

Digitalgespräch Folge 58

Digitales Kreditscoring: Wie Datenanalysen darüber entscheiden, wem man Geld leiht und wem nicht

Mit Stephanie Kaiser von der DigitalService GmbH des Bundes, 5. November 2024

<https://zevedi.de/digitalgespraech-058-stephanie-kaiser/>

[Der Vorspann mit Musik und Ausschnitten aus dem Gespräch beginnt.]

Marlene Görger [mg]: Frau Kaiser, Sie sind IT-Managerin und Ihr Können stellen Sie mittlerweile in den Dienst der Allgemeinheit, nämlich als CPO des DigitalService des Bundes.

Stephanie Kaiser [Kaiser]: Wir entwickeln Nutzeroberflächen und Sie interagieren damit. Und das ist, was Sie spüren und sehen, wenn sie mit dem Staat interagieren. Wir haben hier ein gemeinsames Interesse mit dem Bund, nämlich ein digitaler Staat aus eigener Kraft.

Petra Gehring [pgg]: Fragen wir doch jetzt mal nach diesem „Digitalcheck“. Also man betrachtet Gesetzesvorhaben unter dem Gesichtspunkt Digitalität, aber was wird da gecheckt? Also was für ein Problem soll gelöst werden? Wem helfen Sie damit? Und wie geht das dann ganz konkret?

[Kaiser]: Da haben wir wirklich kein Erkenntnisproblem, dass die analogen Prozesse, so wie sie heute sind, nicht einfach digitalisiert werden sollten, weil wir dann einfach Prozesse haben, die in so eine Digitalität gar nicht reinpassen. – Dass wir auch einen Kontext schaffen innerhalb der Regierung, in dem Menschen aus privatwirtschaftlichen Kontexten arbeiten wollen und können. Das ist, glaube ich, auch neu.

[Der Vorspann endet, das Gespräch beginnt.]

[mg]: Es ist beschlossene Sache, dass die Verwaltung in Deutschland digitaler werden soll. Viel davon ist Ländersache. Aber auch die Bundesregierung hat ehrgeizige Ziele gesetzt. Die Republik soll in Sachen Digitalisierung zu einer der führenden Nationen Europas werden. Dass bei der Verwaltungsdigitalisierung besonders umsichtig vorgegangen werden muss, weil komplexe und staatstragende Strukturen betroffen sind und sensibelste Daten etwa von Bürger:innen, Organisationen und Unternehmen bearbeitet werden, macht die Aufgabe enorm anspruchsvoll und verbietet im öffentlichen Sektor vielleicht auch ein forsches und risikofreudiger Vorgehen, wie es im privaten Feld nicht unüblich ist. Die Coronapandemie hat gezeigt, dass viel schiefgehen kann, wenn man übereilt etwa Produkte privater Anbieter für behördliche Zwecke einsetzt. Stichwort Luca-App. Dauerhafte staatliche Aufgaben erfordern passgenaue und vor allem sichere und stabil verfügbare Werkzeuge. Genauso wie

staatlich eingesetzte Tools zur demokratischen Gesellschaft passen müssen, muss auch geprüft werden, ob Regeln und Gesetze auch nach den Vorgaben der digitalen Verwaltung sinnvoll umgesetzt werden können oder ob die angestrebte Verwaltungsdigitalisierung im schlimmsten Fall zu einem umständlichen Amalgam von digitalen Prozessen und analogen Restanforderungen führt. Der Bund hat sich 2020 mit der DigitalService GmbH eine Einrichtung zugelegt, die mit eigenen Produkten und Dienstleistungen dabei helfen soll, die Verwaltung in Deutschland für Bedürfnisse der digitalen Gesellschaft auszustatten. Diese Stelle hat unter anderem ein spezielles Angebot für die Gesetzgebung im Portfolio: der Digital Check. Der soll sicherstellen, dass Gesetze digital tauglich sind. Was genau tut diese zentrale Digitalisierungsstelle des Bundes und wie arbeitet sie? Was bedeutet es, dass ein Gesetz digitaltauglich ist, und wie stellt man sicher, dass Prozesse, Regelungen und Vorgaben auch langfristig zur digitalen Gesellschaft passen? Darüber sprechen wir heute im Digitalgespräch. Mein Name ist Marlene Görger. Ich bin Physikerin und Technikphilosophin und arbeite für das Zentrum verantwortungsbewusste Digitalisierung.

[pgg]: Und ich bin Petra Gehring, Professorin für Philosophie an der TU Darmstadt. Bei uns im Podcast ist heute Stephanie Kaiser in die Videokonferenz zugeschaltet aus Berlin. Herzlich willkommen im Digitalgespräch, Frau Kaiser. Vielen Dank für Ihre Zeit.

[Kaiser]: Ja, vielen Dank, Frau Görger und Frau Dr. Gehring. Ich freue mich sehr, hier zu sein.

[mg]: Frau Kaiser, Sie sind IT-Managerin mit einem geisteswissenschaftlichen Hintergrund. Sie haben in Berlin Romanistik, Bibliotheks- und Informationswissenschaften studiert und langjährige Erfahrung in der Produktentwicklung, dem strukturellen Aufbau und der Führung von Unternehmen und Startups, auch im IT-Bereich. Diese breite Expertise und Ihr Können stellen Sie mittlerweile in den Dienst der Allgemeinheit, nämlich als Chief Product Officer oder CP des DigitalService des Bundes. Als solche sind Sie zuständig für die Angebote, die diese zentrale Digitalisierungsstelle entwickelt. Und Sie verantworten auch Projekte auf Ebene der Bundesregierung. Wir wollen heute mit Ihnen vor allem über ein spezielles Angebot des DigitalService sprechen, nämlich den bereits erwähnten Digitalcheck. Aber zunächst ist natürlich interessant, was die zentrale Digitalisierungsstelle des Bundes genau ist. Vielleicht können Sie das zum Einstieg beschreiben. Wie kam die DigitalService GmbH zustande und was sind ihre Aufgaben?

[Kaiser]: Ja, sehr gerne. Tatsächlich startete das schon 2018. Damals wurde unter der Schirmherrschaft von Dr. Helge Braun als Chef des Kanzleramts in der letzten Legislaturperiode ein Fellowship gestartet. Das nannte sich Tech for Germany. Und da gab es einen ersten Jahrgang. In dem ersten Jahrgang wurden neun Menschen aus privatwirtschaftlichen Kontexten der Digitalwirtschaft zusammengebracht mit zwei Projekten in der Verwaltung. Und die Idee war damals schon, dass Talente aus anderen Kontexten in die Verwaltung kommen. Dafür wurde dann 2019 eine OG gegründet,

und diese wurde dann im September 2020 gekauft vom Bund und umgewandelt in die damals noch DigitalService for Germany GmbH. Ab 2020 begann dann der Aufbau der Softwareentwicklungseinheit tatsächlich. Heute heißt ja unsere GmbH DigitalService GmbH des Bundes und vielleicht das auch vorweggeschickt: Wir haben hier ein gemeinsames Interesse mit dem Bund, nämlich ein digitaler Staat aus eigener Kraft. Und wenn ich jetzt so auf die Geschichte zurück gucke, sind wir also heute fast vier Jahre alt und auf circa 180 Menschen angewachsen. Das sind viele Menschen aus privatwirtschaftlichen Kontexten und, ich sage mal, Disziplinen, die es eigentlich braucht, um Digitalisierung gut umsetzen zu können. Wir bauen mit interdisziplinär besetzten Teams gemeinsam mit den Verantwortlichen in der Bundesverwaltung digitale Anwendungen, also Software am Ende des Tages für den Staat. Und neben der Softwareentwicklung arbeiten wir dann auch noch an Hebeln für bessere Verwaltungsdigitalisierung. Und da gehört auch der eben zitierte Digitalcheck dazu, aber eben auch die Fellowships, also das, wo das mal gestartet hat, nämlich Talente aus privatwirtschaftlichen Kontexten mit ihren Arbeitsmethoden in die Verwaltung tragen. Das machen wir auch heute noch im Fellowship „Work4Germany“. Aber wir arbeiten eben auch an so Hebeln die am Ende des Tages in der Breite auch eine Verbesserung für Verwaltungsdigitalisierung erzeugen und nicht nur an einzelnen Softwares.

[pgg]: Wie kommen Sie denn an Ihre Aufgaben oder an Ihre Aufgabenliste? Kriegen Sie das quasi regierungsseitig zugewiesen oder sind Sie der Impulsgeber? Also läuft das Top-down, Bottom-up, oder wie genau füllt sich Ihr Auftragsbuch?

[Kaiser]: Genau. Also, wir sind eine Inhouse-GmbH und wir können mit allen Bundesministerien zusammenarbeiten und auch nachgelagerten Behörden auf der Bundesebene. Gerade durch die Fellowships und, ich sage mal, diesen sehr breiten Kontakt mit uns haben wir in vielen Stellen in verschiedenen Bundesministerien Interesse geweckt für eine längere Zusammenarbeit mit uns. Wir werden dann einfach tatsächlich angesprochen von verschiedenen Häusern und werden dann häufig gefragt: Könnt ihr uns mal dies und das bauen? Und dann kommen wir immer zurück und sagen: Wir würden gern erst mal verstehen, was das Problem ist, das wir lösen sollen. Und genau, so kommt es zu der Zusammenarbeit. Und dann ist es schon so, dass wir uns auch teilweise proaktiv Themen suchen, die wir besetzen. Aber in der Anfangsphase war das schon eher von den Bundesministerien kommend. Aber es ist insofern nicht diktiert, weil sie das Wort verwendet haben, weil wir das natürlich schon aussuchen können. Also wir haben auch schon Projekte abgelehnt, wenn wir gesagt haben: Wir haben die Kompetenzen nicht, das passt nicht zu dem, was wir eigentlich machen, oder da sollte jemand anderes draufgucken oder es fehlen auch die Kapazitäten. Also wir sind auch einfach natürlich jetzt noch sehr jung mit unseren vier Jahren und können auch nur so schnell wachsen. Nur so schnell gesund wachsen, sag ich mal.

[pgg]: Ist auch eingeplant, dass Sie vielleicht dann mal ein Produkt für den Markt machen, aus was, was gut geklappt hat? Ich meine, wenn irgendwas super funktioniert in der Verwaltung, könnte es ja auch in Unternehmen oder so von Interesse sein.

[Kaiser]: Ah, interessant. Ich glaube, das muss ich vielleicht ein bisschen konkretisieren. Wir haben verschiedene Zielgruppen, aber vor allen Dingen, sind das Bürger und Bürgerinnen. Wir sind jetzt auch unterwegs in einem ganz neuen Projekt. Da arbeiten wir dann eher für Unternehmen und natürlich auch für die Menschen, die in der Verwaltung und in der Justiz arbeiten. Aber ich sage mal so: Unsere Produkte sind nicht nur sichtbar für Menschen in der Verwaltung und in der Justiz, sondern die sind auch für Sie und mich verwendbar. Ich glaube, ein sehr verständliches Beispiel, da hat auch meine Familie verstanden, was ich mache: Wir haben gemeinsam mit dem Bundesministerium für Finanzen eine vereinfachte Grundsteuererklärung entwickelt. Sie erinnern sich vielleicht: Vor zwei Jahren wurde die Grundsteuer neu erfasst in Deutschland und da haben wir eine Software entwickelt, über die man in verschiedenen Bundesländern in Deutschland seine Daten eingeben konnte, auf einfache Art und Weise. Das war ganz schön, weil darüber ungefähr eine Million Grundsteuererklärungen abgegeben wurden. Ich sage deshalb das ist schön, weil wir brauchen immer viele Daten, um unsere Produkte zu verbessern. Und wenn eine Million Erklärungen abgegeben werden, dann entstehen dabei sehr viele Daten, aus denen man sehr viel lernen kann, wie man das Produkt auch noch besser machen kann. Das ist natürlich ein Produkt für Bürger und Bürgerinnen. Dann haben wir davor in einem Projekt eine vereinfachte Steuererklärung für Rentner und Rentnerinnen entwickelt. Und in der Zusammenarbeit mit Bayern haben wir versucht, die Nutzenden-Interessen in die Priorisierung bei dem Produkt Elster, das ja im Kern eine bundeseinheitliche Lösung für Steuererklärungen in Deutschland ist, dort die Nutzenden-Interessen einfließen zu lassen in die Entwicklung. Dann sind wir unterwegs im Bereich Justiz. Da kann man sich, glaube ich, zwei Projekte ganz gut vorstellen. Einerseits im Bereich, wir nennen das digitale Rechtsantragstelle, also wenn Sie zum Beispiel einen Erbschein beantragen wollen oder alles, was nicht eine Klage ist, was Sie aber bei Gericht tun, mit einer Rechtsantragstelle bei Gericht. Da gehen Sie heute analog hin, haben sich im Internet irgendwas zusammen gegoogelt, was Sie für einen Erbscheinsantrag brauchen, dann schicken Sie entweder was zur Rechtsantragstelle oder Sie gehen hin. Dann fehlt noch ein Papier, dann muss man Ihnen wieder Bescheid sagen. Das sind sehr aufwendige Prozesse, das digitalisieren wir gerade. Da haben wir jetzt gerade zwei Produkte live, ein Vorabcheck für einen Beratungsschein und tatsächlich auch die Beantragung eines Beratungsscheins ist digital möglich. Und in einem anderen Projekt, auch im Justizbereich, arbeiten wir an einem zivilgerichtlichen Online-Klageverfahren. Da geht es darum: Sie haben mir die 100 € vom letzten Abendessen nicht zurückgegeben und ich will die aber zurückhaben und ich kann Sie überhaupt nicht überzeugen. Und heute würde ich dazu sehr aufwendig und analog eine Klage einreichen, und die wird auch sehr aufwendig bei Gericht verarbeitet. Da ist schlussendlich das Ziel, so ein zivilgerichtliches Klageverfahren komplett digital bearbeiten zu können. Auch da haben wir momentan

einen Vorabcheck live, wo man einschätzen kann: Lohnt sich eine Klage in einem Fluggastrechtfall? Das werden wir aber erweitern um andere Fälle.

[mg]: Da merkt man jetzt ja, dass es ziemlich speziell ist. Also es werden bei Ihnen sehr konkrete Bedarfe angemeldet. Ich nehme an, dass kommt dann aber sozusagen aus dem öffentlichen Sektor, man überlegt, was könnte wichtig sein für Bürgerinnen und Bürger? Wie gehen Sie dann vor, wenn so eine Anfrage aus der Öffentlichkeit kommt, was machen Sie dann genau?

[Kaiser]: Also wir versuchen immer erstmal, mit unserem Projektpartner oder den Projektpartnerinnen zusammen rauszufinden: Welches ganz konkrete Problem soll eigentlich gelöst werden? Weil man oft einfach Hypothesen hat und wir versuchen, diese Hypothesen sehr, sehr früh zu validieren, damit wir nicht irgendein Produkt bauen, was am Ende ein Problem adressiert, was es gar nicht gibt. Habe ich auch schon mal gemacht in meiner Vergangenheit und das ist nicht besonders erfreulich, weil es dann natürlich nicht genutzt wird. Das heißt, wir denken sehr nutzerzentriert und schauen erstmal nach dem Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen und schauen: Welche alltäglichen Hürden der Nutzenden gibt es denn eigentlich wirklich und wie können wir die mit digitalen Mitteln tatsächlich bearbeiten? Und dann fangen wir an sich auch sehr schnell mit Prototypen an, weil alles in der Entwicklung von digitalen Produkten immer hypothesen-basiert ist. Und lieber finde ich das schnell raus, als dass ich irgendwie zwei, drei Jahre an dem Produkt baue und hinterher verwendet es niemand. Und jetzt kommt ein Buzzword, das mag ich eigentlich gar nicht so gerne, aber wir arbeiten agil und iterativ, das heißt, in sehr schnellen Entwicklungszyklen beziehen wir Nutzende mit ein, schauen ihnen zu, stellen ihnen Fragen, um rauszufinden, ob die jeweils aktuell zur Verfügung stehende, ich sage mal, Softwarelösung auch wirklich ihr Problem löst. Und wir arbeiten auch datenzentriert. Das heißt, wir können einerseits natürlich über User Research sehr viel rausfinden, indem wir ihnen zugucken, wie sie unsere Produkte nutzen. Und gleichzeitig können wir aber auch, wenn es sehr viele Daten gibt, aus den Nutzungsdaten (das sind entpersonalisierte Nutzungsdaten) können wir sehr viel lernen, wo wir Fehler gemacht haben in der Entwicklung. Um mal ein Beispiel zu geben: Also ich habe ja vorhin vom Steuerlotsen Rente gesprochen. Da haben wir Rentner und Rentnerinnen zu uns eingeladen und haben sie davorgesetzt und haben ihnen zugeschaut, wie sie sich durch die Software bewegen, um rauszufinden, einfach, welche Fehler wir da eingebaut haben – also wo wir tatsächlich, wo die Leute einfach nicht weiterkamen. Das meine ich mit sehr früher Konfrontation mit der Realität. Und dafür ist aber auch so dieses schnelle Entwickeln sehr wichtig. Das bezeichnet man in der Softwareentwicklung als Continuous Delivery. Das heißt, wir sind in der Lage, sehr häufig neue Versionen online zu nehmen. Also so kann eine Grundsteuererklärung morgens noch so aussehen und abends hat sie schon eine Funktionalität mehr, wenn wir herausgefunden haben, dass es sie braucht.

[mg]: Hält da der Verwaltungsapparat, mit dem Sie dann ja sicher auch zusammenarbeiten, Schritt, wenn Sie sagen, hohes Tempo oder auch Anpassungen in

kurzen Zyklen? Das klingt jetzt ja nicht unbedingt klischeemäßig, wie das, was man sich für den öffentlichen Sektor vorstellt als Arbeitsweise.

[Kaiser]: Also die Antwort ist natürlich, dass das sehr, sehr verschieden ist, weil man mit Menschen zu tun hat und Menschen natürlich auch anders mit ihrem Risikobewusstsein darauf reagieren. Es ist aber auch so: Wir arbeiten projektbasiert und werden beauftragt von den Ministerien. Und wir achten sehr stark darauf, dass wir diese Flexibilität haben, so zu arbeiten. Ist ja auch nicht so, dass wir uns das als Religion ausgedacht haben, sondern das ist eben die Art und Weise, wie man auch in der Industrie zu gut nutzbaren Produkten kommt. Sie haben ja eingangs gesagt, so dieses schnelle und risikobehaftete Vorgehen der Privatwirtschaft, also das andere Ende des Spektrums, ist ja: Ich schreibe für fünf Jahre auf sehr, sehr vielen Seiten auf, wie ich mir vorstelle, dass das Produkt aussieht. Und das ist für mich ein 100-%-Risiko, dass am Ende ein Produkt entsteht, das Sie und ich nicht benutzen können. Die Art und Weise, wie wir vorgehen, erfordert eigentlich gar nicht so sehr viel Mut und Risikobereitschaft, sondern es ist eigentlich eher ein Mittel für gutes Risikomanagement am Ende des Tages.

[pgg]: Fragen wir doch jetzt mal nach diesem Digitalcheck. Das klingt erstmal stimulierend. Also man betrachtet Regelwerke, rechtliche Gesetzesvorhaben unter dem Gesichtspunkt Digitalität. Aber was wird da gecheckt? Also was für ein Problem soll gelöst werden? Wem helfen Sie damit? Und wie geht das dann ganz konkret?

[Kaiser]: Ich fange vielleicht erst mal damit an, dass wir gerne sagen Digitalcheckinstrumente und -methoden, weil das Wort klingt erstmal, als wäre es eine Checkliste am Ende eines Prozesses. Und das Gegenteil ist der Fall. Das, glaube ich, möchte ich vorwegschicken. Und dann würde ich aber doch erstmal starten, wo wir starten müssen. Nämlich: Welches Problem lösen wir eigentlich? Das Problem, was wir lösen, ist, dass wir gelernt haben – auch über die Softwareentwicklung, die wir machen – wir entwickeln, ich sage mal, Nutzeroberflächen und Sie interagieren damit. Und das ist, was Sie spüren und sehen, wenn Sie mit dem Staat interagieren. Wenn aber Ministerien mit ihren Bürgern und Bürgerinnen interagieren, dann tun sie das, indem sie Regelungen und Gesetze gestalten. Und dazwischen liegen noch die Prozesse. Und ich glaube, Sie haben es schon ganz oft gehört – und da haben wir wirklich kein Erkenntnisproblem-, dass die analogen Prozesse, so wie sie heute sind, nicht einfach digitalisiert werden sollten, weil wir dann einfach, ja, vielleicht Prozesse haben, die in so eine Digitalität gar nicht reinpassen. Und insofern ist es für uns total wichtig, dass wir Prozesse und die dahinterliegende Regelung digital tauglich gestalten, das ist unser Wort, um, und das ist das Problem, das wir lösen, um einer guten digitalen Umsetzung nicht im Weg zu stehen oder im besten Falle, sie noch zu befördern. Und um das jetzt ein bisschen anfassbarer zu machen, weil das irgendwie sehr theoretisch klingt, kann ich die Grundsteuer wieder rausholen. Über die Grundsteuererklärung habe ich vorhin gerade gesprochen. Da haben wir eine Software entwickelt und dann haben Menschen dort ihre Daten eingeben müssen. Und dann sind bei der Eingabe von Daten sehr, sehr viele Fehler entstanden, und dann hat die Finanzverwaltung Support

Hotlines eingeführt und hat sehr viele Briefe schreiben müssen und gesagt: Da sind jetzt Fehler, bitte korrigieren Sie. Und all das kostet sehr viel Geld und sehr viel Zeit der Menschen, die damit beschäftigt sind. Ist die zugrunde liegende Gesetzgebung so gestaltet, dass man Daten wiederverwenden kann, dass man sie automatisiert wiederverwenden kann, dann brauchen wir sowas nicht, dass wir Bürger und Bürgerinnen in Deutschland fragen, Daten einzugeben, die in Deutschland im Kern eigentlich schon vorliegen. Um es vielleicht noch ein bisschen überspitzter zu sagen: Wir haben ja eine Aufgabe, ausgelagert an die größte Fehlerquelle, die da draußen rumläuft, nämlich Sie und mich. Und das ist genau das, was eigentlich nicht passieren sollte. Also vielleicht noch mal in einem Satz: Die Gesetze müssen so gestaltet sein, dass sie eine digitale Umsetzung befördern. Und das ist das Problem, was wir versuchen zu lösen.

[pgg]: Also zunächst mal leuchtet das ja ein. Wenn so ein Gesetz irgendwas anordnet und sich über die Umsetzbarkeit erst in zweiter Linie vielleicht die Beteiligten dann Gedanken machen. Ich frage mich jetzt: Zu welchem Zeitpunkt kommen Sie denn ins Spiel, wenn Gesetze geplant werden? Das ist ja erst mal ein demokratischer Vorgang. Das hat was mit Parlamenten zu tun usw. Der Check: Wann setzt der ein? Auch wenn es jetzt ein Prozess ist und nicht einfach Checkboxing, beraten Sie quasi die Gesetzgebung kontinuierlich, oder haben Sie so einen bestimmten Zeitpunkt im Prozess, wo Sie gefragt werden wollen?

[Kaiser]: Am Ende des Tages ist unser Wunsch, dass so früh wie möglich ein Prozess startet. Die, die die Gesetze heute schreiben, Legisten und Legistinnen, die wissen natürlich sehr viel über ihr Gesetz, aber über die Umsetzung und gerade über die digitale Umsetzung wissen sie wahrscheinlich nicht so viel. Und das ist auch völlig normal. Ich weiß auch nichts darüber, wie man ein Gesetz schreibt. Und dieses Problem versuchen wir mit unseren Digitalcheckangeboten auch zu verändern. So, und wo setzen wir an im Prozess? Das ist eine der Herausforderungen, dass der Prozess oder die methodische Prozessbegleitung eigentlich so früh wie möglich gestartet wird. Die Legisten und Legistinnen, also die, die die Gesetze schreiben, sind auch verpflichtet, einen Digitalcheck durchzuführen. Seit Januar 2023. Es gibt den Normenkontrollrat, der dann am Ende prüft, ob geprüft wurde, sozusagen, also der prüft am Ende, ob ein Digitalcheck durchgeführt wird. Das heißt, jedes neue Gesetzesvorhaben muss sich erstmal diese Frage stellen: Habe ich einen Digitalanteil? Und das tun Sie über diesen Vorabcheck jetzt auf unserer Webseite. Da werden so Fragen gestellt, um das auch verständlich zu machen: Wie könnte ein Gesetz für mich einen Digitalanteil haben? Und wenn Sie dann aber festgestellt haben: Nein, ich habe hier keinen Digitalanteil, dann wird es aussortiert und dann muss nichts weiter gemacht werden, und erst danach für die, die dann festgestellt haben: Aha, es gibt hier einen Anteil von digitaler Umsetzung – die machen dann weiter im Prozess. Woraus besteht unser Digitalcheckangebot heute? Wir haben einerseits Prinzipien entwickelt, das haben wir uns auch gar nicht selber ausgedacht, sondern wir haben natürlich schon auch in der EU in verschiedene Länder geschaut. Wer hat daran schon mal gearbeitet? Dänemark ist ein großer Vorreiter. Wir haben uns an den dänischen

Prinzipien auch stark orientiert. Und wofür gibt es diese Prinzipien eigentlich? Vor allen Dingen, um sich über Digitaltauglichkeit zwischen verschiedenen Ebenen austauschen zu können. Das sind ganz, ganz einfache Prinzipien. Und dann ist es wie so ein kleiner Methodenbaukasten, der dazugehört, in dem verschiedene Methoden liegen. Und eine Methode, die wir immer wieder versuchen voranzubringen, ist die Methode der Visualisierung. Einfach weil, wenn man Prozesse visualisiert, bestimmte Dinge besprechbar und klar werden. Und was wir jetzt auch seit diesem Jahr noch neu haben, ist ein digitales Angebot, das bezieht sich auf digitaltaugliche Regelungen erarbeiten, eine Seite, da ist diese Vorprüfung und dort sind auch Methoden und Werkzeuge beschrieben, aber auf einem digitalen Weg. Und vielleicht noch eine letzte Sache: Neben all dem, was wir in digitalen Lösungen anbieten können, ist es, glaube ich, total wichtig, die Expertise einzubeziehen. Und deswegen haben wir gleichzeitig auch in unserem Angebot eine Regelungsbegleitung mit einem interdisziplinären Team, das so eine Regelungsentwicklung begleitet und dann die Expertise, die es braucht, eben aus dem Engineering-Bereich, aus dem Design-Bereich und aus dem Produktbereich dort mit reinbringt, um am Ende des Tages eine digitaltaugliche Regelung zu entwickeln.

[mg]: Haben Sie mal ein Beispiel für so ein Gesetzesvorhaben, das vielleicht gerade gecheckt wurde?

[Kaiser]: Ja, und zwar ist das das Gesetz zur Modernisierung und zum Bürokratieabbau im Strom- und Energiesteuerrecht. Es ist ein sehr, sehr langer Name. Da war so ein bisschen das Ziel, Prozesse durch Digitalisierung zu vereinfachen und Bürokratieaufwand abzubauen. Und da hat sich das Bundesministerium für Finanzen an uns gewendet. Da haben wir ein interdisziplinäres Team hingeschickt, aus einem Produktmanager, einem Engineer und einer Designerin. Und sie haben zusammen mit denen, die die Gesetze schreiben, dann gearbeitet. Da war die Ambition natürlich, Kosten zu sparen und auch Rahmenbedingungen zu schaffen für digitale Anträge, gesammelte Daten nutzbar zu machen und auch einfach einen schlanken Vollzug zu ermöglichen. Also, um das vielleicht noch mal in Zahlen zu fassen: Bisher gab es da pro Jahr 33.000 Anträge, und das wird in den Hauptzollämtern verarbeitet. Mit der Gesetzesänderung erwartet man einen Anstieg des Volumens auf 660.000 Anträge. Wir haben aber festgestellt, und wie wir das gemacht haben, sage ich gleich noch, dass die Verarbeitung heute in den Hauptzollämtern wahnsinnig manuell ist. Also da ist ein riesengroßer Aufwand mit verbunden, und das hätten die gar nicht leisten können, die Hauptzollämter. Und wie haben wir das dann gemacht? Wir sind mit zwei Legisten und Legistinnen aus dem BMF, aus dem Referat, das für dieses Gesetz zuständig war, und unserem Team zusammen ins Hauptzollamt gegangen und haben uns angeguckt, wie die da arbeiten, und haben dann auch gesehen, was für Herausforderungen die haben mit der Verarbeitung der Anträge, so wie die da heute ankommen. Und haben dann, darüber habe ich vorhin im Theoretischen schon gesprochen, zwei Visualisierungen angefertigt danach, eine IT-Systemlandkarte und auch eine Übersicht der Hürden aus dem echten Leben. Und ich glaube, dass dieser Kontakt zu „Wie arbeiten die Menschen da“ gerade für diejenigen, die sonst in dem

Referat so eine Regelung erarbeiten, total hilfreich war. Am Ende des Tages haben wir eben unterstützt, dass jetzt ein Gesetzesentwurf vorliegt, der eine Onlineantragspflicht vorsieht, zwei Jahre früher als geplant. Prüfschritte können jetzt automatisiert werden. Dadurch wird so ein Antragsvolumen und das überhaupt zu stemmen in den Hauptzollämtern überhaupt erst möglich. Und es gibt dann auch die Möglichkeit für eine direkte digitale Weiterverarbeitung, statt dass jetzt Dinge wieder abgetippt werden. Da hat auch jemand mal ausgerechnet, was das jetzt an Kosten gespart hat, also zukünftigen Kosten. Da werden jetzt jährlich über 15 Millionen € gespart. Das ist so ein bisschen zu der Frage: Welches Problem lösen wir da? Es geht ja hier auch um das etwas größere Problem von Bürokratie, die wir schaffen, und die wir aber abbauen müssen, weil da ja noch ein viel größeres Problem wie ein Damoklesschwert irgendwie über uns hängt, nämlich das des Fachkräftemangels. Und dass einfach die Menschen irgendwann in der Verwaltung nicht mehr da sein werden oder sich überlegen, wo sie arbeiten, ob sie jetzt was abtippen müssen oder fehlerhafte Anträge bearbeiten oder vielleicht doch eine andere Arbeitsstelle bevorzugen.

[mg]: Kommt es vor oder ist es schon vorgekommen, dass im Prozess irgendwann ein Punkt erreicht wurde, wo die Juristinnen und Juristen, die damit befasst waren, gesagt haben: Aber wenn wir das jetzt so anpassen, verändert das ein Stückweit die Absicht hinter dem Gesetz oder auch den Inhalt des Gesetzes? Oder, ist es wirklich so, dass man sagen kann: Ne, da ist tatsächlich einfach nur der Prozess der Umsetzung betroffen und das Gesetz selber bleibt der Absicht nach bestehen, wie es war?

[Kaiser]: Ich kenne kein Beispiel, aber das heißt nicht, dass es das nicht gibt. Aber ich glaube, es ist noch mal wichtig, vielleicht die Rollen zu schärfen, weil natürlich wir mit unserer Erfahrung aus der Softwareentwicklung oder der digitalen Umsetzung, kommen rein und können nur beraten. Wir können Methoden an die Hand geben, wir können zeigen, wie solche Methoden eingesetzt werden. Wir können den Menschen helfen, dass sie diese Methoden auch nachhaltig in ihren zukünftigen Regelungsvorhaben anwenden können. Aber die Legisten und Legistinnen, sind diejenigen, die das Gesetzesvorhaben oder ihre Regelung schreiben. Damit haben wir nichts zu tun. Das dürfen wir auch gar nicht. Wir sind eine GmbH.

[mg]: Sie hatten vorhin von Visualisierungen gesprochen, die eine wichtige Rolle spielen in dem Prozess. Könnten Sie mal beschreiben, was man sieht, wenn man auf so eine Visualisierung schaut und wie das dann genutzt wird?

[Kaiser]: Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich bin auch ein visueller Typ. Und was wir ganz viel im Digitalservice auch für unsere Softwareentwicklung machen, sind sogenannte User Journeys, wo wir sehen können, wenn wir Menschen zugeschaut haben: Was haben die für Hürden in der Nutzung? Und das macht es uns dann überhaupt erst möglich, daran zu arbeiten. Auch bei der Entwicklung des Digitalcheck haben wir angefangen, ganz früh 2022, mit einer Visualisierung des gesamten Gesetzgebungsprozesses, um überhaupt mal zu verstehen: Wie arbeiten Legisten und Legistinnen und wo könnten wir im Prozess gut ansetzen? Wo passt es für sie in ihrem

Arbeitsprozess? Und wir haben auch dieses Angebot gemeinsam mit Legisten und Legistinnen damals erarbeitet, und entwickeln es iterativ weiter. Das ist auch noch mal wichtig zu sagen. Visualisierung bei Gesetzgebungsprozessen: Das können Rule Maps sein, Datenflussdiagramme, Ablaufprozesse. Die helfen oft, komplexe Abläufe zu strukturieren und schneller intuitiv erfassbar zu machen, aber dann eben auch besprechbar. Und manche Logikbrüche werden erst sichtbar, wenn man was visualisiert hat. Diese Arbeit ist für viele Legisten und Legistinnen neu. Aber wir haben auch schon in vielen Workshops verschiedene Legisten und Legistinnen dort herangeführt und viel gutes Feedback bekommen. Also man spürt das ja dann, wenn man es einmal ausprobiert, dass man daraus einen Mehrwert bekommt.

[pgg]: Diese Leistung, so die Prozesse zu visualisieren und damit irgendwie greifbarer zu machen und man kann sie quasi nochmal neu denken, verbessern auch, das stellen Sie jetzt naheliegenderweise denen zur Verfügung, die Gesetze schreiben oder vorbereiten. Man kann sich gut vorstellen, dass auch Akteure, die umsetzen, davon profitieren. Wäre das auch was für die Öffentlichkeit? Also man stellt sich so vor, dass vielleicht zu verstehen, was hinter irgendwelchen komplizierten Gesetzen mit blöden Namen steckt, vielleicht auch das Interesse an diesen Vorgängen, auch das Verständnis erhöht.

[Kaiser]: Auf jeden Fall. Und da kann ich ein ganz kleines bisschen Stolz berichten, dass bei dem Stromsteuergesetzbeispiel tatsächlich in dem Gesetzesentwurf, auch von dem Team entschieden, die Visualisierung mit angehängt ist an die Regelung.

[mg]: Das heißt, das könnte man sich anschauen?

[Kaiser]: Genau. Wir haben auch einen etwas längeren Blogbeitrag dazu geschrieben. Das vielleicht auch noch zur Ergänzung, wie wir arbeiten: Uns ist ganz wichtig, transparent zu arbeiten. Insofern ist auf unserem Blog sehr viel über unsere Arbeit und die Arbeitsergebnisse auch zu sehen. Beim Stromsteuerbeispiel, da haben wir einen Blogbeitrag, da hängt es dran.

[pgg]: Ich habe noch mal eine Frage zu diesen indirekten Effekten. Sie haben gesagt, Legistinnen und Legisten, also die Leute, die Gesetzentwürfe erarbeiten, mit denen haben Sie direkt zu tun – und es geht da um diese Digitaltauglichkeitsfrage, klar – jetzt sind Sie aber ja sehr, sehr nahe dran an der Arbeitssprache, auch von Digitalentwicklung, an Informatik, an Prozessentwicklung usw. Sind Sie auch Spracharbeiter? Also helfen Sie, die digitalen Sachverhalte in der Rechtssprache vielleicht auch griffig zu beschreiben? Das ist ja durchaus auch eine spannende Sache, wie in Gesetzestexten digitale Sachverhalte angesprochen werden. Manchmal findet man ja sogar Definitionsversuche und so. Wenn Sie da jetzt als Praktiker mitwirken, färbt das vielleicht irgendwie ab?

[Kaiser]: Also erstmal: Ich habe mir solche Mühe gegeben, dass man das nicht so hört, dass ich aus einem digitalen Kontext komme. Aber Sie sprechen natürlich einen sehr

wichtigen Aspekt an, und dazu habe ich, glaube ich, zwei Beispiele. Das Eine ist natürlich die Zusammenarbeit. Wie funktioniert das, wenn man aus zwei Welten kommt und so unterschiedliche Sprachen verwendet? Und ich glaube, da haben wir einerseits viel gelernt über die letzten Jahre, andererseits haben wir auch neben den Disziplinen, die es für Softwareentwicklung braucht (Produktdesign, User Research und Engineering), gibt es bei uns noch eine weitere Disziplin, die nennt sich Transformationsmanagement. Und das sind Spracharbeiter unter anderem, die am Ende des Tages auch als Übersetzer und Übersetzerinnen zwischen dem Ministerium und uns arbeiten. Weil ganz ehrlich, ich bin auch schon oft gescheitert daran, die Art und Weise, wie wir arbeiten, verständlich zu machen. Und ich kann es manchmal nicht glauben: Seit 20 Jahren entwickle ich digitale Produkte und manchmal scheitere ich daran einfach. Insofern ist ja eine gemeinsame Sprache total wichtig für eine effiziente Zusammenarbeit. Und da haben wir unter anderem diese Disziplin auch gegründet. Und das zweite Thema, was Sie ansprechen, ist eigentlich die Umsetzung von Sprache aus Rechtstexten. Und das ist ein ganz großes Thema bei uns, also bei all diesen Produkten. Gerade im Bereich Justiz geht es ja immer darum, dass Sprache rechtssicher sein muss, und ganz oft ist die aber nicht verständlich. Deswegen ist auch eines der Prinzipien für Digitaltauglichkeit eben die Verwendung von klarer Sprache. Das ist dann immer Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Juristen und Juristinnen. Und bei uns auf der Seite, die nennen sich Contentdesigner. Das sind tatsächlich Menschen, die genau verstehen: Was verstehen Sie als Nutzer und Nutzerin, wenn Sie auf unserer Webseite lesen? Und um dann mal ein Beispiel zu geben aus meiner eigenen Erfahrung: Ich habe mal in der Grundsteuererklärung sehr lange gebraucht, um zu verstehen, was ein Mietwohngrundstück ist. Ein Mietwohngrundstück ist nämlich kein Grundstück, sondern ein Mehrfamilienhaus. Und das ist genau der Punkt mit verständlicher Sprache. Und natürlich wissen wir, dass, wenn wir da jetzt dran schreiben müssen mit einer langen Box und einer Erklärung, was das jetzt genau bedeutet, dass das niemand liest, weil Menschen im Internet gewohnt sind, irgendwie wenig zu lesen. Und wenn es gar nicht verstanden wird, haben wir natürlich auch 0 % Rechtssicherheit. Und das ist immer eine sehr intensive Zusammenarbeit mit unseren Projektpartnerinnen, die wir auch gerne mal als fünfte Disziplin, die Fachlichkeit, bezeichnen, in unserer interdisziplinären Zusammenarbeit, dass wir zwar rechtssicher formulieren müssen, und gleichzeitig aber auch so, dass es verständlich ist.

[mg]: So eine Vorgabe wie, dass ein neues Vorhaben einen bestimmten Check durchlaufen muss – da ist klar, Sie sind als zentrale Stelle angesprochen und klar eingebunden in eine Digitalstrategie auch, möglicherweise des Bundes. Wie ist denn aber ansonsten so die Vernetzung, sag ich jetzt mal, mit den Einrichtungen, die vielleicht auch auf Länderebene Produkte entwickeln? Also sind Sie da in einem partnerschaftlichen Austausch, wird da irgendwie geguckt, dass man nicht parallel dasselbe Problem bearbeitet? Haben Sie da eine Priorität gegenüber anderen vielleicht auch?

[Kaiser]: Interessant, ja. Wir haben zum Beispiel im Projekt Steuer auch mit dem Landesamt für Steuern und MGM, dem Dienstleister, der Elster entwickelt, zusammengearbeitet, um diese Art der Softwareentwicklung datengetrieben, iterativ, wie kann man Nutzer und Nutzerinnen involvieren, in Entwicklungsprozesse, dort anhand der Entwicklung von Elster zu unterstützen, sage ich mal so. Also wir kollaborieren total gerne. Das ist, glaube ich, das Eine. Das Zweite ist, weil sie jetzt Länder gesagt haben, möchte ich noch kurz erwähnen, das hatte ich vorhin nicht gesagt, dass diese Projekte im Justizbereich, also jetzt gerade digitale Rechtsantragstelle und zivilgerichtliches Onlineklageverfahren, die sind schon vom Bund als bundeseinheitliche Lösungen angedacht. Also man geht so ein bisschen weg von „Wir bauen jetzt alles 16 Mal und dann bauen wir ganz viele Schnittstellen und müssen dies alles für immer und ewig betreiben und weiterentwickeln“ hin zu „Könnte man nicht eine bundeseinheitliche Lösung entwickeln?“. Und das tun wir aber, und ich glaube, das ist total wichtig, gemeinsam mit Partnerländern und Partnergerichten. Also wir, ich hatte das ja schon vorher gesagt, wir beziehen Nutzer und Nutzerinnen ja immer früh ein, und hier arbeiten wir mit Partnergerichten in verschiedenen Ländern zusammen, damit deren Bedürfnisse auch mit in die Produktentwicklung einfließen können. Weil ich glaube, nur so kann am Ende eine bundeseinheitliche Lösung auch wirklich zu einer Akzeptanz kommen.

[mg]: Das heißt aber, so eine Art Kontrollmechanismus, der Vorhaben, die gerade in unterschiedlichen Einrichtungen stattfinden, abgleicht aufeinander, das gibt es noch nicht?

[Kaiser]: Also es ist schon so, das Teil unserer Startphase, sag ich mal, immer ist: Gibt es nicht schon Lösungen da draußen, die für dieses Problem eine Lösung sind? Also wir wollen keine Lösungen bauen für Dinge, für die es schon Lösungen gibt. Wir haben am Anfang immer eine sogenannte Discovery-Phase. Ich habe vorhin darüber gesprochen, dass wir immer erst mal schauen, welches Problem versuchen wir zu lösen, und in diesem Zuge schauen wir auch immer: Gibt es schon irgendwas, was man Open Source verwenden kann, das als Lösung auf dieses Problem passt? Das gibt es schon, aber wir tun das in unseren Bereichen. Wir haben keine Übersicht aller Verwaltungssoftware, die es gibt. Aber in unseren Bereichen machen wir uns dann zu Experten und Expertinnen und versuchen auf jeden Fall, Dinge wiederzuverwenden und nicht neu zu bauen, wenn es schon Dinge gibt, die gut funktionieren.

[mg]: Sie entwickeln ja Software, Sie entwickeln aber auch Hebel, hatten Sie es genannt, wie zum Beispiel diesen Digitalcheck für den Staat als GmbH, aber ja, eine GmbH, die dem Bund gehört. Ist das eine Neuerung eigentlich? Oder gab es das vorher auch schon oder immer mal?

[Kaiser]: Also sowas wie uns als Inhouse-GmbH gab es jetzt noch nicht. Jedenfalls nicht in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Das war auch so ein bisschen die Idee, als wir gegründet wurden, dass die Art und Weise, wie man früher Software entwickelt hat, eben doch sehr stark lastenheft-getrieben, dann macht man den Werkvertrag mit

einem Dienstleister und dann wird ein Werk entwickelt und abgeliefert. Das war so ein bisschen die Art und Weise, wie man da herangegangen ist und die Art und Weise, wie wir arbeiten, und dass wir auch, ich sage mal, einen Kontext schaffen innerhalb der Regierung, aber in einem GmbH-Format, in dem Menschen aus privatwirtschaftlichen Kontexten arbeiten wollen und können, weil schon die Unternehmenskultur, die wir da aufgebaut haben, aus meiner Sicht besonders ist. Das ist, glaube ich, auch neu. Also in dem Justizbereich, da haben wir schon eine längere Anbahnungsphase gebraucht, in der wir unsere Arbeitsweisen, sage ich mal, aufeinander eingerückt haben. Und ehrlich gesagt, ich verstehe das auch. Ja, also wenn man da als Ministerium auf so einen jungen Digitalservice trifft, jetzt sind wir inzwischen nicht mehr ganz so jung, aber damals, das war 2022, und dann kommen wir und sagen: Wir wollen jetzt erst mal klären, welche Probleme wir hier lösen. Und Sie können bei uns nicht beauftragen, dies und das und jenes. So sieht das Produkt aus. Das ist natürlich schon auch schwierig nachzuvollziehen. Und dann hat es sich aber total eingerückt und es ist eine schöne, vertrauensvolle Arbeit entstanden. Und vielleicht noch zu den Hebeln: Also ich sehe Digitalcheck als einen sehr, sehr großen Hebel, weil das natürlich in der Breite wirkt. Wenn jetzt Gesetze in Zukunft digitaltauglicher sind, dann kann digitale Umsetzung ermöglicht werden, auch über uns hinaus. Also es ist egal, ob wir die Software entwickeln oder jemand anderes. Und wir haben noch ein zweites, finde ich sehr schönes Projekt im Bereich Hebel, und das ist das Projekt Servicestandard. Weiß nicht, ob Sie davon schon mal gehört haben. Es gibt, vom Bundesministerium des Inneren verantwortet, einen Servicestandard. Das ist eigentlich ein Qualitäts- und Prozessstandard, der beschreibt, wie man gute digitale Produkte entwickelt. Und da sind wir beauftragt, momentan die bisherigen Qualitätskriterien weiterzuentwickeln, mit dem BMI und auch die Bekanntheit zu erhöhen und die Anwendbarkeit zu erleichtern. Und das finde ich auch so einen ganz schönen Hebel, der über uns hinaus wirken kann. Denn wenn der Servicestandard stärker in die Anwendung kommt, auch bei anderen Anbietern, die digitale Lösungen für die Verwaltung und für die Justiz entwickeln, dann kommen wir, glaube ich, zu besseren Produkten, weil da so Dinge drinstehen wie iterative Entwicklung, datengetriebene Entwicklung etc. Und vielleicht noch mal zum Fellowship auch: Wir haben heute immer noch ein Work4Germany-Fellowship und es hat jetzt ein fünfjähriges Jubiläum. Also ja schon viel älter als unsere Organisation. Das ist ein sechsmonatiges Fellowship, in dem wir Tandems aus Fellows und eben Projektpartner:innen auf der Ministeriumsseite zusammenbringen und bereichsübergreifende Fragen bearbeiten und ganz viel neue Arbeitsweisen ausprobieren, in deren Realität und in ihren Projekten. Und ich glaube, nur so kann es eigentlich auch funktionieren, dass es dann am Ende des Tages in den Verwaltungskontext passt. Jetzt einfach zukommen und zu sagen: Also in privatwirtschaftlichem Kontext macht man das so und so, warum macht ihr das hier nicht so? Da kommt man natürlich nicht weit, aber an der Sache selbst arbeitet es sich gut.

[pgg]: Also Wirtschaft besucht Verwaltung und vielleicht nimmt ja die Wirtschaft auch was mit, sozusagen?

[Kaiser]: Total.

[pgg]: Diese Fellows, die finden ja Verwaltung interessant offenbar, oder wollen da mal reinschnuppern und nutzen die Chance, jetzt über Sie auch in konkreten Projekten regierungsnah mal eine Zeit lang aktiv zu sein. Wie sieht's darüber hinaus mit so Unternehmenskontakten aus? Gibt es da auch Argwohn? Ein Stück weit machen Sie ja Dinge, die vielleicht Unternehmen lieber als Produkt selbst machen würden. Oder besetzen Sie eine Schnittstelle, in der sowieso eigentlich auch unternehmerisch gesehen nicht viel los wäre, wenn es Sie nicht gäbe?

[Kaiser]: Da fragen Sie fast die Falsche, weil ich einen Blind Spot habe für so was wie Argwohn oder ich vielleicht auch einfach beschlossen habe, das nicht sehen zu wollen. Aber aus meiner Zeit, aus privatwirtschaftlichen Kontexten und gerade auch noch in Kontakten mit Venture Capitalists zu der Zeit habe ich schon gelernt, dass das ein Bereich ist, der nicht so stark besetzt ist und nicht so attraktiv ist, um jetzt große Gewinne zu machen. Und ich bin auch der festen Überzeugung, dass der Staat bestimmte Dinge einfach anbieten sollte für Leistungen, die er erbringt. Wir sind auch im Bereich Familienleistungen unterwegs, wo wir den Elterngeldrechner iterativ weiterentwickeln, um Eltern es zu ermöglichen, besser zu verstehen, wie sie ihre Elternzeit aufteilen können, oder eine gute Lösung für eine Steuererklärung. Also alles, was eigentlich ein Touchpoint mit dem Staat ist. Dafür sollte der Staat aus meiner Sicht auch Leistungen anbieten. Und vielleicht noch mal ein kleiner Exkurs: Die beste Leistung aus meiner Sicht ist fast die, die der Bürger oder die Bürgerin am Ende nicht mehr anfassen muss. Also jetzt, gerade im Familienleistungsbereich, da versucht man ja, die Dinge auch in Zukunft proaktiver und automatisierter zu tun. Und das ist auch, das sieht man in der EU in verschiedenen Staaten. Estland macht das schon ganz toll mit allem rund um Geburt eines Kindes. Deswegen sage ich: Ja, wir entwickeln digitale Lösungen. Aber idealerweise haben Bürger und Bürgerinnen am Ende mit denen gar nicht mehr so viel zu tun.

[mg]: Das bedeutet, dass vielleicht dann auch Ansprüche, die Bürgerinnen und Bürger gegenüber dem Staat haben, mehr genutzt würden, oder? Also ich muss es ja dann im Grunde gar nicht mehr wissen, dass ich Anspruch auf bestimmte Leistungen habe, zum Beispiel. Die kommen dann automatisch. Ist sowas gemeint?

[Kaiser]: Das ist gemeint. Also vielleicht, um das ein bisschen plastischer zu machen: In Estland ist es so, dass, wenn ein Kind zur Welt kommt, dann muss man auf einer Plattform den Namen eingeben. Warum muss man das tun? Weil man versucht zu vermeiden, Dinge automatisiert auszuliefern. Wenn zum Beispiel bei der Geburt was passiert ist, dann wird der Name da eingegeben und das meiste, was danach kommt an Leistungen etc. wird proaktiv und automatisiert ausgezahlt. Und da haben wir uns auch auf den Weg gemacht in Deutschland. In Deutschland ist es heute so, dass Leistungen nicht abgerufen werden, gerade im Kinderzuschlagsbereich. Das ist das, was man bekommt, wenn das Kindergeld nicht ausreicht oder man noch mehr Bedürfnisse hat. Und das ist natürlich tragisch, dass es nicht abgerufen wird. Und wenn

Leistungen proaktiver oder automatisierter ausgezahlt werden, wie in anderen Staaten, das würde natürlich das Problem lösen, dass bestimmte Leistungen heute gar nicht abgerufen werden, wo sie eigentlich dringend gebraucht werden.

[pgg]: Das verändert die Verwaltung natürlich dann schon sehr stark. Wenn man sozusagen abrücken könnte vom Prinzip Antrag genehmigen, bewilligen, leisten hin zu einer Zuwendungskultur oder so.

[Kaiser]: Genau. Also im Koalitionsvertrag hat man sich ja mit der Kindergrundsicherung genau sowas vorgenommen, dass es möglichst automatisiert und proaktiv ausgezahlt wird. Und das hat ja nicht nur positive Effekte auf Bürger und Bürgerinnen, die ihre Leistung jetzt antragslos bekommen, sondern es hat auch sehr positive Effekte auf die Menschen, die in der Verwaltung arbeiten, einfach weil heute sehr, sehr viele Anträge fehlerhaft eingehen. Das habe ich vorhin schon mal beschrieben. Dann kommt ein Antrag fehlerhaft, dann muss ich den bearbeiten, dann muss ich wieder zurückschreiben, einen Brief, dann muss das Elternteil wieder antworten. Und diesen ganzen Aufwand, den können wir uns in Zukunft nicht mehr leisten, weil einfach nicht mehr genügend Menschen da sind, die das bearbeiten können und, um ehrlich zu sein, auch bearbeiten wollen. Wer hat schon die Motivation, den ganzen Tag fehlerhafte Anträge zu bearbeiten? Da können aus meiner Sicht digitale Tools sehr, sehr viel schaffen, wenn Dinge dann automatisiert oder zumindest mal digital bearbeitet werden können.

[mg]: Diese ganzen Schnittstellen zum Staat auch staatlich anbieten zu können, setzten Sie da ein Stück weit auch auf die Vorbildfunktion, die Sie erfüllen, und die Weichenstellungen, die Sie legen, dass der Staat sich stärker engagiert, und ich sage jetzt mal, dieses Modell, das Sie da fahren, skaliert?

[Kaiser]: Ich habe ja gesagt, dass unsere gemeinsame Vision ist wirklich ein digitaler Staat aus eigener Kraft. Wir können nicht mit 180 Leuten, natürlich könnten wir wachsen, aber wir können nicht jede digitale Lösung in Deutschland nutzerzentriert und iterativ entwickeln. Das ist völlig ausgeschlossen. Und deswegen ist es uns so wahnsinnig wichtig, über das, was wir in unseren Projekten lernen, solche Hebel weiterzuentwickeln und in die Anwendung zu bekommen. Da gehört für mich der Methodenbaukasten des Digitalchecks und die Regelungsbegleitung dazu, und zwar in der Breite. Dazu gehört für mich der Servicestandard. Dazu gehört für mich das Fellowship, weil es total wichtig ist, in der Breite in den Ministerien zu einer, ich sage mal, Kompetenzdiversität zu kommen und auch Kompetenzen aus tatsächlicher Softwareentwicklung in die Ministerien zu bekommen. Und zwar längerfristig als nur über unsere Fellowships. Das wäre was. Wir versuchen, die Dinge, die wir tun, gut zu machen. Und wir versuchen vor allen Dingen, Hebel zu identifizieren, um am Ende des Tages wirklich Rahmenbedingungen zu verändern, die dann auch für andere gelten.

[Der Abspann mit Musik beginnt.]

[mg]: Und damit ist dieses Digitalgespräch zu Ende und wir bedanken uns bei Stephanie Kaiser von der DigitalService GmbH des Bundes für das spannende Gespräch und die interessanten Einblicke in ihre Arbeit. Viele Grüße nach Berlin und wie immer auch vielen Dank an Sie, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, für das Interesse und die Aufmerksamkeit. Wenn Sie mögen, hören wir uns in drei Wochen wieder zur nächsten Folge des Digitalgesprächs, einem Podcast von ZEVEDI, dem Zentrum verantwortungsbewusste Digitalisierung.



This work is licensed under CC BY-NC-ND 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>