

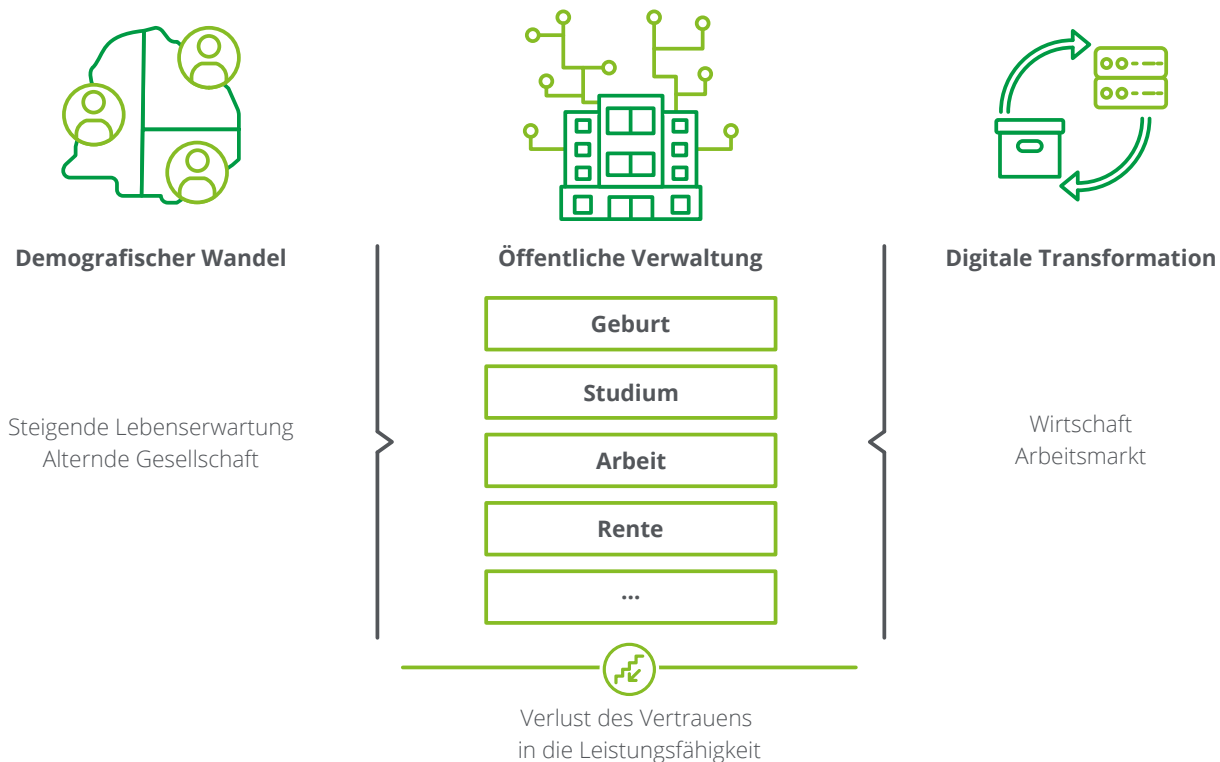


## Zugänglich, vorsorgend, digital: Die transformative Kraft der „Life Events“ in der Verwaltung.

In einem sich ständig ändernden Umfeld geprägt durch globale Geschehnisse beeinflussen zwei Haupttreiber die zukünftige finanzielle Entwicklung und Leistungsfähigkeit der deutschen Verwaltung und des Sozialstaates. Der demografische Wandel in der Gesellschaft führt zu Verschiebungen der Altersstrukturen der Versicherten und Bürger:innen in allen Bereichen der

sozialen Sicherung (Rente, Arbeit, Pflege etc.). Gleichzeitig ist die digitale Transformation ein wesentlicher Beschleuniger der Veränderungen in Arbeitsinhalten und Beschäftigungsformen in Wirtschaft und Arbeitsmarkt. ➔

Abb. 1 – Demografischer Wandel und digitale Transformation als Kerntreiber der Veränderung in der Verwaltung



Vor diesem Hintergrund stehen Träger der sozialen Sicherung und deren Verwaltungen in Deutschland vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Diese umfassen die absehbare Knappheit von qualifizierten (digital-affinen) Fachkräften, die steigenden Kosten für Verfahren und Verwaltung sowie die sich abzeichnenden Defizite in der zukünftigen Leistungsfähigkeit und Verwaltungseffektivität. Infolgedessen wird der Druck erhöht, Fortschritte bei der Digitalisierung und Automatisierung zu erzielen.

„Die digitalisierte und effiziente Verwaltung dient als Vertrauensbooster für die Leistungsfähigkeit.“

**Felix Dinnessen, Partner | Leiter Government & Public Services, Deloitte Consulting**

Stand heute ist die Digitalisierung in den Verwaltungen jedoch oft nicht bürgernah, zu langsam und zu bürokratisch, mit der Folge großer Unzufriedenheit und geringen Vertrauens der Bürger:innen in die Leistungsfähigkeit des (Sozial-)Staates.<sup>1</sup> Hier muss also entgegengewirkt werden. Es bedarf nicht nur eines Ausbaus flächendeckender Online-Angebote, die verständlich, zugänglich und medienbruchfrei sind, sondern auch einer digitalen, effizienten und schnellen Leistungserbringung.

## Hebel und Stufen der Digitalisierung in der Verwaltung

Hier sind Digitalisierung und Nutzerzentriertheit Kernbegriffe der Modernisierung. Im aktuellen Koalitionsvertrag der Bundesregierung aus 2021 sowie in ihrer Digitalstrategie aus dem Sommer 2022 wird die digitale Nutzerzentriertheit bei der Verwaltungsmodernisierung und Digitalpolitik in den Vordergrund gestellt. Das große Vorhaben ist es, die Verwaltung durch die Kooperation mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft anhand antragsloser, automatisierter, handhabbarer und zeitgemäßer digitaler Verfahren medienbruchfrei und flächendeckend konsequent auf die Bedürfnisse der Bevölkerung auszurichten.<sup>2</sup> Die Weiterentwicklung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) geht mit einer ausreichenden Folgefinanzierung einher, mit der eine klare Standardisierung und die Vereinheitlichung von IT-Verfahren unterstützt werden.

Auch auf europäischer Ebene wurde mit der Single-Digital-Gateway-Verordnung (SDG) von 2018 ein Schritt in Richtung Verwaltungsdigitalisierung initiiert. Um das Nutzererlebnis zu verbessern, wurden in der SDG sieben Lebensereignisse – Geburt, Wohnsitz, Studium, Arbeit, Umzug, Ruhestand sowie Gründung, Führung und Schließung eines Unternehmens – definiert. Ihnen zugehörig wurden Verfahren und Unterstützungsdienste mit dem Ziel erstellt, Bürger:innen und Unternehmen den Kontakt mit Hilfs- und Problemlösungen zu ermöglichen sowie Onlineverfahren und deren Abschluss zu erleichtern.<sup>3</sup>

Für die Umsetzung der politischen Grundlagen und Vorsätze plant die Bundesregierung Digitalprogramme für den nutzerzentrierten Wandel mit einem Investitionsvolumen von über 3 Mrd. Euro.<sup>4</sup> Relevante Etatposten als Säulen der Digitalisierung im Bundeshaushalt bilden neben dem OZG zusätzliche 385 Mio. Euro für die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen<sup>5</sup>, 300 Mio. Euro für die Registermodernisierung und „Once only“ (einmalige Erfassung

von Nutzerdaten) in der Verwaltung<sup>6</sup>, 60 Mio. Euro für digitale Identitäten sowie 70 Mio. Euro für ein zentrales Portal des Bundes.<sup>5</sup>

Die Umsetzung der Digitalisierung der Verwaltungen im engeren und weiteren Sinne lässt sich in drei Kategorien einordnen:



### „Elektronifizieren“

Damit ist die pure Überführung analoger Daten in digitale Speicherformate gemeint, das heißt eine Eins-zu-eins-Übersetzung (Elektronifizierung) der analogen Leistungsprozesse unter Verzicht auf weitergehende Veränderungen in den administrativen Organisations- und Prozessstrukturen. An vielen Stellen wurde dies bereits im Rahmen der OZG-Umsetzung durchgeführt und hat für viele Träger Grundsteine für die Digitalisierung gesetzt.



### „Transformieren“

Hiermit ist der weitergehende institutionelle Umbau der öffentlichen Verwaltung angesprochen, der neben organisatorischen und prozessualen Anpassungen auch einen kulturellen Wandel der Behörden sowie Veränderungen der Personal- und Qualifikationsstrukturen, der Tätigkeits- und Anforderungsprofile, der Beschäftigtenbeteiligung, der Interaktion mit den Bürger:innen und längerfristige Performanzveränderungen bei der lebensereignisorientierten (Life-Events-)Leistungserstellung beinhaltet.

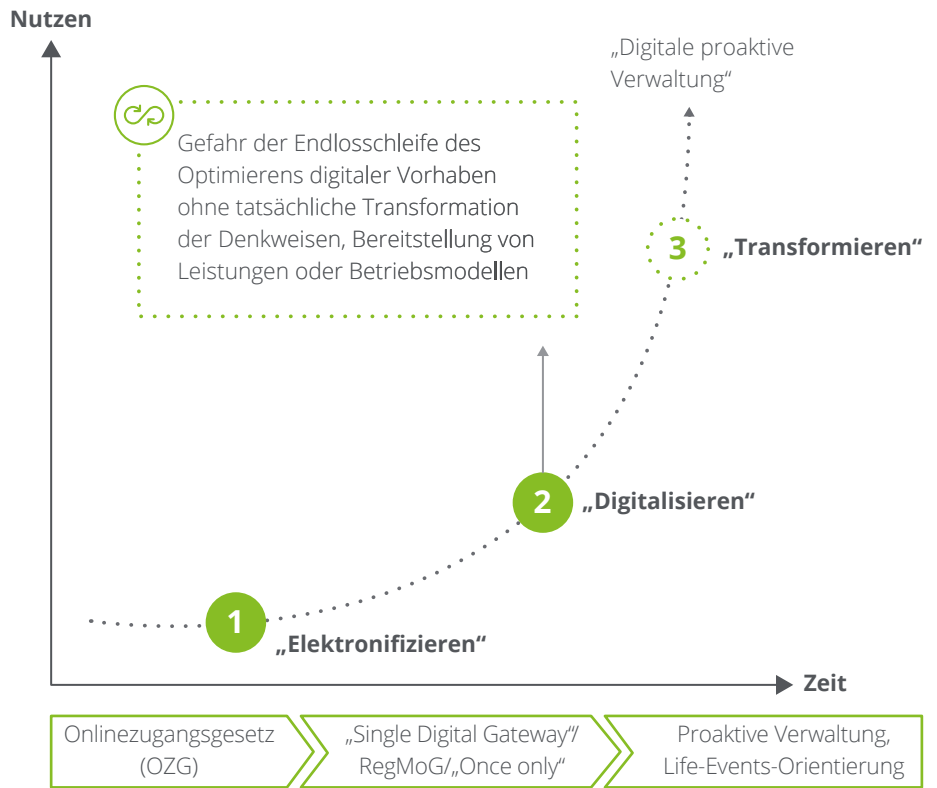


### „Digitalisieren“

Dies bezieht sich auf die Umwandlung analoger Abläufe in digitale Leistungsprozesse in Verbindung mit einer Anpassung der zugrundeliegenden Verwaltungsprozesse und der Einführung neuer Organisationsmodelle, die eine möglichst vollständige elektronische Abbildung der Kommunikationswege zwischen Bürger:innen und Behörden leisten.

Die bisherigen Vorhaben zielen jedoch lediglich darauf ab, die Leistungen auf dem Bürgerportal bearbeitbar zu machen – ohne umfassende Integration in die spezifischen Prozesse der jeweiligen Verwaltung. Zusätzlich bewegen sich viele öffentliche Einrichtungen oft in einer Endlosschleife des Optimierens digitaler Initiativen – eine Illusion der grundsätzlichen Veränderung – anstatt ihre digitalen Denkweisen, die Bereitstellung von Verwaltungsleistungen und Betriebsmodelle zu transformieren. Bei der OZG-Umsetzung lag der Fokus bisher insbesondere auf einer Übersetzung analoger Prozesse ins digitale, teils wurden auch Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege angepasst. Das Begreifen des Wandels von Verwaltungsaufgaben als umfassende digitale Transformation, die grundlegende kulturelle, organisatorische und relationale Umstrukturierungen von Organisationen und Prozessen einschließen würde, war jedoch nicht zu beobachten. Die Herausforderungen liegen somit nicht nur in der Digitalisierung der Prozesse und Systeme allein – sondern vor allem im strukturellen Umdenken hin zur wahren „Nutzerzentriertheit“.

**Abb. 2 – Umsetzungsstufen der Digitalisierung in der Verwaltung**



„Viele öffentliche Behörden bewegen sich in einer Endlosschleife des Optimierens digitaler Vorhaben, statt grundlegende kulturelle, organisatorische und nachhaltige Transformationen anzustoßen.“

Steven Janiec, Director | Government & Public Services,  
Deloitte Digital

### **Eckpfeiler der erfolgreichen Umsetzung**

Das Lebensereignismodell verfolgt den Ansatz, den Aufbau und die Struktur der Leistungen komplett an den Bedarfen der Zielgruppen und ihren Lebenslagen (Life Events) zu orientieren. Der Fokus liegt dabei auf dem besseren Verständnis der jeweiligen Nutzer:innen, dem organisatorischen Bereitstellungsansatz und der technischen Grundlage des Once-only-Prinzips, um daraus bürgernähere Erlebnisse zu kreieren. Ein solches Lebensereignismodell ist eine gute Möglichkeit, die drei Grundsatz-Designprinzipien zu kombinieren:

#### **Nutzerzentriertes Design (Human-centered Design – HCD)**

Dieses konzentriert sich auf vielfältige, gelebte Erfahrungen und stellt die Nutzer:innen in den Mittelpunkt der Gestaltung, Entwicklung und Bereitstellung von Services für Lebensereignisse. Die angebotenen Leistungen einer Verwaltungsbehörde sind so auszubauen, dass die Nutzer:innen von der Komplexität der Prozesse, die hinter einer jeweiligen Leistung stecken, nichts mitbekommen sollten.

#### **Übergreifender agiler Bereitstellungsansatz**

Verständnis und Herangehensweise an Lebensereignisse entwickeln sich kontinuierlich weiter und fordern somit einen iterativen und agilen Ansatz in der Entstehung und Einführung neuer holistischer Dienstleistungsmodelle. Dabei spielen Forschung, aktives Zuhören und Offenheit gegenüber Ungewissheit und neuen Situationen entscheidende Rollen.

#### **Einmalige Erfassung („Once only“)**

Mit diesem Ansatz wird das Ziel verfolgt, dass Bürger:innen und Unternehmen nur einmalig Informationen den Verwaltungsbehörden zur Verfügung stellen müssen unter der Voraussetzung, dass die verschiedenen Verwaltungsabteilungen untereinander vernetzt sind und miteinander kommunizieren. Hierbei gilt es Regulierungszuständigkeiten, mögliche Inkompatibilitäten verschiedener angrenzender Rechtsmaterien und Basiskomponenten für die Digitalisierung, beispielsweise notwendige Datenaustauschmöglichkeiten zwischen Registern, zu beachten.

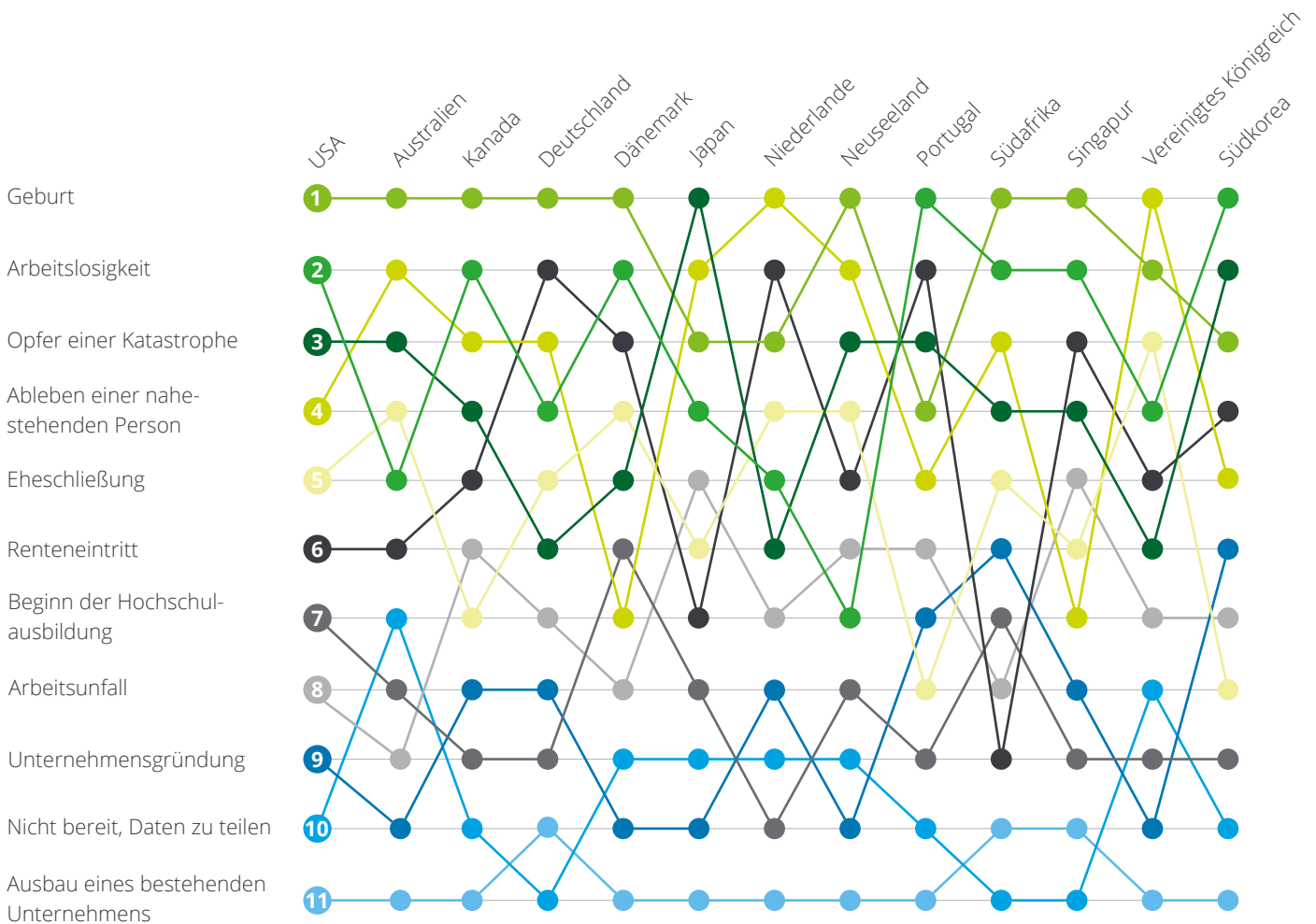
Die Europäische Kommission fördert diesen Ansatz auch nachdrücklich, indem sie ein technisches System in Kooperation mit den Mitgliedsstaaten implementiert, welches den automatisierten Austausch von Nachweisen zwischen verantwortlichen Behörden der unterschiedlichen Mitgliedsstaaten ermöglicht.<sup>7</sup> Bisher erfolgt die Umsetzung der einmaligen Erfassung vor allem auf nationaler Ebene, während die grenzüberschreitende Implementierung auf wenige Dienste beschränkt ist. Je weniger die Behörden nahtlose und kanalübergreifende Strategien anwenden, desto kritischer wird die zeitnahe Umsetzung – schließlich haben die EU-Mitgliedsstaaten nur noch bis November 2023 Zeit, den Grundsatz der einmaligen Erfassung umzusetzen.<sup>7</sup>

Die drei beschriebenen Designphilosophien finden sich auch im Lebensereignismodell aus der Single-Digital-Gateway-Verordnung wieder. Dabei stehen die Nutzerzentriertheit und das Ziel, die Bedeutung der Bürger:innen in der Dienstleistungsentwicklung erheblich zu verbessern, im Fokus.

Gegenzug zu einer digitalen und effizienten Leistungserbringung zu teilen. Die Präferenz der Deutschen ist hier besonders hoch bei den Themen Geburt und Rente – welche im Rahmen der Digitalisierungsvorhaben in Deutschland priorisiert wurden und auch im Angebot der digitalen Sozialdienstleistungen fortgeschritten sind.

Zusätzlich zeigt unser 2023 veröffentlichter Deloitte Digital Citizen Survey<sup>8</sup> auch, dass mehr als ein Drittel der Bürger:innen in Deutschland bereit sind und es sich wünschen, hier im Rahmen wichtiger Lebensereignisse auch Daten mit der Verwaltung im

**Abb. 3 – Präferenz der Bürger:innen zur Datenteilung bei spezifischen Lebensereignissen für digitale Verwaltungsleistungen**



Quelle: Deloitte Digital Citizen Survey (2023).<sup>8</sup>

In der Umsetzung zeigen sich jedoch besonders in diesen beiden Bereichen noch einige Fallstricke, die noch bewältigt werden müssen. Das Lebensereignismodell erfordert nämlich die Veränderung der herkömmlichen Organisationsstruktur von Verwaltung in der sozialen Sicherung. Heute werden viele zusammenhängende Aufgaben von separaten Fach- bzw. Leistungsabteilungen erledigt und komplexe Governance-Strukturen binden breitflächig ein, hindern jedoch die Geschwindigkeit der Implementierung von Digitalvorhaben.

### **Geburt**

Nehmen wir das Beispiel der Geburt. Im Bereich der Elternleistungen (Elterngeld, Kindergeld, Geburtsanzeige) muss eine Vielzahl von Behörden im Backoffice der Verwaltung miteinander interagieren, um einfach zugängliche Dienste Bürger:innen naht- und möglichst reibungslos zur Verfügung zu stellen. Während Elterngeld vielfach schon teilautomatisiert beantragt werden kann, geht das Projekt ELFE (Einfache Leistungen für Eltern) im Rahmen der OZG-Umsetzung deutlich weiter. Die Bremer Onlinedienste für Familienleistungen (als federführendes Bundesland) verbinden auf smarte Weise rechtliche Grundlagen und neueste Technologien. Hier wird die Digitalisierung von vier gebündelten Leistungen in einem Kombiantrag (Namensfestlegung, Geburtsanzeige, Kindergeld nach EStG, Elterngeld) angestrebt. Dieser Kombiantrag soll zunächst zusätzlich zu den bestehenden Anträgen angeboten werden, wobei die Fachverantwortlichkeit für das jeweilige Verfahren unberührt bleibt.<sup>9</sup>

Neben den rechtlichen und auch technischen Umsetzungsherausforderungen weist das Projekt jedoch komplexe Governance-Strukturen im Entwicklungs- und Implementationsprozess auf, was zu teilweise erheblichen Reibungsverlusten führt. Entscheidungsfindung und Ergebnisproduktion wurden durch die zunehmende Anzahl beteiligter Akteure und Interessen erschwert und stellt somit auch ein Hindernis für die Digitalisierung insgesamt dar.

Ungleich einer Geburt lassen sich nicht alle Lebensereignisse im Voraus planen. Eine Entlassung, das plötzliche Ableben eines Angehörigen oder eine Arbeitsunfähigkeit aufgrund eines Unfalls, einer Katastrophe oder eines Verbrechens sind Beispiele, bei denen Bürger:innen unter Umständen mehrerer Dienstleistungen von verschiedenen Stellen bedürfen. Hinzu kommt, dass diese Umstände mit hohen und teils unangenehmen und empathielosen Aufwänden verbunden sein können. Die Adressierung ist somit umso komplexer.

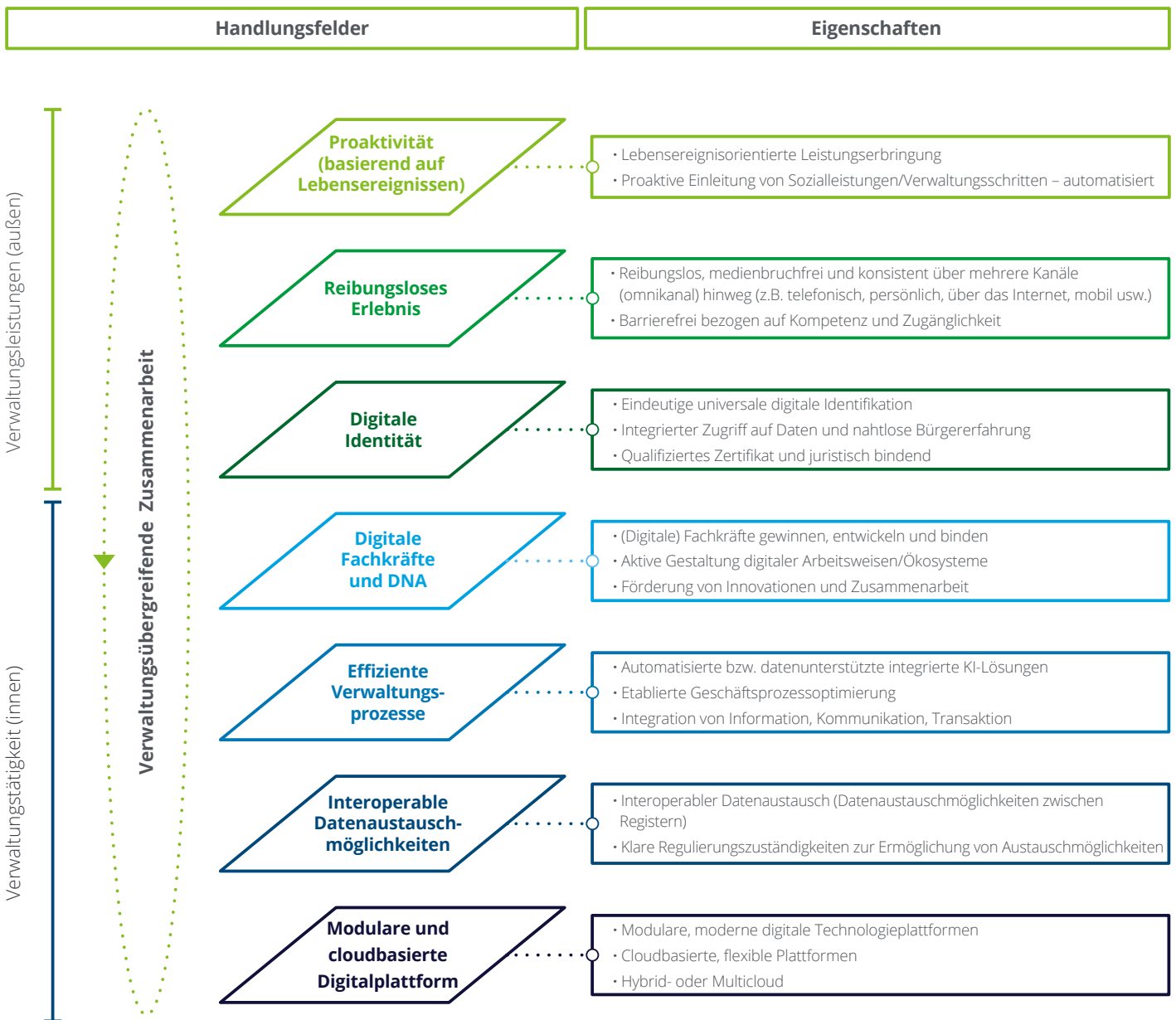


**Handlungsfelder zur Gestaltung bürgernaher Sozialleistungen in Deutschland**

Das genannte Beispiel erfordert ein Modell, welches den Aufbau und die Struktur der Behörde an den Bedarfen der Zielgruppen und ihren Lebenslagen orientiert. Die nach

außen gerichteten Verwaltungsleistungen und die nach innen gerichteten Verwaltungstätigkeiten müssen hierbei eng ineinandergreifen. Die Eigenschaften für eine erfolgreiche Umsetzung des Lebensereignismodells werden im weiteren Verlauf näher erläutert.

**Abb. 4 – Handlungsfelder einer erfolgreichen Umsetzung des Lebensereignismodells**





### **Verwaltungsleistung (Außenorientierung der öffentlichen Verwaltung)**

Die Eigenschaften der nach außen gerichteten Verwaltungsleistungen wirken sich direkt auf die Erbringung aus, die eine Behörde ihren Bürger:innen anbietet. Einige Schlüsselkomponenten sind:

#### **Pro-Aktivität (basierend auf Lebensereignissen)**

Die Abkehr von der traditionellen abteilungsbasierten Leistungserbringung und die Hinwendung zu einem lebensereignisorientierten Ansatz. Ein eingetretenes Lebensereignis erfüllt zwei wichtige Aufgaben: Erstens wird die Erbringung von Dienstleistungen eingeleitet, ohne dass der Betroffene notwendigerweise beteiligt sein muss. Zweitens löst es mehrere Arten von Dienstleistungen aus, die sich aus einem einzigen Lebensereignis ergeben.

#### **Reibungslose Erlebnisse**

Die Inanspruchnahme der Leistung erfolgt reibungslos, medienbruchfrei und konsistent über mehrere Kanäle (omnikanal). Der Vorgang holt die Bürger:innen auf dem Weg ab, den sie beschreiten können, und zwar in ihrem Lebenskontext (z.B. telefonisch, persönlich, über das Internet, mobil usw.), und berücksichtigt dabei auch Gegebenheiten wie Umgebungen mit geringer oder fehlender Internetbandbreite sowie Lücken in der digitalen Kompetenz und Zugänglichkeit in Bezug auf die Barrierefreiheit.

#### **Digitale Identität**

Eindeutige digitale Identifikatoren öffnen die Tür zu integrierten Daten und einer nahtlosen Bürgererfahrung und ermöglichen dramatische Sprünge in der Servicequalität, massive Effizienzsteigerungen und den Übergang zu einem digitalen Bereitstellungsmodell.

### **Verwaltungstätigkeit (Innenorientierung der öffentlichen Verwaltung)**

Die Merkmale der Verwaltungstätigkeiten sind alle eher im Back-End angesiedelt. Sie ermöglichen es den Behörden, robuste technologische Plattformen in Verbindung mit digital ausgebildeten Fachkräften zu implementieren. In vielen Fällen gehen robuste Back-End-Verwaltungsabläufe natürlich Hand in Hand mit einer verbesserten Bereitstellung von Dienstleistungen am Front-End. Zu den Eigenschaften, die den Behörden dabei helfen können, einen digitalen Reifegrad im Betrieb zu erreichen, gehören:

#### **Digitale Fachkräfte und DNA**

Gewinnung, Entwicklung und Bindung von (digital ausgebildeten) Fachkräften sind in der heutigen digitalen Arbeitswelt ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es geht nicht nur darum, neue Verwaltungsmitarbeiter zu rekrutieren, sondern auch Bestehende weiterzuentwickeln und langfristig zu binden. Dazu gehört eine aktive Gestaltung digitaler Arbeitsweisen und Ökosysteme, um eine effiziente Zusammenarbeit und den schnellen Wissensaustausch zu fördern. Behörden sollten hierbei besonders darauf achten, eine Kultur der Zusammenarbeit und des offenen Austauschs zu fördern, um das volle Potenzial ihrer (digital-affinen) Fachkräfte auszuschöpfen und somit auch ihre DNA als innovative und nutzerzentrierte Verwaltung zu prägen.

#### **Effiziente Verwaltungsprozesse**

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Schaffung von effektiven und automatisierten Prozessen, die die manuellen Arbeitsabläufe reduzieren und die Prozessgeschwindigkeit erhöhen können. Es ist ebenfalls wichtig, die Prozesse kontinuierlich zu analysieren und zu verbessern, um den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und die Abläufe zu optimieren. Dabei kann die Integration von Information, Kommunikation und Transaktion helfen, um Prozesse effizienter und transparenter zu gestalten und die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung zu fördern. Durch diese Maßnahmen kann die Verwaltung ihre Arbeitsprozesse optimieren und ihre Effizienz steigern, was letztendlich zu einer besseren Servicequalität und höherer Kundenzufriedenheit führt.

### **Interoperable Datenaustauschmöglichkeiten**

Daten sind ein elementarer Werttreiber. Wenn sie in Echtzeit und interoperabel als digitaler Katalysator genutzt werden, können sie den Behörden helfen, Verwaltungsangelegenheiten digital und effizient zu erledigen. Somit können unterschiedliche Datenquellen und auch Register analysiert werden, sei es bei Antragsbearbeitung, Authentifizierung oder der Bereitstellung besserer Leistungen unter dem Once-only-Prinzip.

#### **Modulare und cloudbasierte Plattformen**

Nutzung moderner digitaler Technologieplattformen (z.B. Bestrebungen der Verwaltungscloud und Hybrid- und Multicloud Strategien), die agil, modular und flexibel sind und Behörden ermöglichen, solche IT-Betriebsplattformen als Ausgangsbasis für Neuentwicklungen zu nutzen. Der effektive Einsatz zur übergreifenden Etablierung kann jedoch nur gewährleistet werden, wenn gemeinsame Standards und offene Schnittstellen für die verschiedenen Cloud-Lösungen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland geschaffen werden.

Für einen nutzerorientierten Fokus erfordert die Erbringung von Dienstleistungen bei Lebensereignissen eine nahtlose, medienbruchfreie und insbesondere sichere gemeinsame Nutzung von Daten. Bisher werden eine verwaltungs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die gemeinsame Nutzung von Daten allerdings häufig durch voneinander abgegrenzte Systeme, Medienbrüche und fehlende Datenstandards behindert. Definierte Standards und die Schließung von Technologielücken sind entscheidend für eine veränderte Nutzererfahrung. Durch die Einführung von integrierten Datenverwaltungssystemen beispielsweise nach dem Once-only-Prinzip erfolgt eine einmalige Erfassung der Daten.<sup>10</sup> Diese können dann für mehrere Dienstleistungen abgerufen werden. Ist deren Nutzung über mehrere Behörden hinweg implementiert, entsteht ein völlig neuer Rahmen für die Gestaltung der Dienstleistungserbringung, erfordert jedoch auch die Integration neuer Technologien.

Zur einmaligen Datenerfassung gehören auch höchster Datenschutz und Sicherheit. Knapp ein Drittel der deutschen Bevölkerung hat Bedenken bzgl. des Datenschutzes.<sup>1</sup> Für integrierte Informationssysteme ist es unerlässlich, jegliche Risiken für Identitätsdiebstahl zu reduzieren. Insbesondere in Deutschland sind die Menschen eher zögerlich, wenn es um das Vertrauen in den Staat in Bezug auf Datenschutz geht.

Eine wirksame, ressortübergreifende Verwaltung erfordert klar definierte Rollen und eine Abstimmung der Ziele und Anreize zwischen Verwaltungsbehörden, keinesfalls dürfen deren Ziele im Widerspruch zueinander stehen. Der bestehende politische Rahmen und die Gesetzgebung sowie die herkömmlichen behördenzentrierten Führungs- und Leistungsbewertungssysteme sind nicht auf behördenübergreifende Initiativen wie Lebensereignisse abgestimmt. Häufig wird zudem der Datenaustausch

gehindert und so der Umfang gemeinsamer Verwaltungs- und Rechenschaftsmechanismen eingeschränkt. Die bestehenden Umsetzungssysteme binden bereits in der Ideenentwicklungsphase diverse Interessengruppen ein, mit der Konsequenz sich darin zu verlieren und nur bedingt Fortschritt zu erlangen.

Behörden sollten daher neue Führungs- und Verwaltungsstrukturen einführen, um eine bessere behördenübergreifende Zusammenarbeit anzustoßen. Dadurch entstehen nachhaltige Strukturen, die sicherstellen, dass der Fokus auf die Nutzer:innen nicht verloren geht. Gleichzeitig werden die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den einzelnen Verwaltungen gestärkt. Denn nur eine Transformation der Arbeitskulturen schafft es nachhaltig, die Nutzer:innen in den Fokus der Leistungserbringung zu stellen.

Anreiz für eine behördenübergreifende Zusammenarbeit sind auch die staatlichen Mittel, die in der Regel an entsprechende spezifische Programme gebunden sind. Im Haushalt ist es häufig schwierig, die Finanzierung ressortübergreifend aufzuteilen. Zudem folgt die staatliche Finanzierung zumeist dem „Wasserfall“-Modell, bei dem die gesamte Finanzierung in der Anfangsphase eines Projekts veranschlagt wird und dann je nach Bedarf Änderungsaufträge hinzugefügt werden, die Budgetlücken mit sich bringen.

Ein nutzerorientierter Lebensereignisansatz erfordert eine langfristige Planung sowie iterative und kontinuierliche Finanzierung. Planungs- und Finanzierungslücken verhindern, dass die Vorteile eines nutzerzentrierten Wandels in der Dienstleistungserbringung optimal genutzt werden.



### Vertrauen in den Sozialstaat zurückgewinnen

Alle genannten Elemente zur Gestaltung für lebensereignisbasierte und nutzerorientierte Dienste finden ihr Ziel in der Wahrnehmung, wie Sozialleistungen digital in und von Behörden erbracht werden. Die Zufriedenheit der Bürger:innen und Unternehmen – wie auch zwischen Behörden – spiegelt sich im jeweiligen Vertrauen wider. Ist dieses gegeben, können behördenübergreifende Daten, Ressourcen und Technologien für die Erbringung von Lebensereignisdiensten gemeinsam genutzt werden.

Das Vertrauen der Bürger:innen in die Verwaltung entsteht durch wiederholte erfolgreiche nutzerzentrierte Interaktionen zwischen den Nutzer:innen und einer Behörde. Diese Interaktionen sind kleine „Momente der Wahrheit“, diese und die damit verbundenen Erlebnisse haben einen direkten Einfluss auf das Vertrauen der Bürger:innen in die Leistungsfähigkeit des (Sozial-)Staats.<sup>1</sup>

Folglich sind die Behörden aufgefordert, an der Wahrnehmung ihrer Vertrauenswürdigkeit durch die Bürger:innen stetig zu arbeiten und sich auf die Erweiterung und Ausrichtung der Dienstleistungen auf Lebensereignisse zu fokussieren. Effektivere und leistungsfähigere Dienstleistungserbringung, die die Vertrauenswürdigkeit stärkt, wird durch die Einbeziehung von Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen der Behörden über gesamte Dienstleistungsprozesse erreicht. Ohne die Einbindung in die Prozesse ist auch auf föderaler Ebene die Struktur der Zusammenarbeit bei Dienstleistungen erschwert.

Erfolge nutzerzentrierter Dienstleistungen finden entsprechend ihre Basis in den gesetzlichen Rahmenbedingungen und Strukturen. Diese bilden die Grundlage und haben die Kraft, nachhaltige nutzerzentrierte Strukturen zu schaffen. Um neue Modelle für die Erbringung der Dienstleistungen und einen Kulturwandel auf Verwaltungsseite zu schaffen, braucht es also einen föderalen Strukturwandel in der Verfassung.

### Und was muss jetzt passieren?

Die Träger und Verwaltungen stehen nicht nur vor der großen Herausforderung, Prozesse und Leistungserbringung zu digitalisieren, sondern befinden sich zeitgleich auch in einem strukturellen und kulturellen Wandel, um die Erbringung der auf Lebensereignisse und nutzerzentriert ausgerichteten Dienstleistungen sicherzustellen. Dabei ist ein Umdenken in der Herangehensweise bei der Entwicklung von Dienstleistungen unvermeidbar und ein kultureller und institutioneller Wandel der Behörden ist dringend nötig.



# Quellen

01. Initiative D21 (2022): E-Government Monitor 2022 (eGovernment MONITOR 2022 (initiated21.de)), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
02. Bundesregierung Deutschland (2021): Koalitionsvertrag 2021 (Koalitionsvertrag (bundesregierung.de)), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
03. Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2023): Grundsätzliche Anforderungen der EU-Mitgliedstaaten (OZG-Umsetzung – Onlinezugangsgesetz – SDG-Anforderungen), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
04. Deutscher Bundestag (2022): Entwurf eines Gesetzes über die Feststellung des Bundeshaushaltsplans für das Haushaltsjahr 2023 (2003100.pdf (bundestag.de)), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
05. Basecamp (2022): Bundeshaushalt 2023: So viel Geld ist für Digitalisierung eingeplant (Bundeshaushalt 2023: So viel Geld ist für die Digitalisierung eingeplant (base-camp.digital)), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
06. Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2020): Konjunkturpaket: Bundesregierung investiert in digitale Zukunft (OZG-Umsetzung – Onlinezugangsgesetz – Startseite – Konjunkturpaket: Bundesregierung investiert in digitale Zukunft), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
07. Amtsblatt der Europäischen Union (2018): VERORDNUNG (EU) 2018/1724 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Einrichtung eines einheitlichen digitalen Zugangstors zu Informationen, Verfahren, Hilfs- und Problemlösungsdiensten und zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1024/2012 (Verordnung (EU) 2018/1724 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 2. Oktober 2018 über die Einrichtung eines einheitlichen digitalen Zugangstors zu Informationen, Verfahren, Hilfs- und Problemlösungsdiensten und zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1024/2012, Text von Bedeutung für den EWR (europa.eu)), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
08. Deloitte Digital Citizen Survey (2023) – ([https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/in176014\\_cgi\\_digital-citizen-survey/DI\\_Digital-citizen-global.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/in176014_cgi_digital-citizen-survey/DI_Digital-citizen-global.pdf)), zuletzt abgerufen am 27.04.2023
09. BMI (2022): Onlinezugangsgesetz (OZG) – ELFE (Positive Bilanz im Themenfeld Familie & Kind: Bremen digitalisiert wichtige Familienleistungen), zuletzt abgerufen am 5.4.2023.
10. CIO Bund (2021): Registermodernisierung und Once-Only-Prinzip (CIO Bund – Registermodernisierung), zuletzt aufgerufen am 5.4.2023.

# Ihre Ansprechpartner



**Felix Dinnessen**

Partner | Government & Public Services  
Tel: +49 221 8772 3721  
fdinnessen@deloitte.de



**Steven Janiec**

Director | Government & Public Services  
Tel: +49 30 25468 2883  
sjaniec@deloitte.de



**Christian von Pawel**

Director | Government & Public Services  
Tel. +49 89 22903 6550  
cvpawel@deloitte.de

**Weitere Mitwirkende:**

**Rebecca Gaab und Alexander D. M. Swagemakers**

## Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.