-open-lab-day.html>

30.09.2020, 19 Uhr, Netzwerktreffen Digitale Synergien, „Algorithmic Government: technische Möglichkeiten und gesellschaftspolitische Perspektiven“

mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Referentinnen/Referenten aus Politik, Verwaltung und NGOs. Impulsvortrag von Moritz Heuberger, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Universität Potsdam

Veranstalter: msg

Ort: Veranstaltungsräume der msg, Friedrichstraße 120, Berlin

Anmeldung unter: <https://www.msg.group/veranstaltung/digitale-synergien-13>

MITWIRKENDE AUTOREN:



Alexandra Evdokimova



Helena Schmitt



Ralf Michel



Sarah Koschinski

IMPRESSUM

Herausgeber

msg systems ag
Robert-Bürkle-Straße 1
85737 Ismaning/München
Deutschland

Verantwortlich:

Dr. Stephan Frohnhoff
Rolf Kranz
Bernhard Lang
Karsten Redenius
Dr. Jürgen Zehetmaier

Redaktionsleitung:

Regina Welsch
msg systems ag
Friedrichstraße 120, 10117 Berlin
Mobil: +49 1520 238 5842
E-Mail: public-affairs@msg.group