

Version 1.1 | Stand: 24.06.2021

Handlungsfähigkeit in Krisen sichern

Evaluation der Digitalen Resilienz
des Landes Brandenburg

Vorwort



Foto: Volker Tanner, Staatskanzlei

Dr. Benjamin Grimm
Staatssekretär in der Staatskanzlei des Landes Brandenburg
Beauftragter für Medien und Digitalisierung

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

mit der Corona-Pandemie wurde unsere Gesellschaft von einem Tag auf den anderen vor eine der größten Herausforderungen der jüngsten Geschichte gestellt. Gerade das, was uns als Menschen ausmacht, nämlich die Pflege sozialer Kontakte, war in seiner herkömmlichen Form nicht mehr möglich. Viele Härten, die dadurch zu entstehen drohten, konnten durch digitale Instrumente abgewendet oder zumindest erträglich gemacht werden. Insofern kann man sagen, dass diese Pandemie trotz aller Zumutungen und menschlichen Tragödien auch vor Augen geführt hat, was die Digitalisierung auch kann: Kommunikation und Zusammensein ermöglichen, wenn man gleichzeitig Abstand halten muss.

Diese Erfahrungen können wir auf andere Bereiche übertragen. Gerade im ländlichen Raum geht es im Alltag ganz oft darum, Distanzen zu überwinden. Und hier hat die Digitalisierung bereits einiges bewirkt. So genießen viele Berufstätige die neu gewonnene Freiheit, von überall aus arbeiten zu können, solange es vor Ort eine stabile Internetverbindung gibt.

Die Krise hat damit einen Kulturwandel ausgelöst, welcher heute in allen gesellschaftlichen Bereichen spürbar ist. Schulen nutzen Online-Angebote für den Unterricht, Unternehmen ermöglichen Remote Work und Bürgerämter bieten Verwaltungsleistungen digital an. Auch wenn die Pandemie noch nicht vollends bezwungen ist, so lässt sich schon heute sagen: ohne die Möglichkeiten der Digitalisierung wären die Menschen in Brandenburg nicht so glimpflich durch diese Krise gekommen.

Die Aufarbeitung der in der Krise gesammelten Erfahrungen – ob nun Technik, Umsetzung oder Datenschutz – wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Und mit der Aufarbeitung dieser Erfahrungen hat ein Begriff Konjunktur erlangt, der uns auf Dauer begleiten wird. Es ist die Resilienz, die Widerstandsfähigkeit. Die *Digitale* Resilienz. Mit der vorliegenden Evaluation der Digitalen Resilienz hat Brandenburg den ersten substanziellen Schritt zur Aufarbeitung der in der Krise gemachten Erfahrungen getan.

Ich wünsche Ihnen eine hoffentlich interessante Lektüre und uns allen, dass wir bei der Digitalisierung gemeinsam gut vorankommen.

Dr. Benjamin Grimm

Inhalt

Managment Summary		
1	Warum Digitale Resilienz?	1
1.1	Einordnung dieser Evaluation	1
1.2	Eingesetzte Methodik	3
2	Die Relevanz der Digitalen Resilienz für Brandenburg	5
2.1	Wie ist die Landesverwaltung der Covid-19-Pandemie begegnet?	5
2.2	Wie wurde die Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten?	6
2.3	Welche laufenden Initiativen stärken die Digitale Resilienz?	9
3	Evaluation der Digitalen Resilienz	9
3.1	Technologie	9
3.2	Recht und Organisation	13
3.3	Digitalstrategien und Digitalkultur	15
4	Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz	17
4.1	Handlungsempfehlung 1: Fortführung der Binnendigitalisierung	18
4.2	Handlungsempfehlung 2: Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen	19
4.3	Handlungsempfehlung 3: Verbesserung der Schnittstellen zu Bürger*innen und Unternehmen	20
4.4	Handlungsempfehlung 4: Intensivierung des ressortübergreifenden Austauschs	20
4.5	Handlungsempfehlung 5: Beschleunigung des Kulturwandels	21
5	Abkürzungsverzeichnis	22

Management Summary

Die **Covid-19-Pandemie** hat gezeigt, dass digitale Anwendungen und IT-Infrastrukturen essenziell dafür sind, die **Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung** sowie die **staatliche Daseinsvorsorge** auch in Krisen aufrecht zu erhalten. Es gilt nun, aus dieser Krise die nötigen Lehren zu ziehen, um so besser auf künftige Krisen vorbereitet zu sein. Die **vorliegende Evaluation** stellt die Auswertung der bisher in der Pandemie gemachten Erfahrungen sicher. Sie trägt mit **Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz** in Brandenburg bei.

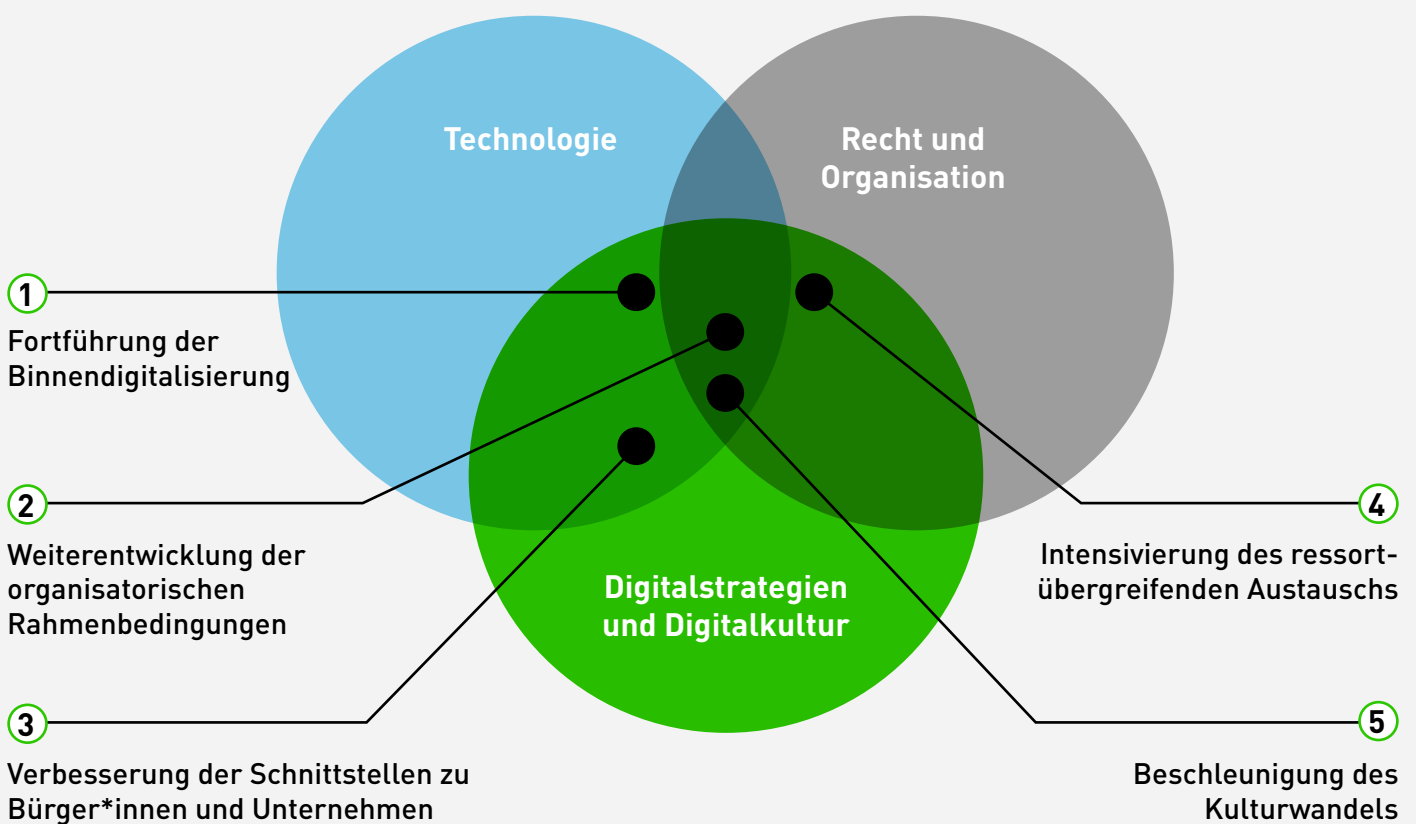
Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

- Die Handlungsfähigkeit der Verwaltung konnte weitgehend unterbrechungsfrei sichergestellt werden. Bei den geschäftskritischen Fachverfahren und IT-Komponenten des Landes sind keine Ausfälle aufgetreten.
- In den einzelnen Ressorts hing die Handlungsfähigkeit entscheidend davon ab, ob die E-Akte und ggf. weitere, ressortspezifische digitale Lösungen bereits verfügbar waren.
- Vollumfängliches mobiles Arbeiten ist aufgrund der fehlenden Verfügbarkeit von dazu nötigen Softwarelösungen noch nicht flächendeckend möglich.
- Die großzügige Auslegung von Ermessensspielräumen und Anpassung einiger rechtlich-organisatorischer Rahmenbedingungen stellte die Handlungsfähigkeit der Verwaltung trotz der Covid-19-Pandemie sicher.
- Die Akzeptanz und damit die Nutzung der verfügbaren digitalen Verwaltungsangebote ist aufgrund fehlender Nutzerorientierung stark eingeschränkt.
- Die Einführung neuer digitaler Lösungen wurde durch zeitintensive oder verspätete Datenschutz-Abstimmungen verzögert.
- Die Entwicklung einer Digitalkultur steht noch am Anfang und wird durch tradierte Strukturen und teilweise fehlende Vorbilder auf Leitungsebene behindert.

Management Summary

Damit die Stärkung der Digitalen Resilienz nicht nur politische Willensbekundung, sondern operative Leitlinie bei der Digitalisierung des Landes Brandenburg wird, muss sie als übergeordnetes Ziel der Digitalisierungsstrategie des Landes Brandenburg gelten.

Dabei gelten die folgenden fünf Handlungsempfehlungen:



Durch Aufnahme in das derzeit in Erarbeitung befindliche *Digitalprogramm 2025* kann die Umsetzung der Handlungsempfehlungen in konkrete Maßnahmen überführt werden. Hierbei sind klare Verantwortlichkeiten und Meilensteine zu definieren.

1 Warum Digitale Resilienz?

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, dass digitale Anwendungen und IT-Infrastrukturen erheblich dazu beitragen, die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sowie die staatliche Daseinsvorsorge aufrecht zu erhalten. Seitdem rückt das Konzept der Digitalen Resilienz in den Fokus der deutschen Verwaltung. Die dieser Evaluation zugrundeliegende Definition zur Digitalen Resilienz wurde Ende 2020 mit den Mitgliedern der IMAG Digitalpolitik gemeinsam erarbeitet:

„Digitale Resilienz beschreibt die Fähigkeit, die öffentliche Daseinsvorsorge, Verwaltungsleistungen und Infrastrukturen bei endogenen oder exogenen Schocks mittels digitaler Instrumente sowie Kompetenzen aufrecht zu erhalten und anpassen zu können. Ein System ist resilient, wenn es einen Schock übersteht, sich selbstständig erneuert und aus Erfahrungen lernt. Somit wird durch eine hohe digitale Resilienz die Funktionsfähigkeit von Staat und Gesellschaft in Krisen gesichert. Hierfür sind vorausschauende rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen, individuelle Entscheidungs- und Digitalkompetenz sowie belastbare Prozesse für den Schutz und die Wiederherstellung leistungsfähiger technischer Infrastrukturen fundamental. Die pragmatische Anwendung digitaler Instrumente und Dienstleistungen in den jeweiligen Politikfeldern sowie eine umfassende Binnendigitalisierung der Verwaltung erleichtern die Krisenbewältigung.“

“

”

1.1 Einordnung dieser Evaluation

Auch für das Land Brandenburg bedeutet die Covid-19-Pandemie eine große Herausforderung, insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung und der Daseinsvorsorge. In vielen Bereichen wurden technische und finanzielle Lösungen gefunden, um verstärkt digitale Lösungen einzusetzen. So konnte das Angebot der allermeisten Verwaltungsdienstleistungen der Landesverwaltung in

modifizierter Form aufrechterhalten werden. Die abrupte Umstellung vieler Lebensbereiche auf digitale Zugänge hat allerdings viele technische, organisatorische und rechtliche Fragen aufgeworfen. Das Land will nun die nötigen Lehren ziehen, um besser auf künftige Krisen vorbereitet zu sein. Der Kabinettsbeschluss Nr. 199/20 vom 20. Oktober 2020 bildet die Grundlage für die vorliegende Evaluation. Diese soll die Auswertung der in der Pandemie gemachten Erkenntnisse sicherstellen sowie mit Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz in Brandenburg beitragen.¹

Die Evaluation ordnet sich in eine Reihe weiterer Papiere und Konzepte zur Digitalen Resilienz in Brandenburg und anderen Bundesländern sowie auf Bundes- und EU-Ebene ein. In Brandenburg sind hier insbesondere der Koalitionsvertrag vom 19. November 2019, die *Zukunftsstrategie Digitales Brandenburg* von 2018 sowie die dazugehörige Evaluation von 2020 zu nennen. Sowohl der Koalitionsvertrag als auch die *Zukunftsstrategie* sind vor der Covid-19-Pandemie entstanden. Der Begriff Digitale Resilienz wird in beiden Dokumenten nicht explizit erwähnt. Dennoch unterstreicht der Koalitionsvertrag die grundsätzliche Bedeutung der Digitalisierung für die Entwicklung des Landes und betont, die Landesregierung wolle „die digitale Transformation in Brandenburg zügig vorantreiben und zukunftsorientiert gestalten.“² Damit halten auch die Handlungsfelder der digitalen Infrastruktur, der Bereich E-Government einschließlich der OZG-Umsetzung bis

Ende des Jahres 2022 sowie die digitale Souveränität Einzug in den Koalitionsvertrag. Sowohl die *Zukunftsstrategie* als auch der zugehörige Evaluationsbericht betonen die Wichtigkeit der Umsetzung des OZG bis Ende 2022. Zudem soll die Binnendigitalisierung der Landesverwaltung durch die flächendeckende Einführung der E-Akte erreicht werden. Diese Papiere zeigen zudem Wege hin zu einer Digitalkultur in der Landesregierung auf.^{3,4}

1 Ministerin und Chefin der Staatskanzlei des Landes Brandenburg, Kabinettsvorlage 199/20, 20. Oktober 2020

2 SPD Brandenburg, CDU Brandenburg, Bündnis 90/Die Grünen Brandenburg, Zusammenhalt, Nachhaltigkeit, Sicherheit – Ein neues Kapitel für Brandenburg, 19. November 2019, online verfügbar unter: https://www.brandenburg.de/media/bb1.a.3833.de/Koalitionsvertrag_Endfassung.pdf, zuletzt abgerufen 30. März 2021.

3 Landesregierung Brandenburg, *Zukunftsstrategie Digitales Brandenburg*, 11. Dezember 2018, online verfügbar unter: https://digitalesbb.de/wp-content/uploads/2019/08/190529_Broschüre_A4_Gesamtstrategie_web.pdf, zuletzt abgerufen 31. März 2021.

4 Prognos AG, Evaluation der „*Zukunftsstrategie Digitales Brandenburg*“, Dezember 2020, online verfügbar unter: https://digitalesbb.de/wp-content/uploads/2020/10/Eval-Digitstrat-BB_Evaluationsbericht.pdf, zuletzt abgerufen 31. März 2021.

Die Staatskanzlei Rheinland-Pfalz veröffentlichte im Juni 2020 als erstes deutsches Bundesland einen Bericht zur Digitalen Resilienz. Der Bericht *Rheinland-Pfalz nachhaltig digital – Resilienz durch digitale Infrastrukturen und Anwendungen* gibt einen Überblick zu den Lebensbereichen, in denen die rheinland-pfälzische Landesregierung bereits die Digitale Resilienz stärken konnte. Der Bericht fokussiert auf die öffentliche Daseinsvorsorge der Verwaltung. Durch die flächendeckende Einführung der E-Akte in den obersten Landesbehörden und die kurzfristige Erhöhung der Anzahl der mobilen Arbeitsplätze wurden während der Covid-19-Pandemie gute Voraussetzungen geschaffen, um im Krisenfall handlungsfähig zu bleiben.⁵ Ein Austausch zur Digitalen Resilienz auf Ebene der Digitalminister*innen und -staatssekretär*innen aller Bundesländer ist vereinbart.⁶

Auch auf Bundesebene gibt es bereits einige Veröffentlichungen zum Thema Digitale Resilienz. Beispielsweise legt der *Deutsche Aufbau- und Resilienzplan* (DARP) des BMF, welcher am 16. Dezember 2020 in einer Entwurfsfassung vom Bundeskabinett verabschiedet wurde, die Schwerpunkte der Aktivitäten der Bundesregierung nach der Krise zur langfristigen Stärkung der Resilienz dar.⁷ Die für die Stärkung der Digitalen Resilienz wichtigsten Schwerpunkte des DARP sind die Digitalisierung der Wirtschaft, die Digitalisierung der Bildung sowie der Aufbau einer modernen öffentlichen Verwaltung.

Der Wissenschaftliche Beirat des BMWi stellt in einem Gutachten zu den Lehren aus der Corona-Krise fest, dass die Covid-19-Pandemie deutliche Defizite in der Digitalisierung verschiedener Lebensbereiche offengelegt hat.⁸ Dabei wird unter anderem dargelegt, dass die Verwaltung nur in Ausnahmefällen die Möglichkeiten von E-Government nutzt und erst mit der Covid-19-Pandemie ein dringend erforderlicher, aber in dieser Form ursprünglich

nicht geplanter Digitalisierungsschub stattgefunden hat. Der Beirat empfiehlt daher, Ansätze wie Teamarbeit und agiles Management in die Verwaltung zu integrieren, um flexibler auf Herausforderungen reagieren und vermehrt innovative Prozesse und Technologien einsetzen zu können. Darüber hinaus soll zukünftig mehr auf die Arbeit in Reallaboren gesetzt werden, um unter realen Bedingungen gesetzliche Regelwerke analysieren zu können.

Auch der Jahresbericht des *Normenkontrollrates* (NKR) vom 21. Oktober 2020 enthält eine Reihe an Schlussfolgerungen aus der Covid-19-Pandemie und bezieht sich auf die Digitale Resilienz. Der Bericht unterstreicht, dass die Covid-19-Pandemie Schwachstellen in der öffentlichen Verwaltung offengelegt hat. So funktionierten die Meldewege in der Gesundheitsverwaltung zu Beginn der Krise weiterhin nur analog. Diese Meldewege sollen laut NKR-Jahresbericht flächendeckend digitalisiert werden, um auf künftige Krisen besser vorbereitet zu sein.⁹ Zudem soll das föderale Krisenmanagement überprüft und aktualisiert werden, um im Krisenfall klare Zuständigkeiten zu schaffen. Dabei muss mehr Kompatibilität zwischen dem Krisenmanagement von Bund, Ländern und Kommunen hergestellt werden. Darüber hinaus betont der NKR, dass die Verwaltung auch in Krisenfällen arbeitsfähig bleiben muss. Neben zusätzlicher technischer Ausstattung sind dazu auch neue Führungsqualitäten in der Verwaltung erforderlich, um so den Kulturwandel in der Verwaltung voranzutreiben. Mit Unterstützung eines unabhängigen Expertenrates im Zentrum einer *Initiative Moderner Staat, moderne Verwaltung* soll die Modernisierung der Verwaltung und des Staates vorangetrieben werden. Dabei dient das Jahr 2030 als Zielhorizont.

5 Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Rheinland Pfalz nachhaltig digital: Resilienz durch digitale Infrastrukturen und Anwendungen, 19. Juni 2020, online verfügbar unter: https://www.rlp.de/fileadmin/rlp-stk/pdf-Dateien/RP_BroschuereA4_Resilienz_2.pdf, zuletzt abgerufen 8. April 2021.

6 Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung, Treffen der Digitalministerinnen und Digitalminister D16, 28. April 2021, online verfügbar unter https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/V/Presse/PI/2021/0421/210428_PI_Digitalministertreffen.html, zuletzt abgerufen 1. Mai 2021.

7 Bundesministerium der Finanzen, Deutscher Aufbau und Resilienzplan (Entwurf), 13. Januar 2021, online verfügbar unter: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2021-01-13-deutscher-aufbau-und-resilienzplan.pdf?__blob=publicationFile&v=10, zuletzt abgerufen 8. April 2021.

8 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW), 13. April 2021, online verfügbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=12, zuletzt abgerufen 14. April 2021.

9 Nationaler Normenkontrollrat, Krise als Weckruf: Verwaltung modernisieren, Digitalisierungsschub nutzen, Gesetze praxistauglich machen. Jahresbericht 2020 des Nationalen Normenkontrollrates, 21. Oktober 2020, online verfügbar unter: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/418738/1800428/44bc6f69bc0256967097282af768a05e/20201021-nkr-jahresbericht-2020-data.pdf?download=1>, zuletzt abgerufen 6. April 2021.

Auf europäischer Ebene ist die Verbesserung der Resilienz kritischer Infrastrukturen im Zuge der Covid-19-Pandemie ebenfalls zu einem wichtigen Handlungsfeld geworden. So wird diskutiert, wie kritische Infrastrukturen mithilfe der Richtlinie über die Resilienz kritischer Einrichtungen¹⁰ (CER-RL) widerstandsfähiger gemacht und so für kommende Krisen besser gerüstet werden können. Die vorgeschlagene Richtlinie ist Teil der neuen Cybersicherheitsstrategie der Europäischen Union und wird bei Verabschiedung die EKI-RL¹¹ ersetzen. Damit wird der Anwendungsbereich der Richtlinie auf insgesamt zehn Sektoren erweitert, während die EKI-RL bisher nur die Sektoren Energie und Verkehr betrifft. Zudem soll eine Fokusverschiebung vom reinen Schutz kritischer Infrastrukturen zur aktiven, resilienten Ausgestaltung dieser Infrastrukturen stattfinden.

1.2 Eingesetzte Methodik

Die Evaluation beruht auf einem qualitativen und quantitativen Methodenmix und einem ressortübergreifenden Partizipationsprozess. In der ersten Phase der Evaluation wurde die Definition der Digitalen Resilienz mit der IMAG Digitalpolitik abgestimmt und ein Fragebogen für die Ressortbefragung entworfen. Die Beantwortung der Fragebögen wurde durch die digitalpolitischen Koordinator*innen gesteuert. Schwerpunkte der Erhebung waren die Bereiche *Binnendigitalisierung, digitale Instrumente und Dienstleistungen, Individuelle Entscheidungs- und Digitalkompetenz, Technische Infrastrukturen, rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen, die Schwerpunkte der Digitalstrategien* sowie *Querschnittsthemen* in den Ressorts. Jedes Ressort erhielt zudem eine ressortspezifische, weiterführende Frage zur Aufrechterhaltung grundlegender Funktionen.

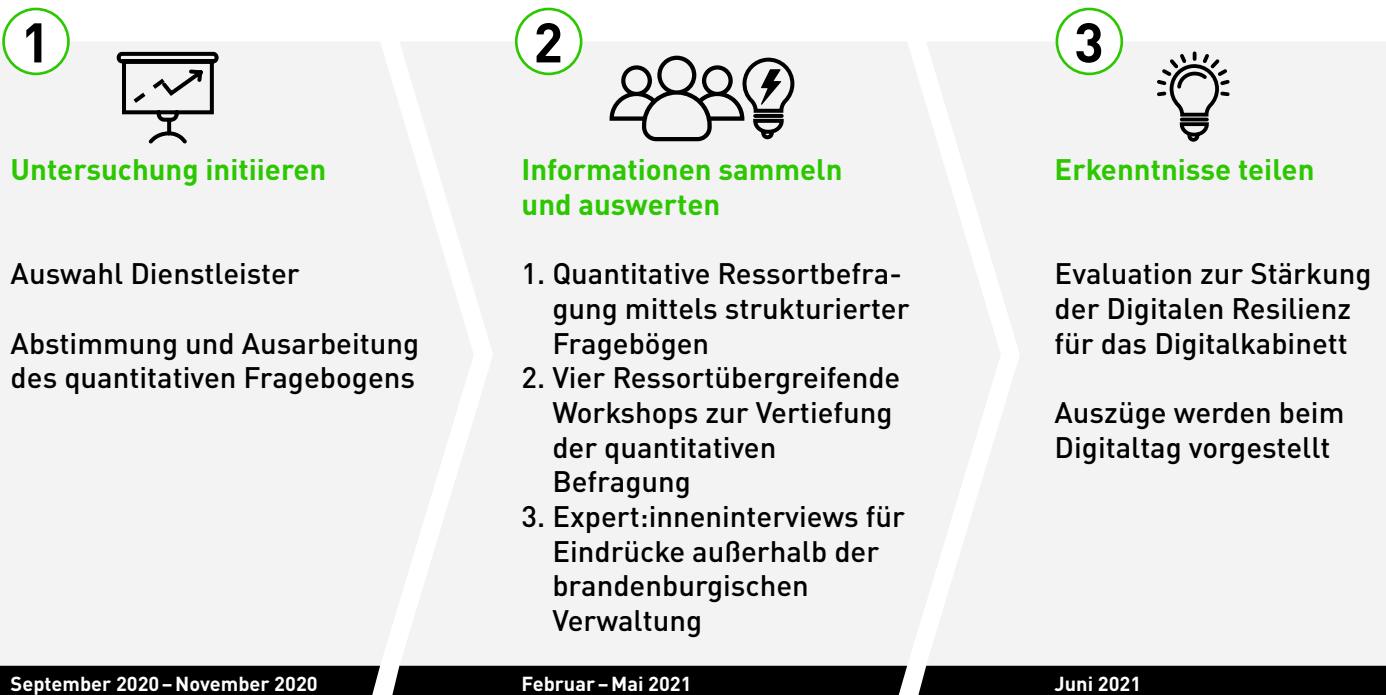


Abbildung 1: Übersicht Projektvorgehen

10 Europäische Kommission, „Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates über die Resilienz kritischer Einrichtungen“, 16. Dezember 2020, online verfügbar unter: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:74d1acf7-3f94-11eb-b27b-01aa75ed71a1.0007.02/DOC_1&format=PDF, zuletzt abgerufen 6. April 2021.

11 Europäische Kommission, „Richtlinie 2008/114/EG des Rates vom 8. Dezember 2008 über die Ermittlung und Ausweisung europäischer kritischer Infrastrukturen und die Bewertung der Notwendigkeit, ihren Schutz zu verbessern“, 8. Dezember 2008, online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:345:0075:0082:DE:PDF>, zuletzt abgerufen 6. April 2021.

In der zweiten Phase wurden die Fragebögen ausgewertet und weitere Informationen mithilfe von Interviews und Workshops gesammelt. In allen Ressorts wurde der Fragebogen in der Regel durch die zuständigen Fachabteilungen beantwortet. Es fanden punktuelle Nacherhebungen statt. Teilweise lagen auch Rückmeldungen der nachgeordneten Bereiche vor. Die Informationen wurden in ressortübergreifenden Workshops validiert.



Abbildung 2: Schwerpunkte der ressortübergreifenden Workshops

In diesen Workshops diskutierten die Beteiligten die Erkenntnisse aus der Ressortbefragung, erläuterten ihre Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie und identifizierten gemeinsam Handlungsfelder. Phase 2 wurde in enger Abstimmung mit dem Referat 42 der Staatskanzlei und durch teilstrukturierte Interviews mit den folgenden Expert*innen abgerundet:

- Josef Nußbaum, Erster Geschäftsführer, zentraler IT-Dienstleister des Landes, ZIT-BB
- Dr. Andrea Grochtmann, komm. Leiterin Geschäftsbereich 2, zentraler IT-Dienstleister des Landes, ZIT-BB
- Dr. André Göbel, Geschäftsführer, Digitalagentur Brandenburg
- Lena Flohre, Bereichsleiterin Landespolitik, Bitkom
- Dagmar Hartge, Landesbeauftragte für den Datenschutz Brandenburg
- Dr. Thomas Reinke, Bereich Technik und Organisation, Landesbeauftragte für Datenschutz Brandenburg
- Maximilian Weis, Referent Referat 244, Staatskanzlei Rheinland-Pfalz
(Anm.: Die Staatskanzlei Rheinland-Pfalz beantwortete die Interviewfragen schriftlich.)

Die Erkenntnisse aus Ressortbefragung, Workshops und Expert*inneninterviews bilden die inhaltliche Grundlage für die Evaluation der Digitalen Resilienz. Aus den Ergebnissen der Evaluation wurden Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz abgeleitet. Die Erstellung der Evaluation erfolgte dabei in enger Abstimmung mit der Staatskanzlei des Landes Brandenburg.

2 Die Relevanz der Digitalen Resilienz für Brandenburg

Die Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie verdeutlichen die hohe Relevanz der Krisenfestigkeit von Politik und Verwaltung für das Flächenland Brandenburg zur Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge auch abseits von Ballungszentren. Durch alle zehn Ressorts werden die Schwerpunkte der Digitalen Resilienz als wichtig oder sehr wichtig anerkannt. In der Selbsteinschätzung werden gute Ansätze zur Stärkung der Digitalen Resilienz attestiert.

Trotz allem bleibt eine Lücke zwischen der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit und den erreichten Ausprägungen der einzelnen Themenschwerpunkte. Diese Evaluation ist ein erster Schritt, um Digitale Resilienz als relevantes Ziel politischen Handelns zu verstehen und bei der ganzheitlichen Ausgestaltung der Digitalisierung der Landesverwaltung in den Fokus zu rücken.

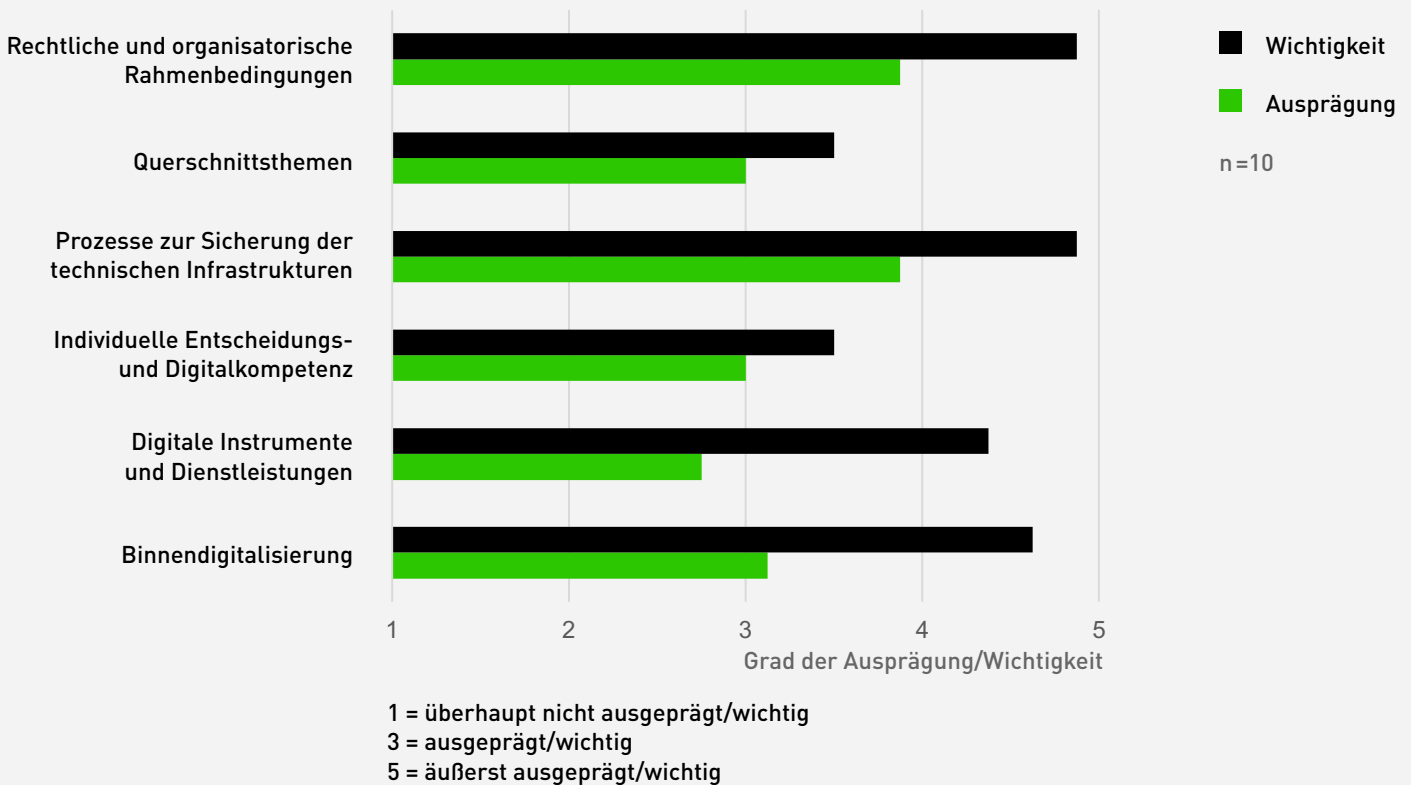


Abbildung 3: Wichtigkeit und Ausprägung der Themenschwerpunkte der Digitalen Resilienz

2.1 Wie ist die Landesverwaltung der Covid-19-Pandemie begegnet?

Im März 2020 wurde von der Landesregierung ein Krisenstab gebildet, der sich aus Vertretungen verschiedener Bereiche der Landesregierung zusammensetzte. Mit Kabinettsbeschluss vom 26. März 2020 verabschiedete die Landesregierung ihre *Sofort-Strategie* zum Umgang mit der Covid-19-Pandemie, um die Funktionsfähigkeit des Regierungs- und Verwaltungshandelns sicherzustellen. Diese *Sofort-Strategie* legte Maßnahmen fest, mit denen ein geordnetes und weitgehend einheitliches Verfahren in der Landesverwaltung ermöglicht wurde.

Die Ressorts haben unverzüglich mit der Umsetzung von Ad-hoc-Maßnahmen in den Handlungsfeldern der Digitalen Resilienz begonnen. Dies war notwendig, da aufgrund der Einschränkungen der Covid-19-Pandemie operative Herausforderungen gelöst und neue Anforderungen an die Aufgabenerledigung umgesetzt werden mussten. Die technischen Voraussetzungen zum mobilen Arbeiten wurden schnell und unbürokratisch ausgeweitet.

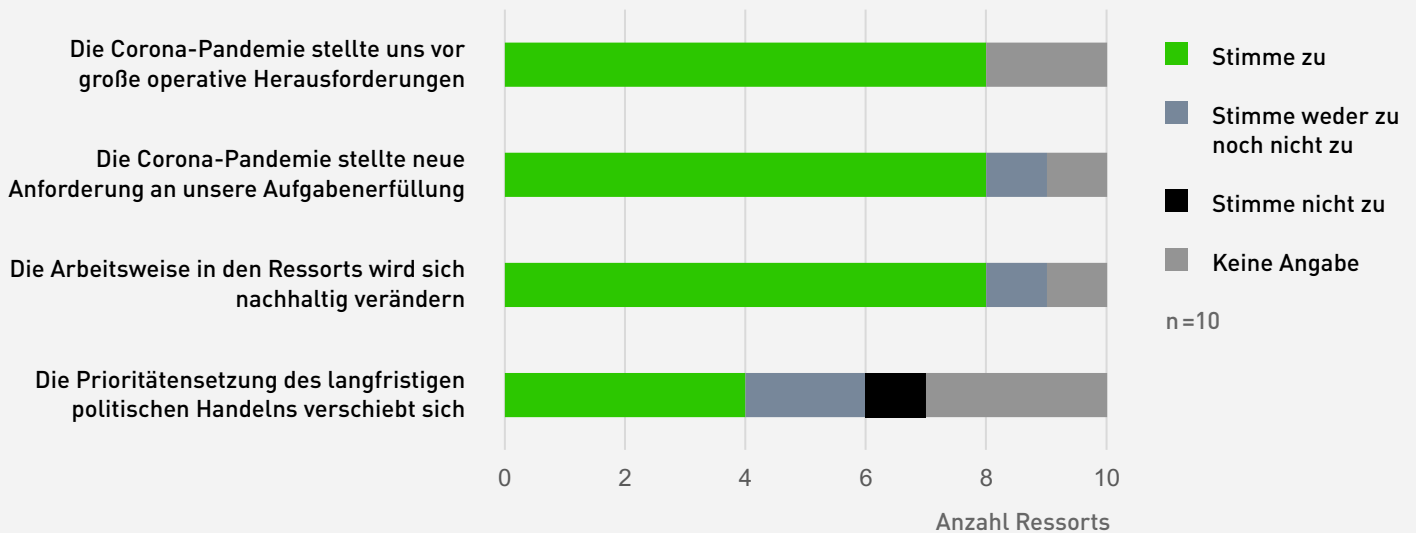


Abbildung 4: Einfluss der Covid-19-Pandemie auf die öffentliche Verwaltung Brandenburgs

Parallel dazu wurden in den meisten Ressorts die wichtigsten Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie fortlaufend analysiert. Die strukturierte Sammlung der wichtigsten Erkenntnisse fand hierbei in den einzelnen Referaten oder auf Ressortebene statt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden weitere Maßnahmen abgeleitet.

2.2 Wie wurde die Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten?

Einige Ressorts verfügten bereits vor der Covid-19-Pandemie über weitgehend digitale Lösungen. Darauf konnte nun zur Wahrung der Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und für die staatliche Daseinsvorsorge zurückgegriffen werden. Alle Ressorts haben darüber hinaus mit Ad-hoc-Maßnahmen auf die Herausforderungen der Covid-19-Pandemie reagiert, allerdings mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung.

Der Fokus der Ad-hoc-Maßnahmen lag auf dem Ausbau digitaler Anwendungen und IT-Infrastrukturen. An erster Stelle bedeutete dies die kurzfristige Bereitstellung von Videokonferenzlösungen und Lösungen für Telefonkonferenzen sowie Dateiaustausch, beispielsweise über die Plattform *DialogBB*.

Parallel dazu wurden rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen auf den Prüfstand gestellt. Zunächst wurden die Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten geschaffen. Um den Beschäftigten mobiles Arbeiten zu ermöglichen, wurden Ermessensspielräume großzügig ausgelegt, und wo nötig, bestehende Regelungen ausgesetzt oder angepasst. Dies betraf u.a. die Regelungen zur Erfassung der Arbeitszeit.

Lösungen zur Binnendigitalisierung waren in vielen Ressorts bereits in einem höheren Reifegrad vorhanden. Der ZIT-BB beschaffte frühzeitig eine große Anzahl an zusätzlichen mobilen Endgeräten und stellte den Ressorts die nötigen Citrix-Token zur Verfügung. Die Umstellung auf Telefon- und Videokonferenzen gelang in den einzelnen Ressorts unterschiedlich. So erfolgte die Umstellung zeitlich versetzt und unter Nutzung verschiedener Technologien, die ressortspezifisch beurteilt und ausgewählt wurden. Die Lösungen waren untereinander nicht kompatibel.

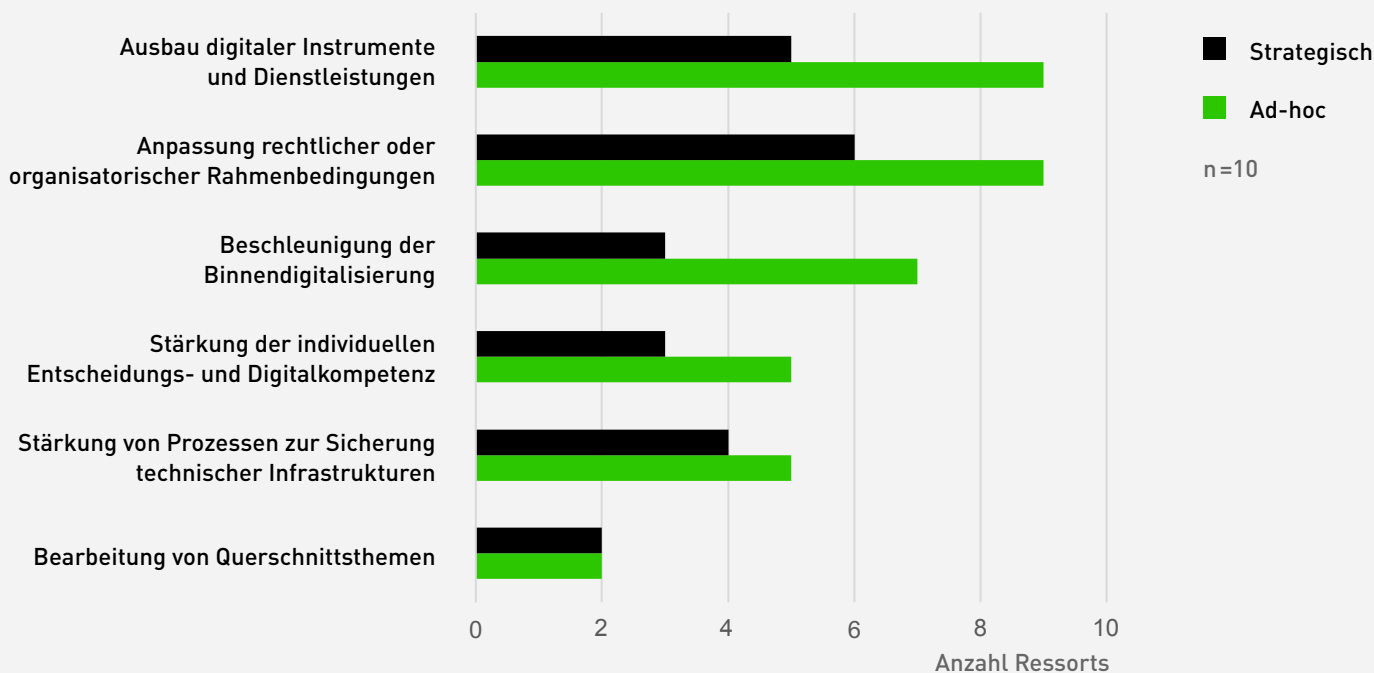


Abbildung 5: Übersicht der vorgenommenen strategischen Maßnahmen vor sowie von Ad-hoc-Maßnahmen während der Covid-19-Pandemie

Die individuelle Digitalkompetenz wurde durch kurzfristig anberaumte Schulungen zum Umgang mit den neuen Lösungen verbessert. Zusätzlich wurden ressortinterne Schulungen, wie beispielsweise Führen auf Distanz, angeboten. Dadurch wurden die Referatsleitungen bestärkt, bestehende Ermessensspielräume besser zu nutzen.

Durch pragmatisch geschaffene Lösungen konnte die Handlungsfähigkeit der Verwaltung trotz heterogener Voraussetzungen in den Ressorts weitgehend unterbrechungsfrei sichergestellt werden.

Die Kontinuität der Regierungsarbeit und der demokratischen Abstimmprozesse muss auch in Krisensituationen sichergestellt sein. Dazu bestanden bereits vor der Covid-19-Pandemie digitale Lösungen. Über digitale Kabinetttverfahren werden Ressortabstimmungen und Mitzeichnungsverfahren durchgeführt, die Sitzungsvorbereitung für das Kabinett und die Dokumentation von Kabinettsitzungen erfolgt ebenfalls digital. Dazu wird das Kabinetttinformationssystem *EL.KIS* ressortübergreifend genutzt. Auch gegenüber dem Landtag gibt es digitale Verfahren, welche die Bearbeitung von Kleinen Anfragen, Beschlusszuweisung und -kontrolle, das Akteneinsichtsverfahren und Petitionen ermöglichen. Ebenso werden in Brandenburg sämtliche Gesetze und Verordnungen des Landes digital mittels der elektronischen Normverkündung *EL.Norm* verkündet. Mit dem System *BRAVORS* liegt zudem eine vollständige

Landesrechtsdatenbank des Landes Brandenburg mit allen Rechts- und Verwaltungsvorschriften und zusätzlicher Änderungshistorie vor.

Die Einführung der elektronischen Verfahrensakte bei Gerichten und Staatsanwaltschaften ist das zentrale digitalpolitische Vorhaben des MdJ. Das Ressort hatte bereits zu Beginn der Covid-19-Pandemie mit dem Zentralen IT-Dienstleister der Justiz des Landes Brandenburg (ZenIT) die Arbeitsfähigkeit der Gerichte und der Staatsanwaltschaften sichergestellt. Zusätzlich wurden Webkonferenzräume für das mobile Arbeiten eingerichtet. In enger Zusammenarbeit mit dem ZIT-BB konnte innerhalb kürzester Zeit die Zahl der mobilen Arbeitsplätze in der Justiz deutlich gesteigert werden. Der ZenIT hat sich an der Testung der für die Landesverwaltung vorgesehenen Open-Source-Videokonferenzsoftware *BigBlueButton* beteiligt und so die Voraussetzungen für einen flächendeckenden Einsatz dieses Systems in der Justiz geschaffen.

Im MdFE konnte durch den Zugriff auf das Steuerfachnetz die Aufrechterhaltung des Steuerwesens sichergestellt werden. Im Verlauf der Pandemie konnten nun auch mehr als 70 Prozent der Beschäftigten des MdFE mit Laptops ausgestattet werden, sodass diese während der Covid-19-Pandemie ihren Tätigkeiten weitgehend regulär im mobilen Arbeiten nachgehen konnten. Im Steuererklärungssystem *Elster* wurde zusätzlich der Antrag zur Covid-19-Steuerstundung online gestellt. Durch die späte Einführung der E-Akte im Jahr 2021 konnte nicht durchgehend mobil gearbeitet werden.

In den einzelnen Ressorts hing die Handlungsfähigkeit entscheidend davon ab, ob die E-Akte und ggf. weitere, ressortspezifische digitale Lösungen bereits verfügbar waren.

Die Covid-19-Pandemie erforderte gerade im Schulwesen schnelle Reaktionen und passgenaue Ergänzungen an die im Einsatz befindlichen Lösungen. Dabei haben sich die vorhandenen webbasierten IT-Systeme wie bspw. das Schulverwaltungsprogramm *weBBschule* als wichtige Grundlage für die Digitalisierung von Schulangelegenheiten bewährt. Während der Covid-19-Pandemie war es eine große Herausforderung, Distanzunterricht in den Schulen einzuführen. Die *Schul-Cloud Brandenburg*, welche gemeinsam mit dem Hasso-Plattner-Institut entwickelt wurde, soll Lehrkräften und Schüler*innen eine leicht bedienbare Lern- und Arbeitsumgebung bereitstellen. Zu Beginn der Krise war die *Schul-Cloud* jedoch nur an 54 Schulen als Pilotprojekt geplant. In einigen Schulen wurde daher auf alternative Systeme zurückgegriffen, die nicht gänzlich den Datenschutzbestimmungen entsprachen. Im Laufe der Covid-19-Pandemie wurde jedoch die Nutzung der *Schul-Cloud Brandenburg* auf über 600 der 900 Schulen in Brandenburg erweitert. Im Mai 2020 wurde die *Schul-Cloud* um das Videokonferenzsystem *BigBlueButton* erweitert.

Den Hochschulbereich stellte der erforderliche Umstieg auf Online-Semester vor beträchtliche Herausforderungen. In kurzer Zeit wurde IT-Infrastruktur aufgebaut, neue Software beschafft und das E-Learning-Angebot ausgeweitet. Dazu wurde für die Hochschulen vom MWFK ein Sofortförderprogramm in Höhe von 4 Millionen Euro aufgelegt.

Die Kultureinrichtungen des Landes haben ebenfalls mit digitalen Lösungen auf die Krise reagiert. Dazu zählen unter anderem die Bereitstellung von Online-Führungen, digitalen Ausstellungen oder die webbasierte Echtzeitübertragung von Schauspiel- und Musikaufführungen. Dazu hat das MWFK gemeinsam mit verschiedenen Partnern die Internet-Plattform *#KulturBB* ins Leben gerufen, um den Kulturschaffenden, Kultureinrichtungen und Veranstaltungsorten eine Plattform zu bieten. Die institutionelle und projektbezogene Förderung wurde ohne Einschränkungen fortgesetzt. Dennoch ist eine große Herausforderung des Kulturbereichs die fehlende grundsätzliche technische Voraussetzung, wie Breitbandausbau und Hard- und Software.

Mit der Covid-19-Pandemie kam es zu einem deutlichen Rückgang bei der Nutzung des ÖPNV, des Regional- und Fernverkehrs der Deutschen Bahn und des Flugverkehrs. Um flexiblere Mobilitätsangebote im Land Brandenburg zu unterstützen, wurde im Mai 2020 die Richtlinie *InnoMob* erlassen, über die bedarfsorientierte Ergänzungen zum bestehenden Linienverkehr, beispielsweise auf Basis digitaler On-Demand Lösungen, gefördert werden sollen. Parallel werden bestehende Projekte weiterentwickelt, um zukünftig noch nutzungsfreundlichere und auf digitalen Technologien aufbauende Angebote bereitstellen zu können. So werden die Mobilitätsplattformen im Verkehrsbund Berlin-Brandenburg ausgebaut sowie die Durchgängige Elektronische Fahrgastinformation (DELFI) zur Vernetzung der Fahrgastinformationssysteme aller Bundesländer weiterentwickelt, um langfristig auch während Krisensituationen eine zuverlässige Verkehrsinfrastruktur und verlässliche Mobilitätsinformationen sicherstellen zu können.

Für die Agrarförderung wird bereits die Online-Plattform *Agrarantrag Online* als Angebot für Produzent*innen von Agrarprodukten bereitgestellt. In Abstimmung mit dem ZIT-BB wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen, die Aufgaben des MLUK während der Covid-19-Pandemie ortsunabhängig abzusichern (Programmentwicklung, Bewilligung, Vor-Ort-Kontrolle und Zahlbarmachung). Es gibt auch Projekte, die die Digitale Resilienz in der Landwirtschaft langfristig stärken sollen. Beispielsweise wurde das vom BMEL geförderte Projekt *GeoBox-Infrastruktur* (GBI) als dezentrale, betriebliche Datenerhaltung und regionale Vernetzung entwickelt. Als Datendrehscheibe wird die GBI den Landwirten, der Verwaltung, der Wirtschaft, jungen Unternehmen, und den Bürgern in den ländlichen Räumen zugutekommen. Eine Ländervereinbarung der bisher sechs beteiligten Bundesländer, zu denen Brandenburg zählt, wird ab Juni 2021 den dauerhaften Betrieb und die weitere Entwicklung sicherstellen. Die GBI trägt als standardisierte Datendrehscheibe zur Sicherung der Datenhoheit, Ausfallsicherheit und Resilienz in den Betrieben bei.

Einige Ressorts konnten mit neuen oder bereits vorhandenen digitalen Angeboten recht gut auf die Covid-19-Pandemie reagieren. Diese gilt es nun unabhängig von der Krise weiterzuentwickeln.

2.3 Welche laufenden Initiativen stärken die Digitale Resilienz?

Zu Beginn der Covid-19-Pandemie standen nur sehr wenige digitale Angebote der digitalen Gesundheitsvorsorge zur Verfügung. Das MSGIV entwickelt und fördert nun digitale Angebote und begleitet deren Einsatz im Land Brandenburg. So soll beispielsweise im Rahmen der OZG-Umsetzung im Laufe des Jahres 2021 eine digitale Suchtberatung realisiert werden. Diese wird in eine sogenannte Sozialplattform eingebettet, auf der etwa 20 weitere Sozialleistungen in digitaler Form angeboten werden. Als Grundlage für die Umsetzung der digitalen Suchtberatung soll die vom BMG geförderte und gemeinsam mit Expert*innen aus der Suchthilfe erstellte Konzeption einer trägerübergreifenden digitalen Beratungsplattform für die kommunale Suchtberatung dienen. Durch den Aufbau dieser und weiterer Lösungen kann zukünftig mittels digitaler Werkzeuge die staatliche Daseinsvorsorge unterstützt werden.

Das MWAE unterstützt die Digitalisierung der Wirtschaft mit dem *Strategischen Handlungsrahmen für die Digitalisierung der Wirtschaft des Landes Brandenburg*. Dieser soll die Unternehmen bei der Digitalisierung unterstützen sich wettbewerbs- und zukunftsfähig aufzustellen. Zudem gibt es bereits den Online-Zugang *Einheitlichen Ansprechpartner (EAP)* des Landes Brandenburg. Hier können Unternehmen online beispielsweise Gewerbeanmeldungen, Eintragungen in Berufsregister oder Beantragungen von Zulassungen vornehmen. Derzeit wird durch das MWAE eine zentrale Plattform für Informationen zu Messeaktivitäten der Länder Brandenburg und Berlin entwickelt, die 2021 den Betrieb aufnehmen soll. Zur Erhöhung der Digitalen Resilienz verantwortet das MIK die Sicherheitsarchitektur und das Krisenmanagement des Landes. Die Sicherheitsarchitektur wird derzeit evaluiert und angepasst. Momentan werden allen Beschäftigten, insbesondere den IT-Sicherheitsbeauftragten, Sensibilisierungsveranstaltungen und Fortbildungen angeboten. Eine umfassende Cybersicherheitsstrategie für die nächsten Jahre wird derzeit erarbeitet.

3 Evaluation der Digitalen Resilienz

Zur Evaluation der Digitalen Resilienz wurde eine Erhebung auf Basis des in Kapitel 1 beschriebenen Methodenmix durchgeführt. Die Erkenntnisse der Evaluation beruhen auf der Auswertung dieser Erhebung. Aus diesen Erkenntnissen haben sich die Themenfelder der Evaluation ergeben, über welche die Digitale Resilienz in Brandenburg gestärkt werden kann. Die Erörterung der Themenfelder erfolgt in den Dimensionen Technologie, Recht und Organisation sowie Digitalkultur und Digitalstrategien.

3.1 Technologie

Die verwaltungsinterne Kommunikation konnte während der Covid-19-Pandemie in technischer Hinsicht weitgehend sichergestellt werden. Die technologische Ausstattung der Landesverwaltung wird maßgeblich in der Zusammenarbeit zwischen dem jeweiligen Ressort Information Officer (RIO) und dem ZIT-BB, verantwortet. Hierbei übernehmen die RIOs die ressortinterne und -übergreifende Abstimmung von Strategien und Anforderungen; für den Betrieb und die Weiterentwicklung der IT-Infrastrukturen ist (mit Kontrahierungszwang) der ZIT-BB zuständig. Er verantwortet die standardisierte Ausstattung der Arbeitsplätze mit Hard- und Software und betreibt die Rechenzentrumsinfrastruktur des Landes. Über diese Infrastrukturen werden (mit wenigen Ausnahmen) die Fachverfahren und Kommunikationslösungen aller Ressorts betrieben.



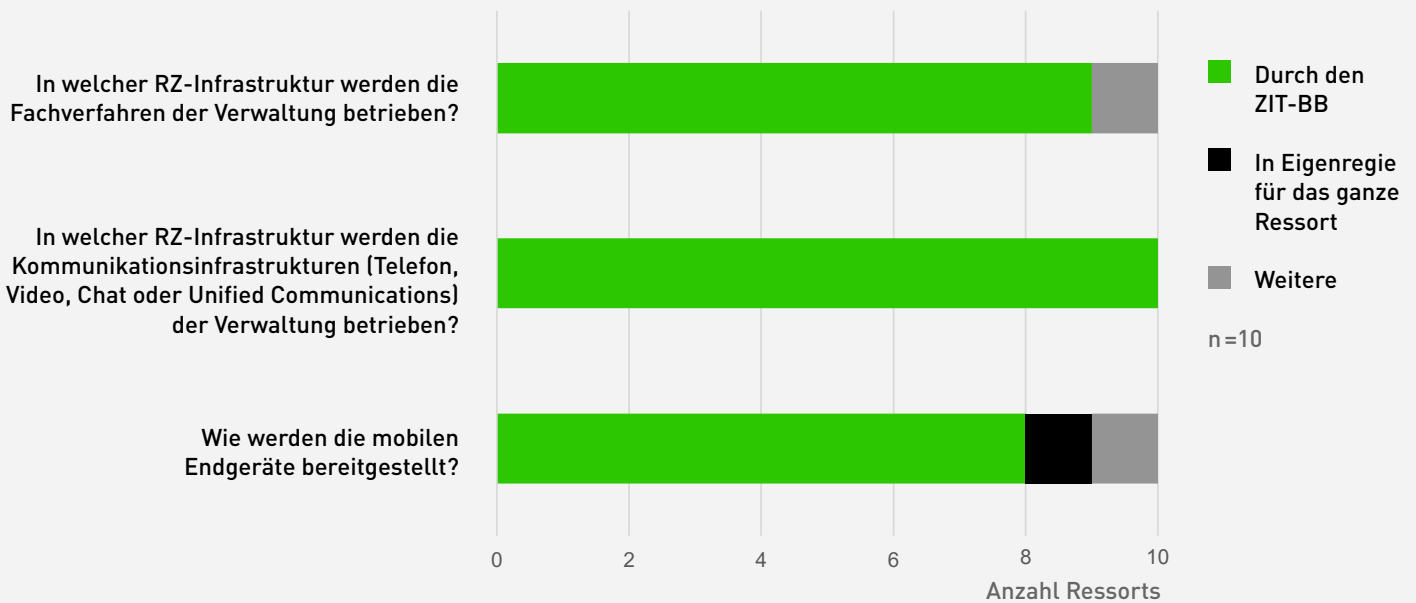


Abbildung 6: Rolle des ZIT-BB bei der Bereitstellung von technischen Infrastrukturen

In den Ressorts der Landesregierung nutzen inzwischen mehr als 70 Prozent der Beschäftigten mobile Endgeräte für ihre Arbeit. Bei der Ausstattung bestehen teilweise deutliche Unterschiede zwischen den Ressorts, wenngleich diese grundsätzlich auf den Leistungskatalog des ZIT-BB zurückgreifen. Einige Ressorts haben in einer eigenen IT-Strategie weiterführende Schwerpunkte für die Arbeitsplatzausstattung gesetzt. Dies betrifft zum Beispiel die beschleunigte Ausstattung mit mobilen Arbeitsgeräten. Die Umsetzung dieser Strategien erfolgt bilateral zwischen Ressorts und ZIT-BB.

E-Akten-Systeme stehen der Landesverwaltung grundsätzlich zur Verfügung, waren zu Beginn der Covid-19-Pandemie aber nur in der Hälfte der Ressorts eingeführt. Ähnliches zeigt sich bei der Nutzung von Software für die elektronische Rechnungsbearbeitung. Während die Bearbeitung und Ablage eingehender Rechnungen bereits vollständig digital erfolgt, ist die Einführung elektronischer Ausgangsrechnungen noch nicht vollständig erfolgt. Eine zentrale Videokonferenzplattform war nicht verfügbar, ebenso befanden sich Kollaborationsplattformen noch in der Entwicklung.

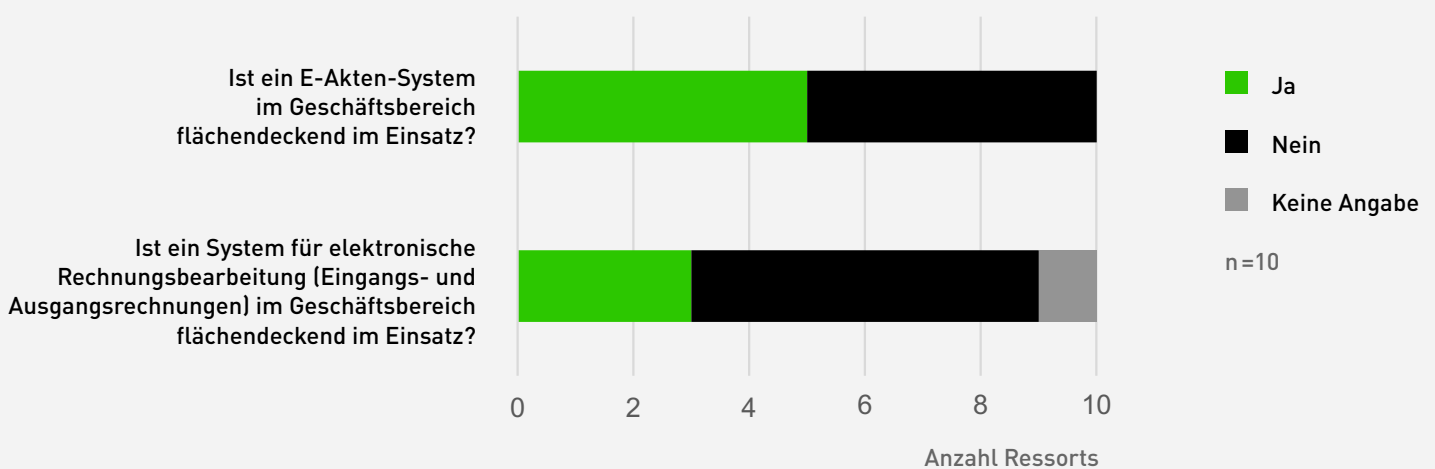


Abbildung 7: Nutzung von E-Akte und E-Rechnung in den Ressorts¹²

¹² Einordnung der Grafik: Während die Bearbeitung und Ablage eingehender Rechnungen bereits vollständig digital erfolgt, ist die Einführung elektronischer Ausgangsrechnungen noch nicht in allen Ressorts erfolgt.

Mit der Einleitung des begrenzten Dienstbetriebes durch die Umsetzung der *Sofort-Strategie* musste die Anzahl an mobilen Arbeitsplätzen signifikant erhöht werden. Die dazu nötige Hardware konnte durch den ZIT-BB trotz der pandemiebedingt schlechten Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten zeitnah beschafft und den Beschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung bereitgestellt werden. Dabei wurden Risikogruppen bei der Zuteilung eine höhere Priorität eingeräumt. Die Ausstattung mit Citrix-Token erhöhte die Anzahl der mobilen Arbeitsplätze weiter. Ressorts, die bereits vor der Covid-19-Pandemie strategisch auf die Ausstattung mit mobilen Endgeräten gesetzt hatten, fiel diese Umstellung deutlich leichter.

Die Anzahl der mobilen Arbeitsplätze konnte durch die Beschaffung zusätzlicher Hardware schnell im erforderlichen Maße erhöht werden.

Nicht alle der zur Verfügung gestellten Endgeräte ermöglichen allerdings ein uneingeschränktes mobiles Arbeiten. Die meisten Videokonferenzlösungen waren aufgrund von mangelnder Konformität zu den geltenden IT-Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen für die Verwendung über das Landesverwaltungsnetz nicht nutzbar. Daher konnte nur über eine kleine Anzahl an Stand-Alone-Rechnern (außerhalb des Landesverwaltungsnetzes) auf externe Videokonferenzlösungen zugegriffen werden. Bei einem Großteil der Endgeräte war die benötigte Kamera für Videokonferenzen, die im LVN betrieben werden

können, nicht freigeschaltet beziehungsweise nicht integriert, sodass externe Webcams beschafft werden mussten. Der Einsatz privater Geräte begünstigte so den Aufbau einer Schatten-IT. Darüber hinaus konnte die telefonische Erreichbarkeit vielfach nur über private Endgeräte sichergestellt werden.

Die fehlende flächendeckende Einführung der E-Akte und der E-Rechnung erschwerte darüber hinaus für viele Ressorts das uneingeschränkte mobile Arbeiten. Fehlende elektronische Rechnungsbearbeitung, die fehlende Bereitstellung von Outlook-Archivierungen sowie fehlende Kollaborationsplattformen machten vollumfängliches mobiles Arbeiten unmöglich.

Zum Zeitpunkt der Evaluation verfügten noch nicht alle Ressorts über die nötigen Freigaben und Zeitplanungen zur Einführung der E-Akte.

Mit der laufenden Einführung der Open-Source-Videokonferenzsoftware *BigBlueButton*, mit der im ersten Quartal 2021 begonnen wurde, steht der Landesverwaltung sowie der Justiz nun auch eine digitale Konferenzplattform zur Verfügung. Der flächendeckende Roll-Out ist derzeit allerdings noch nicht abgeschlossen. Videokonferenzen sind durch die Einführung von *BigBlueButton* jedoch auch weiterhin nicht vollumfänglich möglich. So sind mit dem System Laptop-Kameras und Mikrofone nicht automatisch freigeschaltet. Auch sind alternative portable Kameras nur teilweise vorhanden. Die Nichtverfügbarkeit der Videokonferenzsystem aus der Citrix-Umgebung stellt nach wie vor die größte Hürde zum vollständigen mobilen Arbeiten dar.

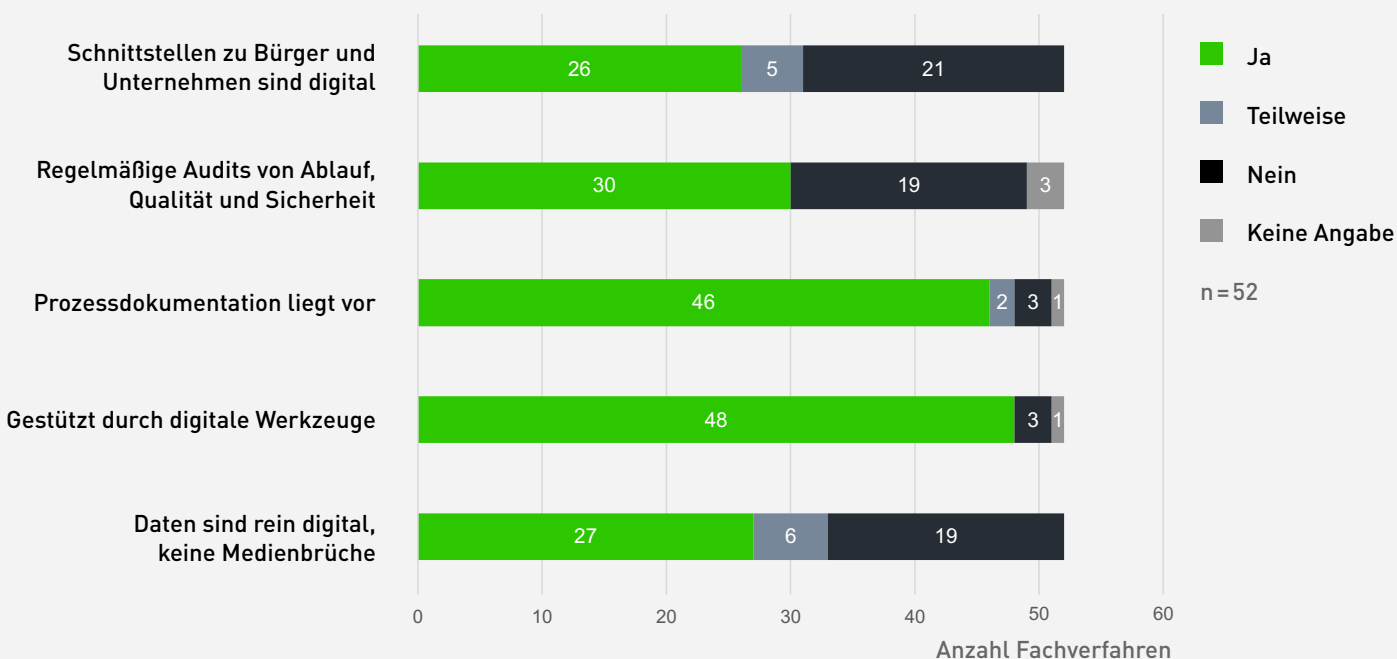


Abbildung 8: Reifegrad der geschäftskritischen Fachverfahren und Anwendungen

Vollumfängliches mobiles Arbeiten ist aufgrund der fehlenden Verfügbarkeit von dazu nötigen Softwarelösungen noch nicht flächendeckend möglich.

Spätestens mit Beginn der Covid-19-Pandemie haben alle Ressorts ihre geschäftskritischen Fachverfahren identifiziert, um die Wahrung des Dienstbetriebs sicherzustellen. Diese Fachverfahren sind in den meisten Fällen mit Prozessdokumentationen und digitalen Werkzeugen gestützt. Sie sind somit auch in der Krisensituation innerhalb der Verwaltung funktionsfähig. Für den Abbau von Medienbrüchen innerhalb der Verwaltung erweist sich das Schriftformerfordernis als erhebliche Hürde.

Geschäftskritische Fachverfahren sind dokumentiert und mit digitalen Werkzeugen gestützt.

Nahezu alle Ressorts verfügten bereits vor der Covid-19-Pandemie über etablierte Prozesse und Dokumentationen zur IT-Sicherheit und Informationssicherheit nach IT-Grundschutz sowie für ein systematisches IT-Notfallmanagement. Der ZIT-BB stellt hierbei neben zentralen und landesweit gültigen Vorgaben auch technische und prozessuale Arbeitshilfen bereit. Durch mobiles Arbeiten und den vermehrten Einsatz digitaler Lösungen stellten sich jedoch neue Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit. Der ZIT-BB und die Ressorts verantworten über ein umfangreiches Information Security Management (ISMS) die IT-Sicherheit der Landesverwaltung. Darüber hinaus stellt der ZIT-BB ein systematisches IT-Notfallmanagement für alle Ressorts zur Verfügung. Besonders hervorzuheben ist das Computersicherheits-Ereignis- und Reaktions-Team (CERT) des ZIT-BB. Somit konnte der Regelbetrieb zu jedem Zeitpunkt der Covid-19-Pandemie sichergestellt werden.

Bei den geschäftskritischen Fachverfahren und IT-Komponenten des Landes sind keine Ausfälle aufgetreten.

Bei der Kommunikation zwischen Verwaltung und den Bürger*innen und Unternehmen besteht in technischer Hinsicht noch ein beträchtlicher Verbesserungsbedarf. In der Mehrzahl der Ressorts gibt es zwar Strategien zur Digitalisierung von Prozessen, Anwendungen und Fachverfahren. Die fehlenden Schnittstellen zwischen den Antragstellenden und der Verwaltung werden als Haupthindernis für

die geringe Nutzung digitaler Verwaltungsangebote identifiziert. Schnittstellen sind vielerorts noch analog oder durch Medienbrüche gekennzeichnet. Das digitale Antrags- und Bescheidaufkommen ist in der Covid-19-Pandemie kaum gestiegen.

Die laufende Umsetzung des OZG adressiert diese Schnittstellen zu Bürger*innen und Unternehmen in allen Häusern. Dabei zeigt sich, dass die Anzahl der OZG-relevanten Verfahren zwischen den Ressorts variiert. Die OZG-Umsetzung ist somit nicht für alle Ressorts gleichermaßen relevant. Nur in wenigen Ressorts sind bereits alle OZG-relevanten Fachverfahren hinsichtlich der FIM-Systematik erhoben und zur Digitalisierung vorbereitet. Viele OZG-Leistungen stehen erst am Anfang der Umsetzungsphase.

Bei der Entwicklung neuer Angebote müssen die Ressorts Interessengruppen oder deren Vertretungen mit in die Entwicklung von Verfahren und Kommunikationswegen einbeziehen, um so die Akzeptanz digitaler Lösungen sicherzustellen. Hierfür gibt es allerdings nicht durchgängig etablierte Prozesse. Durch diese fehlende Nutzerorientierung werden einige Angebote teilweise am Bedarf von Bürger*innen und Unternehmen vorbei entwickelt. Darunter leidet die Nutzung digitaler Angebote.

Die Akzeptanz und damit die Nutzung der verfügbaren digitalen Verwaltungsangebote ist aufgrund fehlender Nutzerorientierung und mangelndem Bekanntheitsgrad stark eingeschränkt.

Damit von digitalen Angeboten der Daseinsvorsorge möglichst viele Menschen profitieren, sind Barrierefreiheit und die Benutzbarkeit digitaler Lösungen bei der Betrachtung der Digitalen Resilienz von zentraler Bedeutung. Die Schaffung von Barrierefreiheit unterliegt in Brandenburg mit der BbgBITV zur Umsetzung der Richtlinie EU 2016/2102 klaren gesetzlichen Vorgaben.

In der Umsetzung der BbgBITV besteht allerdings noch Aufholbedarf. Nur bei einem Drittel der Ressorts stehen die Informationsangebote bereits vollständig barrierefrei zur Verfügung. Während viele Webseiten bereits barrierefrei sind, stehen weiterführende PDF-Dateien selten barrierefrei zur Verfügung. Die noch fehlende flächendeckende Umsetzung der Richtlinie ist auch auf eine fehlende zentrale, ressortübergreifende Steuerung zurückzuführen. Die Aufklärung und in der Folge die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Belange der Barrierefreiheit lassen noch Optimierungspotenzial erkennen. Barrierefreiheit wird bei der Entwicklung von digitalen Lösungen jedoch nicht immer konsequent und von Anfang an mitgedacht.

Bei der Umsetzung der Barrierefreiheit bestehen teilweise noch erhebliche Lücken.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Mehrsprachigkeit. Zwar stehen einige Informationsquellen, insbesondere zur Covid-19-Pandemie, auch in Englisch und Polnisch zur Verfügung. Allerdings stellt kein Geschäftsbereich seine Informationsangebote durchgängig in einer weiteren Sprache zur Verfügung. Probleme bereiten dabei die fehlerfreie Übersetzung von Inhalten durch den Mangel an qualifizierten Übersetzenden oder die fehlende Verfügbarkeit geeigneter Übersetzungsinstrumente.

Deutsch ist zwar als Amtssprache die Basis für sämtliche Kommunikation mit der Verwaltung. Brandenburg weist allerdings mit der sorbisch-wendischen Minderheit eine Besonderheit auf. Und Informationsangebote richten sich zunehmend auch an internationale Unternehmen und Personen. Diesen Umständen wird noch nicht ausreichend Rechnung getragen.

Die Benutzbarkeit vieler digitaler Lösungen ist durch fehlende Mehrsprachigkeit eingeschränkt.

3.2 Recht und Organisation

Durch teilweise großzügige Auslegung von Ermessensspielräumen konnte die Handlungsfähigkeit der Verwaltung auch in rechtlicher und organisatorischer Hinsicht aufrechterhalten werden. Hausanordnungen zum mobilen Arbeiten und Richtlinien zur IT-Sicherheit und Datenschutz existierten bereits vor

der Covid-19-Pandemie in allen Ressorts und wurden überwiegend im Zeitraum zwischen 2018 und 2020 letztmalig aktualisiert. Mobiles Arbeiten war demnach grundsätzlich vorgesehen, aber meist auf bestimmte Wochentage oder ein festes Kontingent limitiert.

Die notwendige Umstellung der Arbeitsweise auf längere Zeiten mobilen Arbeitens zu Beginn der Covid-19-Pandemie war zu großen Teilen nur mit einer kurzfristigen Anpassung der jeweiligen Richtlinien möglich. Die veränderten Anforderungen an Zeiterfassung, Mitarbeiterführung, Dokumentenverwaltung und Mitzeichnung konnten nur in wenigen Ressorts mit den bereits existierenden Richtlinien in Einklang gebracht werden. Die Anpassung der Richtlinien zur Telearbeit, insbesondere auch zum mobilen Arbeiten, war in allen Ressorts notwendig. Auch mussten die Richtlinien auf mehr Mitarbeitende ausgeweitet werden.

Die Auslegung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen wird in Eigenverantwortung der Ressorts umgesetzt und durch behördliche Datenschutzbeauftragte kontrolliert und überwacht. Die behördlichen Datenschutzbeauftragten agieren dabei in ihrer Tätigkeit weisungsunabhängig. In einige Fällen sind die Stellen der Datenschutzbeauftragten allerdings zeitweise nicht besetzt und eine Aus- oder Weiterbildung für die Befähigung zur Wahrnehmung dieser Rolle ist nicht durchgängig vorhanden. Teilweise werden datenschutzrechtliche Fragen, beispielsweise bei der Entwicklung von Fachverfahren, direkt an die Landesdatenschutzbeauftragte adressiert, ohne die ressortinternen Ansprechpersonen zu kontaktieren. Ein regelmäßiger Austausch zwischen LDA und den behördlichen Datenschutzbeauftragten sowie zwischen den Ressorts wäre wünschenswert, ist aber nicht etabliert.

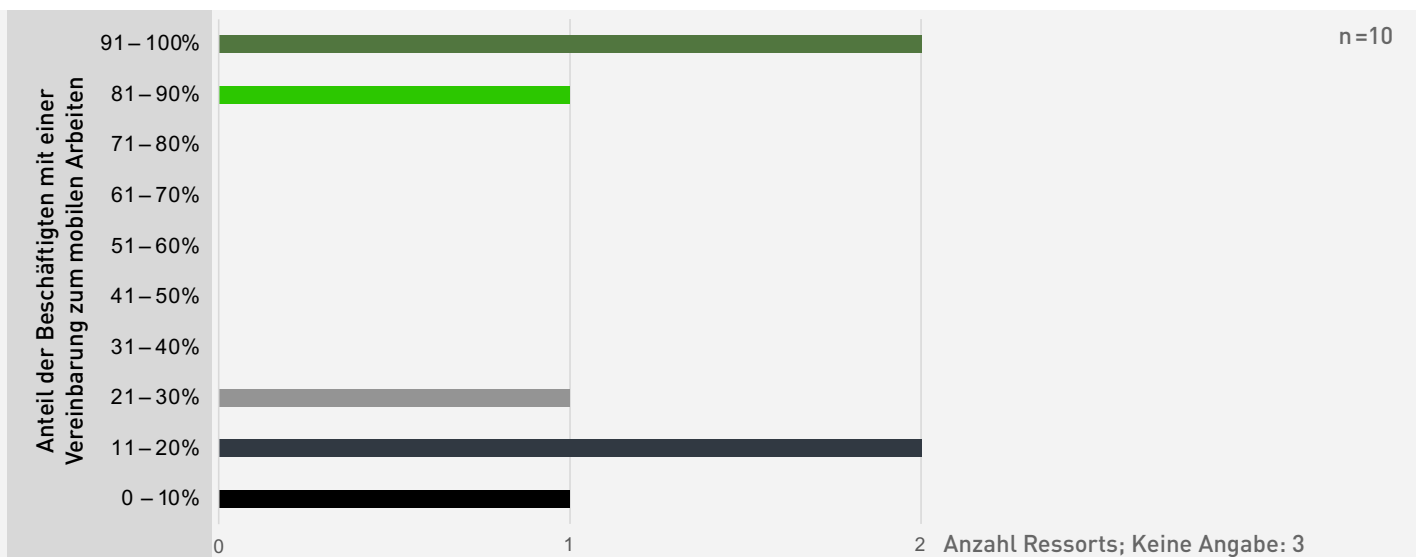


Abbildung 9: Anteil Beschäftigte mit einer Vereinbarung zum mobilen Arbeiten

Zur Wahrung der Handlungsfähigkeit wurden in Ausnahmefällen auch einzelne Regelungen ausgesetzt. Dies betrifft Fachverfahren, Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten sowie die Regelungen zum Schriftformerfordernis. Diese kurzfristigen Anpassungen der Vorgaben werden derzeit daraufhin evaluiert, ob ihre Beibehaltung sinnvoll ist oder wie sie geändert beziehungsweise kontrolliert zurückgenommen werden können.

Um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung aufrecht zu erhalten, mussten Ermessensspielräume großzügig ausgelegt und einige rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen kurzfristig angepasst werden.

Die frühe Einbeziehung der behördlichen Datenschutzbeauftragten oder der LDA sorgte dafür, dass die Einführung neuer digitaler Werkzeuge unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen erfolgte. Exemplarisch sei hier die gemeinsame Entwicklung der Brandenburger *Schul-Cloud* und Lehrer-Mail mit dem MBS, der DABB, der LDA und dem ZIT-BB genannt.

Da bereits vor der Covid-19-Pandemie nicht durchgehend die Einbeziehung der entsprechenden Stellen gelebt wurde, gelang dies unter dem kurzfristigen Handlungsdruck ebenfalls nicht im erforderlichen Maße, sodass datenschutzrechtliche Folgeabschätzungen teilweise nicht durchgeführt wurden. Als indirekte Folge erhöhten sich im Ergebnis die Hinweis- und Beschwerdeaufgaben bei der Landesdatenschutzbeauftragten, beispielsweise im Bereich der Besucherregistrierung.

Im Rahmen der Ressorthoheit erfolgte die Prüfung von Videokonferenzsystemen dezentral in jedem Ressort. Im Ergebnis standen sich, neben einem erhöhten Aufwand, unterschiedliche Auslegungen der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gegenüber. Die Ressorts nutzten bis zur Einführung von *BigBlueButton* verschiedene und untereinander nicht immer kompatible Videokonferenzlösungen, die teils auf einer unterschiedlichen Auslegung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen resultierten. Dennoch konnte die Arbeitsfähigkeit während dieser Übergangszeit weitestgehend sichergestellt werden, indem kurzfristig auf andere Formate, wie Telefonkonferenzen oder Hybrid-Veranstaltungen ausgewichen werden konnte.

Die Einführung neuer digitaler Lösungen wurde durch zeitintensive oder verspätete Datenschutz-Abstimmungen verzögert.

Mit Beginn der Covid-19-Pandemie stellte die Landesregierung mit der *Sofort-Strategie* einen Handlungsrahmen für die Landesverwaltung zur Verfügung. Parallel dazu hatten alle Ressorts bereits im März 2020 Krisenstäbe eingerichtet. Ziel dieser organisatorischen Maßnahmen war es, den Betrieb in der Landesverwaltung aufrecht zu erhalten und bei Bedarf schnelle Entscheidungen zu treffen. Teilweise wurde zudem auf hausinterne Erfahrungen aus vorherigen Ausnahmesituationen zurückgegriffen.

Die durch die *Sofort-Strategie* für jedes Ressort vorgegebene Zusammensetzung der Krisenstäbe aus Amtschef bzw. Amtschefin, der Abteilungsleitung Z, der Leitung des Referates für Organisation und IT sowie der Leitung des Personalreferates ermöglichte es, wesentliche organisatorische Fragestellungen zur Begegnung der Covid-19-Pandemie zu klären. Alle Ressorts nahmen zudem auch Vertretungen der Fachbereiche in ihre Krisenstäbe auf. Die Mehrzahl der Ressorts beteiligte zudem die nachgeordneten Behörden an den Krisenstäben.

Die Chancen, die digitale Lösungen zur Krisenbewältigung mit sich bringen, sind in der *Sofort-Strategie* des Landes und den ressortinternen Krisenstrategien sowie der Besetzung der Krisenstäbe nicht ausreichend gewürdigt. In Ausnahmen verbesserten enge Abstimmungen und kurze Kommunikationswege mit dem ZIT-BB und den nachgeordneten Bereichen die Reaktionsfähigkeit der Verwaltung durch den Einsatz digitaler Mittel.

Das Zusammenbringen von Entscheidungs- und Fachkompetenz hat sich in den Krisenstäben als Erfolgsrezept erwiesen. Digitale Lösungen spielten bei der Arbeit der Krisenstäbe nur eine nachgeordnete Rolle.

3.3 Digitalstrategien und Digitalkultur

Auch in strategischer und kultureller Hinsicht traf die Covid-19-Pandemie auf eine unterschiedlich gut vorbereitete Verwaltung. Die *Zukunftsstrategie* aus dem Jahr 2018 setzt den strategischen Handlungsrahmen für die Digitalisierung. Dort sind Handlungsempfehlungen aufgeführt, die einen Beitrag zur Stärkung der Digitalen Resilienz leisten, allerdings ohne die Stärkung der Digitalen Resilienz explizit als Ziel zu benennen. 20 Prozent der dort abgebildeten Maßnahmen sind bereits abgeschlossen und 60 Prozent derzeit in Arbeit. Mit den verbleibenden 20 Prozent der Maßnahmen wird in den kommenden Jahren begonnen.

Mit der Erarbeitung des *Digitalprogramms 2025* wird die *Zukunftsstrategie* fortgeschrieben. Die Erkenntnisse einer im Jahr 2020 veröffentlichten Evaluation der *Zukunftsstrategie* sowie die Erkenntnisse der vorliegenden Evaluation fließen in diese Weiterentwicklung ein. Das Rahmenwerk für die Digitalisierung des Landes wird so auf die Erkenntnisse der Covid-19-Pandemie angepasst.

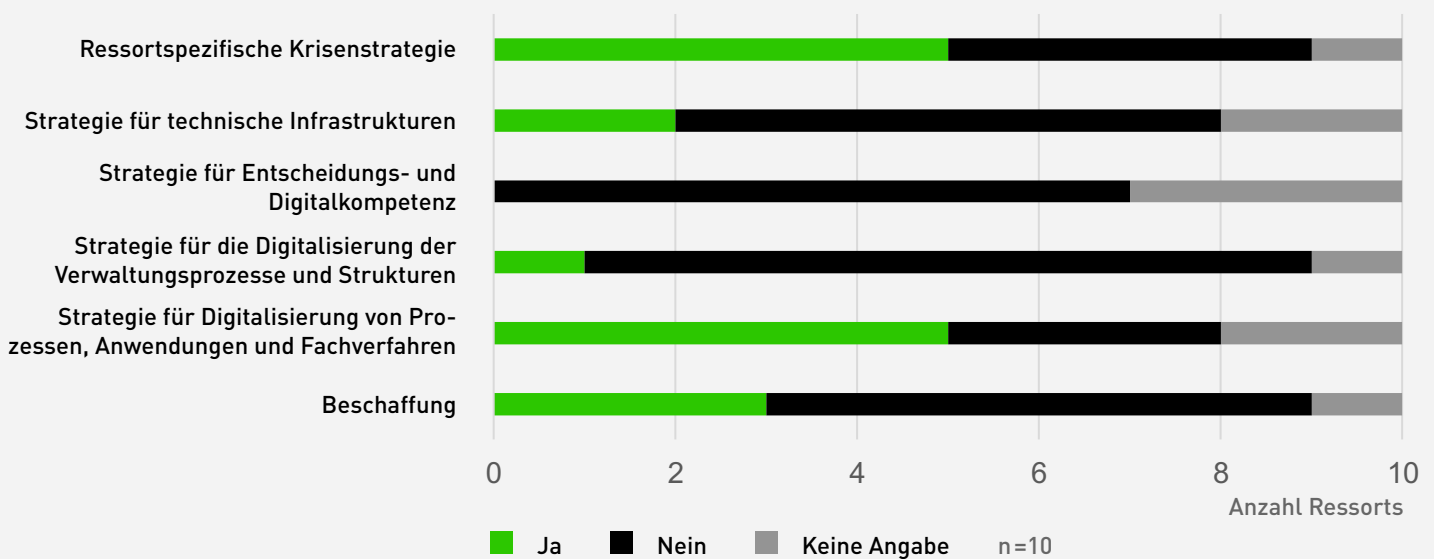


Abbildung 10: Ressortspezifische Strategien zu den Themenschwerpunkten der Digitalen Resilienz

Bis zum Sommer 2021 müssen gemäß Kabinettsbeschluss aus April 2020 alle Ressorts eine eigene, ressortspezifische Digitalisierungsstrategie entwickeln, die sowohl fachliche als auch verwaltungsinterne Digitalthemen aufgreift. Ressortspezifische Strategien zu den Handlungsfeldern der Digitalen Resilienz sind aktuell nicht durchgängig vorhanden und Finanzierungsfragen müssen angesichts rückläufiger Haushaltsspielräume noch geklärt werden.

Die Digitalisierung Brandenburgs wird durch Strategien abgesichert und in konkreten Maßnahmen ressortübergreifend vorangetrieben. Finanzierungsfragen müssen teilweise geklärt werden.

Um den vollen Nutzen aus der Digitalisierung der Verwaltung zu heben, ist auch eine ausgeprägte Digitalkultur nötig. Digitalkultur unterstützt bei der Akzeptanz neuer Arbeitsformen und neuer Arbeitsmittel sowie bei der Nutzerzentrierung in der Entwicklung digitaler Verwaltungsangebote. Zum digitalen Kulturwandel gehört stärkeres Vertrauen in die Mitarbeitenden, die Förderung von Kreativität, eine offene Fehlerkultur und die Akzeptanz von Weiterbildungen und damit dem Prinzip des lebenslangen Lernens.

Zwischen, aber auch innerhalb der Ressorts bestehen allerdings beträchtliche Unterschiede in der Digitalkultur. Vielfach behindern tradierte Strukturen und teilweise fehlende Vorbilder auf der Leitungsebene die Entwicklung einer Digitalkultur. Dies zeigt sich in hohen Prüfungsaufwänden, langsamen Geschäftsprozessen, fehlendem Projektdenken und einer starken Präsenzkultur. In Abhängigkeit von der Präferenz der jeweiligen Führungskräfte unterscheidet sich beispielsweise bei identischen technischen und organisatorischen Voraussetzungen die Nutzung des mobilen Arbeitens erheblich.

Die Entwicklung einer Digitalkultur steht noch recht weit am Anfang und wird durch tradierte Strukturen und teilweise fehlende Vorbilder auf Leitungsebene behindert.

Digitalkompetenzen innerhalb der Landesverwaltung sind historisch gesehen in Zentralabteilungen oder beim ZIT-BB gebündelt. Sie fehlen oftmals in den Fachbereichen, was sich auch bei der Ausprägung der Digitalkultur zeigt. Die individuelle Digitalkompetenz steht im direkten Zusammenhang zur Führungs- und Verwaltungskultur und wird als altersunabhängig von den Ressorts wahrgenommen.

Durch die Covid-19-Pandemie mussten bewährte Muster neu durchdacht werden. Der Wille, die in den vergangenen Monaten gemachten Erfahrungen zu verstetigen und genutzte Handlungsspielräume zur Stärkung der Digitalen Resilienz zu institutionalisieren, ist ressortübergreifend vorhanden. In vielen Ressorts etabliert sich mittlerweile eine Digitalkultur, insbesondere durch den Aufbau von Digitalkompetenzen in den Fachbereichen. Ein aufkeimender Wandel der Verwaltungskultur ist erkennbar.

Digitale Kompetenzen sind in einigen Ressorts bereits fester Bestandteil von Anforderungsprofilen für Neueinstellungen. Ein Wissensmanagement zu Digitalthemen ist bisher in keinem Ressort etabliert, auch wenn es vereinzelt bereits erste Bestrebungen gibt. Zusätzlich nehmen hier Führungskräfte eine zentrale Rolle als Vorbilder für Digitalkultur und Weiterbildungsverständnis ein.

Der größte Aufholbedarf beim Aufbau digitaler Kompetenzen besteht in den Fachbereichen.

Die Aus- und Weiterbildungsangebote zur Stärkung digitaler Kompetenzen werden mehrheitlich vom ZIT-BB oder der LAKöV zur Verfügung gestellt. Die Schulungsangebote waren vor der Covid-19-Pandemie mehrheitlich auf Präsenzveranstaltungen, oftmals auch mehrtägig, angelegt. Das existierende Schulungsangebot richtet sich im Wesentlichen auf den Umgang mit digitalen Werkzeugen und deckt den aktuellen Bedarf.

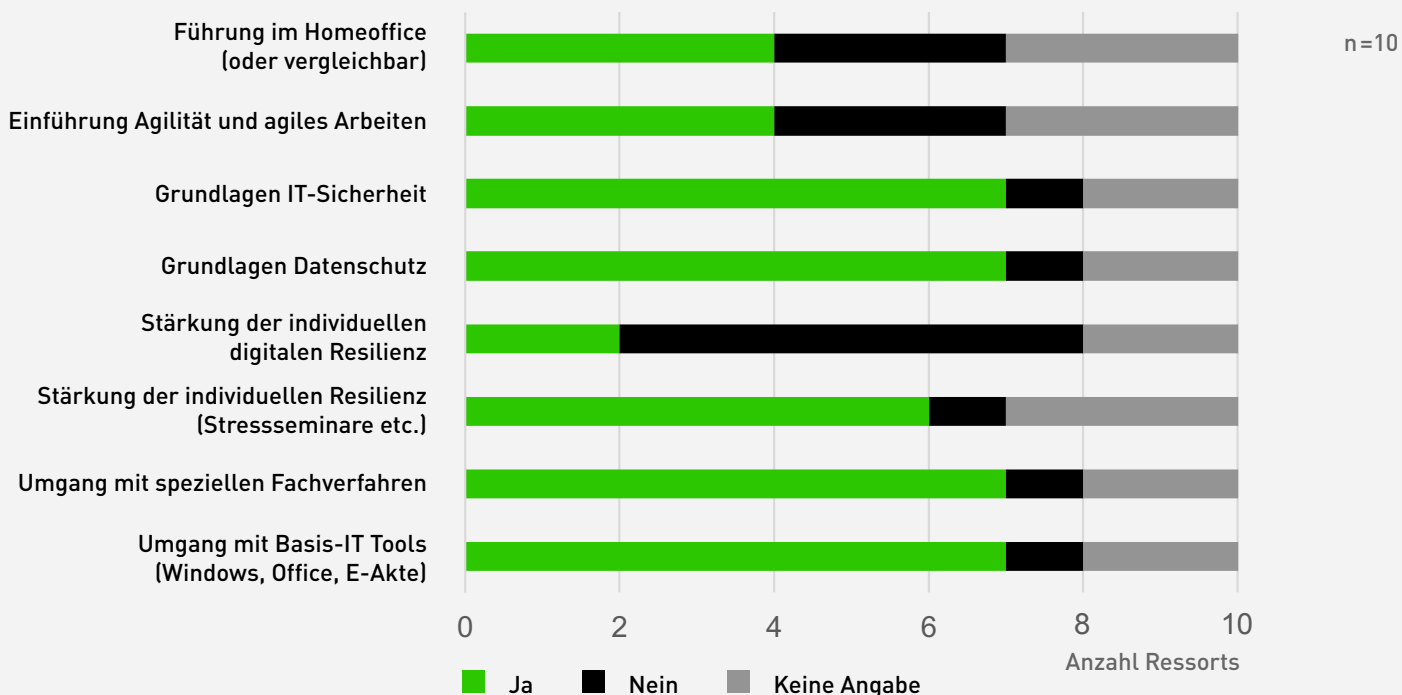


Abbildung 11: Verfügbare Aus- und Weiterbildungsangebote zur Stärkung digitaler Kompetenzen

Die veränderten Arbeitsformen im Rahmen der Covid-19-Pandemie stellte die Beschäftigten der Landesverwaltung vor neue Herausforderungen. Anfragen an den IT-Support, die IT-Sicherheitsbeauftragten und die Datenschutzstelle sind in allen Ressorts gestiegen. Die Anfragen bezogen sich insbesondere auf die Funktionalität von Videokonferenzlösungen, Datenschutz und IT-Sicherheit. Dies ist auf die neuen Fragestellungen zum Umgang mit neuen Werkzeugen und neuen Prozessen zurückzuführen.

Obwohl das digitale Schulungsangebot während der Covid-19-Pandemie und seit der Einführung der Videokonferenzlösung *BigBlueButton* gestiegen ist, gibt es Hindernisse bei der Nutzung bestehender Angebote. Hierzu zählen das weiterhin geringe digitale Schulungsangebot, mangelnde technische Ausstattung sowie der umfangreiche Zeitaufwand für die Aus- und Weiterbildungen. Zudem stehen nicht genügend Schulungstermine zur Verfügung. Neben fehlenden Vorbildern auf Leitungsebene hindert die wenig ausgeprägte Aus- und Weiterbildungskultur sowie eine fehlende ressortübergreifende Personalentwicklungsstrategie die Beschäftigten an der selbstverständlichen Nutzung verfügbarer Schulungsangebote.

Einige für die Entwicklung von Führungs- und Fachkompetenz benötigten Schulungen wurden kaum oder mangels Umstellung auf digitale Formate gar nicht angeboten. Die neuen Rahmenbedingungen haben einen erhöhten Bedarf an vielfältigeren und niedrigschwelligeren Angeboten zur Stärkung digitaler Kompetenzen verdeutlicht. Fehlende digitale Aus- und Weiterbildungsangebote sowie mangelnder spontaner Austausch in der Dienststelle erschweren den Aufbau digitaler Kompetenzen. Die Vermittlung von Digitalkompetenzen findet oftmals im persönlichen Austausch zwischen den Beschäftigten statt.

Das Schulungsangebot entspricht nicht vollumfänglich den veränderten Anforderungen. Es fehlen praxisnahe und vor allem digitale Angebote zur Etablierung einer Digitalkultur.

4 Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz

Die in Kapitel 3 vorgestellte Evaluation der Digitalen Resilienz in Brandenburg zeigt vorhandene Stärken und noch zu lösende Herausforderungen auf. Im vorliegenden Kapitel werden die identifizierten Herausforderungen in fünf Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Digitalen Resilienz überführt. Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen sollten die während der Covid-19-Pandemie ergriffenen und mittlerweile bewährten Ad-hoc-Maßnahmen strategisch verstetigt und formalisiert werden. Zudem sollten laufende Maßnahmen und gute Praktiken aus anderen Bundesländern Berücksichtigung finden. Alle diese Maßnahmen stärken die Digitale Resilienz des Landes.



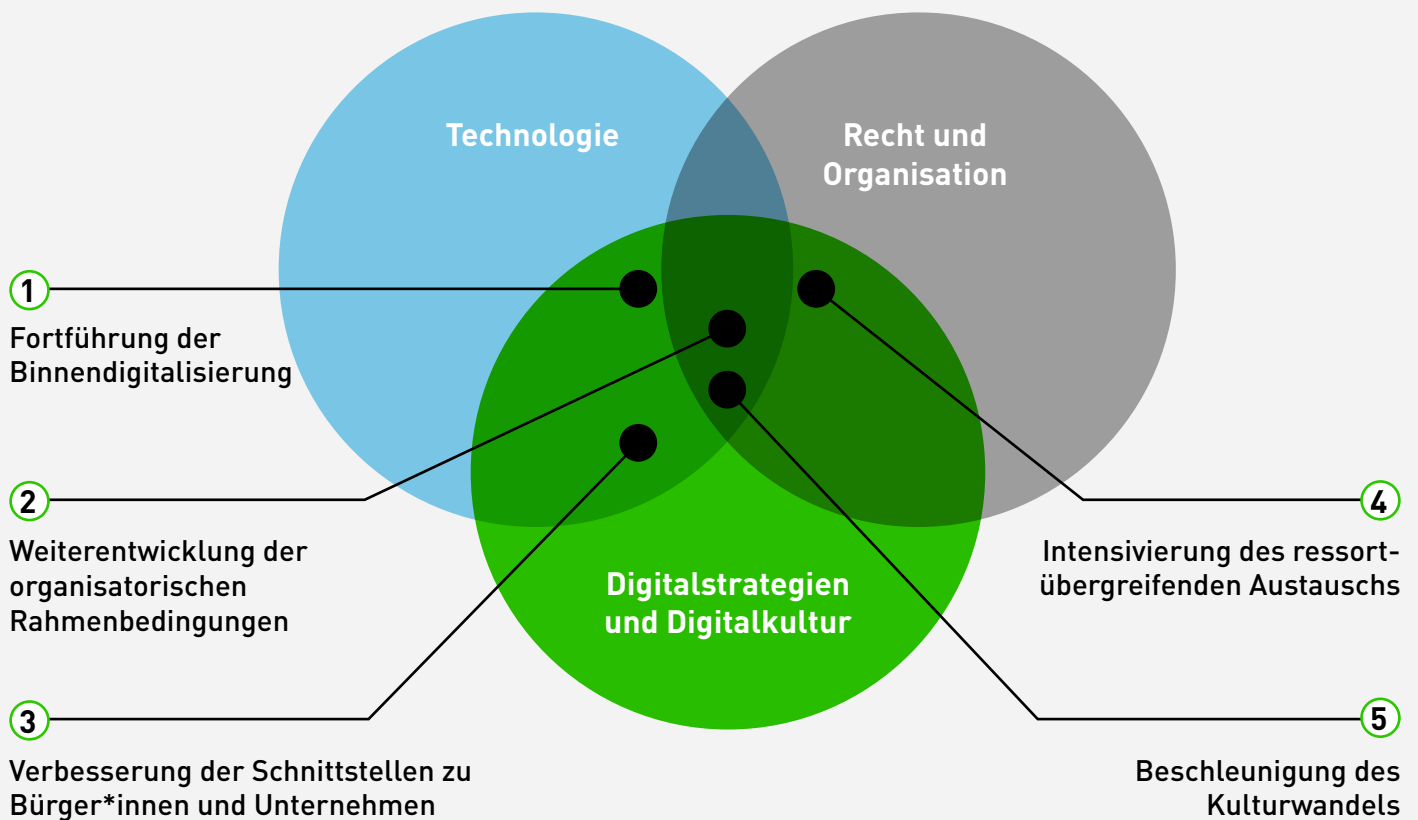


Abbildung 12: Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den Dimensionen der Evaluation

Damit die Stärkung der Digitalen Resilienz nicht nur politische Willensbekundung, sondern operative Leitlinie bei der Digitalisierung des Landes Brandenburg wird, muss sie als übergeordnetes Ziel der Digitalisierungsstrategie des Landes Brandenburg gelten. Durch Aufnahme in das derzeit in Erarbeitung befindliche *Digitalprogramm 2025* kann die Umsetzung der Handlungsempfehlungen in konkrete Maßnahmen überführt werden. Hierbei sind klare Verantwortlichkeiten und Meilensteine zu definieren.

4.1 Handlungsempfehlung 1: Fortführung der Binnendigitalisierung

Die Landesverwaltung Brandenburg muss zur Stärkung der Digitalen Resilienz ihre Binnendigitalisierung weiter vorantreiben. Eine durchgängige Binnendigitalisierung ist die Grundvoraussetzung, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung auch in Krisensituationen sicherzustellen.

Das Land Brandenburg kann sich derzeit weitgehend auf resiliente IT-Infrastrukturen verlassen. Betriebs- und IT-Sicherheit sind durch den ZIT-BB in hohem Maße sichergestellt. Dieser Stand muss jetzt konsequent weiter ausgebaut werden.

Zur stringenten Fortführung der Binnendigitalisierung gehört zudem die flächendeckende Schaffung der technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten aller Beschäftigten. Die Evaluation hat gezeigt, dass **vollumfängliches mobiles Arbeiten** von der flächendeckenden Verfügbarkeit der dazu nötigen Hard- und Softwarelösungen abhängt. Daher muss die lückenlose Aufnahme des Betriebs der E-Akte und der dazugehörigen übergreifenden Funktionalitäten weiter vorangetrieben werden. Neben dem Roll-Out der E-Akte ist insbesondere die Harmonisierung und Vereinheitlichung der unterschiedlichen E-Akte-Systeme der Landesverwaltung zu priorisieren.

Darüber hinaus muss es den Beschäftigten möglich sein, an **Videokonferenzen** teilzunehmen. Hier sollte der Rollout von Videokonferenzsoftware in allen Behörden vorangetrieben werden. Die genutzte Hardware muss ebenso vollumfänglich für die Teilnahme an Videokonferenzen geeignet sein. Der flächendeckende Roll-Out der Open-Source-Videokonferenzsoftware *BigBlueButton* sollte schnellstmöglich abgeschlossen werden, um den Ressorts die Durchführung von Videokonferenzen zu ermöglichen.

Ein weiterer Aspekt bei der stringenten Fortführung der Binnendigitalisierung ist die Einführung regelmäßiger **Audits geschäftskritischer Fachverfahren**. Die Evaluation hat gezeigt, dass die geschäftskritischen Fachverfahren während der Covid-19-Pandemie zwar durchgehend verfügbar waren, das Digitalisierungspotenzial aber weiterhin nicht ausgeschöpft ist. Um in Zukunft Medienbrüche in Antrags- und Genehmigungsprozessen durch Bürger*innen und Unternehmen zu verringern und in Krisen die Aufrechterhaltung der geschäftskritischen Fachverfahren durchgehend zu gewährleisten, sollten diese regelmäßigen Prüfungen von Ablauf, Qualität und Sicherheit unterzogen werden. Die Ressorts müssen diese Audits federführend verantworten. Im Fokus der Audits sollte die Steigerung der Digitalisierungsgrade von geschäftskritischen Fachverfahren stehen.

4.2 Handlungsempfehlung 2: Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen

Um die Digitale Resilienz in Brandenburg zu stärken, müssen rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden.

Es muss insgesamt mehr Flexibilität für die Beschäftigten geschaffen werden. Die Evaluation hat gezeigt, dass die bestehenden rechtlich-organisatorischen Rahmenbedingungen die großzügige Auslegung von Ermessensspielräumen erforderte, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung aufrecht erhalten zu können. Diese genutzten Ermessensspielräume sollten nun institutionalisiert werden. Die **Dienstvereinbarungen** in der gesamten Landesverwaltung sollten so ausgestaltet werden, dass sich die krisenunabhängige Nutzung von mobilem Arbeiten im Einklang mit bestehenden Regelungen befindet. Einige Ressorts haben bereits mit der Überarbeitung der Dienstvereinbarungen begonnen. Dies sollte nun flächendeckend in allen Ministerien und den nachgelagerten Behörden durchgeführt werden. Zur Erhöhung der **Flexibilität für Beschäftigte** gehört auch die kontinuierliche Verbesserung der internen Ablauforganisation der Ressorts. So müssen beispielsweise Genehmigungsprozesse für mobiles Arbeiten sowie die Beantragung von mobilen Endgeräten verschlankt und optimiert werden.

Im Rahmen der Evaluation zeigte sich, dass die Ressorts Datenschutzbestimmungen uneinheitlich auslegen. Dadurch kam es während der Covid-19-Pandemie zu Unterschieden in der Handlungsfähigkeit zwischen den verschiedenen Ressorts der Landesregierung. Daher sollte der regelmäßige, **ressortübergreifende Austausch der Datenschutzbeauftragten**

institutionalisiert werden. So wird eine konsistente Weiterentwicklung der ressortübergreifend einheitlichen Auslegung von Datenschutzbestimmungen ermöglicht. Die Runde der Abteilungsleitungen der Zentralen Dienste (AL-Z) bietet sich als geeignetes Forum für die Abstimmung dieser Harmonisierung an und sollte dabei auch die Landesbeauftragte für Datenschutz einbeziehen.

Als Teil der Weiterentwicklung rechtlich-organisatorischer Rahmenbedingungen sollte zudem eine allgemein gültige **Krisenstrategie** entwickelt werden, die explizit digitale Werkzeuge zur Krisenbewältigung berücksichtigt. Das für den Katastrophenschutz verantwortlich zeichnende MIK sollte bei der Formulierung der Krisenstrategie die Federführung übernehmen; diese sollte jedoch ressortübergreifend erfolgen und im Rahmen der AL-Z-Runde abgestimmt werden. Als Teil der Krisenstrategie sollte vom ZIT-BB zudem ein **Notfallhandbuch** entwickelt werden, das die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten im Krisenfall sicherstellt.

Die digitale Souveränität sollte bei der Anpassung der Rahmenbedingungen mitgedacht werden. Die Evaluation brachte dieses Thema insbesondere in den Zusammenhang mit einer herstellerunabhängigen Beschaffungsstrategie und dem Ausbau von Open-Source-Lösungen. Gerade vor dem Hintergrund der Krisenfestigkeit muss die **digitale Souveränität auf Landesebene als strategisches Ziel** bearbeitet werden. Dafür bedarf es der Ausarbeitung und anschließenden Umsetzung eines Konzepts zur digitalen Souveränität, idealerweise in Abstimmung mit inhaltsgleichen Initiativen anderer Länder. Es sollte geprüft werden, in welchen Bereichen proprietäre Softwarelösungen durch Open-Source-Produkte ergänzt werden könnten, um so die Abhängigkeit der Landesverwaltung Brandenburg von einzelnen Softwareherstellern zu verringern. Die Ausarbeitung eines solchen Konzepts könnte durch das MIK und den ZIT-BB erfolgen.

4.3 Handlungsempfehlung 3: Verbesserung der Schnittstellen zu Bürger*innen und Unternehmen

Die kontinuierliche Verbesserung der Schnittstellen zwischen den Behörden und Bürger*innen und Unternehmen ist ein weiteres wichtiges Handlungsfeld zur Stärkung der Digitalen Resilienz. Denn alle Verwaltungsleistungen und Informationsangebote müssen auch in Krisenzeiten vollumfänglich und niedrigschwellig zur Verfügung stehen.

Die Erhöhung der Nutzerorientierung ist entscheidend, um Hindernisse wie bspw. unnötige Prozessschritte oder Schriftformerfordernisse zu beseitigen. Bei dem Aufbau digitaler Verwaltungsleistungen, bspw. im Rahmen der OZG-Umsetzung, ist eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit gefordert. Durch die Arbeit in **dedizierten Digitallaboren** gelingt die strukturierte Einbeziehung allen relevanten Interessensgruppen, um die maßgeblichen Anforderungen der Nutzenden zu berücksichtigen. So werden nutzerfreundliche Lösungen **interaktiv und in agilen Teams** erarbeitet.

Nach dem Vorbild anderer OZG-Labore verstetigt diese neue Struktur für Projektorganisationen die Ansätze des OZG und die Digitalisierung auch über 2022 hinaus. Dieser neue Organisationsrahmen zählt somit auf den digitalen Kulturwandel in der Verwaltung ein und stärkt auch langfristig die Digitale Resilienz.

Die Sicherstellung der Vorgaben zur **Barrierefreiheit** stellt hier einen wichtigen Baustein dar. Die Evaluation hat ergeben, dass bei der Umsetzung der vollständigen Barrierefreiheit noch erhebliche Lücken bestehen. Hier liegt die Verantwortung noch in den jeweiligen Ressorts, ein übergreifender Austausch wird jedoch empfohlen. Schlussendlich sollten die gesetzlichen Vorgaben bei der Entwicklung und dem Einkauf von IT-Lösungen konsequent umgesetzt bzw. mitgedacht werden.

Neben der Barrierefreiheit ist auch die **Mehrsprachigkeit** von Informationsangeboten und Verwaltungsleistungen wichtig, um in Krisenzeiten mit digitalen Mitteln die Aufgaben von Staat und Verwaltung zu erfüllen. Aus der Evaluation hat sich ergeben, dass die Benutzbarkeit vieler digitaler Lösungen durch fehlende Mehrsprachigkeit eingeschränkt ist. Daher gilt es auch hier, die Angebote flächendeckend mehrsprachig zur Verfügung zu stellen. Ein erstes Ziel sollte die flächendeckende Bereitstellung der wichtigsten Informationsangebote in englischer Sprache sein; in einem zweiten Schritt sollte die Übersetzung in das Sorbisch-Wendische (zweite

Amtssprache in Brandenburg) in Abstimmung mit dem Sorbenbeauftragten geprüft werden und darüber hinaus eine automatisierte Übersetzung in weitere Amtssprachen der EU angestrebt werden.

Um die Verbesserung der Schnittstellen von Bürger*innen und Unternehmen mit der Landesverwaltung voranzutreiben und damit die Digitale Resilienz zu stärken, müssen Verwaltungsleistungen konsequent weiter digitalisiert werden. Um in diesem Rahmen die Entwicklung durchgängig digitaler Verwaltungsleistungen zu beschleunigen, sollte die Nutzung von Low-Code-Plattformen evaluiert werden. Die **Nutzung von Low-Code-Plattformen** bietet sich an, weil damit kurzfristig ein messbarer Geschäftsnutzen erzielt werden kann. Erfahrungen mit dem Einsatz von Low-Code-Plattformen liegen bei der DABB bereits vor.

4.4 Handlungsempfehlung 4: Intensivierung des ressortübergreifenden Austauschs

Zur Stärkung der Digitalen Resilienz rücken die Kooperationen zwischen allen Ebenen des Verwaltungshandelns in den Fokus. Durch diesen Austausch werden gemeinsame Herausforderungen erkannt, Mehrfacharbeiten vermieden und bedarfsgerechtere, einheitliche Lösungen erstellt. Insbesondere die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Workshops mit Vertreter*innen aller Ressorts unterstreichen den positiven Effekt zielgerichteter Dialogformate. Dieser Austausch muss in alle Richtungen gestärkt werden: Einerseits ressortübergreifend und andererseits mit den jeweiligen nachgeordneten Bereichen. Auch die Digitalisierungseinrichtungen des Landes wie der ZIT-BB und die DABB sollten verstärkt in diese Digitalisierungsbemühungen einbezogen werden.

Als Teil dieses ressortübergreifenden Austauschs sollte die **AG Organisation**, eine Arbeitsgruppe der **AL-Z-Runde**, genutzt werden. Dadurch wird eine Grundlage für ressortübergreifende Zusammenarbeit geschaffen, von der Aktivitäten wie die Einführung der E-Akte Funktionalitäten, die Überarbeitung der Dienstvereinbarungen sowie die Harmonisierung der Datenschutzbestimmungen profitieren.

Als weiterer Teil eines ressortübergreifenden Austauschs sollte eine regelmäßige **Befragung aller Beschäftigten** durchgeführt werden, welche derzeit bereits in einem Ressort durchgeführt wird. Dieses Vorgehen bietet sich für alle Ressorts an. Die Abfrage sollte zunächst die Zufriedenheit der Beschäftigten zum Umgang mit der Covid-19-Pandemie erörtern und anschließend in einem ressortüber-

greifenden Verfahren weitere Schritte zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen festlegen. Zudem sollten Bedarfe zu technischer Ausstattung sowie Aus- und Weiterbildung abgefragt werden. Auf Basis dieser Befragungen in den Ressorts können im Rahmen des ressortübergreifenden Austauschs zielgerichtete Maßnahmen zur Stärkung der Digitalen Resilienz entwickelt werden, die auf den Beobachtungen der Mitarbeitenden basieren.

Neben dem Austausch in der AG Organisation und einer Befragung aller Beschäftigten der Landesverwaltung sollte die Landesregierung Brandenburg ihre Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie auch über die Landesgrenzen hinweg teilen. Die Evaluation zeigte, dass die Bearbeitung der Digitalen Resilienz bisher nur vereinzelt durch andere Länder geschehen ist. Die Anforderungen der Digitalen Resilienz stellen jedoch alle Länder vor neue Herausforderungen. Von einem **länderübergreifenden Austausch** profitieren Erkenntnisgewinn und Wissensaufbau; gleichzeitig können Lasten bei der Umsetzung von Maßnahmen ggf. auf mehrere Akteure verteilt und damit Synergien geschaffen werden. Im Rahmen des Digitalminister*innentreffens D16 am 28. April 2021 wurde die Vertiefung eines solchen Erfahrungsaustausches bereits vereinbart.

4.5 Handlungsempfehlung 5: Beschleunigung des Kulturwandels

Eine ausgeprägte Digitalkultur ist nötig, da den Herausforderungen einer Krise nicht allein mit Technologie zu begegnen ist. Strukturen und Kultur spielen bei der Nutzung von Technologien eine wichtige Rolle. Eine Digitalkultur bildet somit erst die Grundlage bei der Akzeptanz neuer Arbeitsformen und neuer Arbeitsmittel sowie bei der Nutzerzentrierung digitaler Verwaltungsangebote. Im Rahmen der Digitalen Resilienz wird so die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sowie die staatliche Daseinsvorsorge aufrechterhalten.

Die Initiative einzelner Führungspersonen stärkte die Digitale Resilienz maßgeblich. Die Evaluation bestätigt jedoch, dass tradierte Strukturen und teilweise fehlende Vorbilder auf Leitungsebene die Entwicklung einer Digitalkultur verhindern. Der Aufbau eben dieser muss auf Arbeitsebene verstetigt werden. **Dabei ist die Rolle der Führungskraft als Vorbild entscheidend.** Die Weiterbildung der Führungskräfte kann unter anderem durch Coaching-Ansätze oder Planspiele erfolgen.

Zusätzlich sollten permanente Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, die nicht nur den Umgang mit digitalen Technologien, sondern auch das Ausprobieren neuer Lösungen fördert. Zum Aufbau digitaler Kompetenzen sollten ressortspezifische **Personalentwicklungsstrategien** ausgearbeitet werden, die sich am EU-Referenzrahmen zur digitalen Kompetenz (DigComp) orientieren. Die Teilnahme an Weiterbildung ist zu ermöglichen.

Die Umsetzung der Strategie sollte im Einklang mit der Weiterentwicklung des verwaltungsinternen Aus- und Weiterbildungsangebots erfolgen. Das Angebot muss niedrigschwelliger, auf weiterführende Themen fokussiert und insbesondere digitaler ausgelegt werden. Gleichzeitig empfiehlt sich die **Nutzung innovativer Lehrmethoden**, beispielsweise durch digitale Tandems zum gegenseitigen Austausch und Vermitteln von Wissen unter den Beschäftigten. Mit der DABB gibt es einen geeigneten Akteur, der mit Kenntnis der Brandenburger Verwaltung den Kulturwandel noch stärker unterstützen kann.

Auch die Berücksichtigung digitaler Kompetenzen bereits im **Bewerbungsprozess** ist eine nachhaltige Methode zur Entwicklung der Digitalkultur. In der Umsetzung empfiehlt es sich für die Landesverwaltung, unbedingt auf die Erfahrungen einzelner Ressorts zurückzugreifen, die bereits jetzt im Bewerbungsprozessen digitale Kompetenzen voraussetzen.

Der Einzug der Digitalisierung in die Fachabteilungen ist bereits in jedem Ressort Arbeitsrealität. Der schnelle und bedarfsgerechte Einsatz digitaler Lösungen erweist sich als wichtiger Baustein für die Reaktion der Landesverwaltung. Aber auch die Initiative einzelner Führungspersonen stärkte die Digitale Resilienz maßgeblich. So ist neben technologischen sowie rechtlich-organisatorischen Faktoren, die Beschleunigung des Kulturwandels hin zu einer Digitalkultur in der Landesverwaltung ein wichtiger Baustein der Digitalen Resilienz.

5 Abkürzungsverzeichnis

AL-Z-Runde	Runde der Leitungen der Abteilungen 1 (Zentrale Angelegenheiten) aller Landesministerien	LAköV	Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg
BbgBITV	Brandenburgische Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung	LDA	Landesbeauftragte für den Datenschutz und für das Recht auf Akteneinsicht Brandenburg
BITKOM e.V.	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.	MBJS	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	MdFE	Ministerium der Finanzen und für Europa des Landes Brandenburg
BMF	Bundesministerium der Finanzen	MdJ	Ministerium der Justiz des Landes Brandenburg
BMG	Bundesministerium für Gesundheit	MIK	Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg
BMW	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	MIL	Ministerium für Infrastruktur und Landesentwicklung des Landes Brandenburg
CER-RL	Critical Entities Resilience-Richtlinie	MLUK	Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz des Landes Brandenburg
CERT	Computersicherheits-Ereignis- und Reaktionsteam	MSGIV	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Integration und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg
DABB	DigitalAgentur Brandenburg GmbH	MWAE	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg
DARP	Deutscher Aufbau- und Resilienzplan	MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg
DELFI	Durchgängige elektronische Fahrplaninformation	NKR	Nationaler Normenkontrollrat
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung	ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
EAP	Einheitlicher Ansprechpartner Brandenburg	OZG	Onlinezugangsgesetz
EKI-RL	Richtlinie über die Ermittlung und Ausweisung europäischer kritischer Infrastrukturen und die Bewertung und Notwendigkeit, ihren Schutz zu verbessern	RIO	Ressort Information Officer
EL.KIS	Elektronisches Kabinettsinformationssystem	Stk	Staatskanzlei
EL.Norm	Elektronische Normverkündung	StS	Staatssekretär
GBI	GeoBox-Infrastruktur	ZenIT	Zentraler IT-Dienstleister der Justiz des Landes Brandenburg
IMAG	Interministerielle Arbeitsgruppe Digitalpolitik	ZIT-BB	Brandenburgischer IT-Dienstleister
KV	Kabinettsvorlage		



Unsere Autoren:

Johanna Fröhlich	Associate	johanna.froehlich@cassini.de
Christian Kuczera	Senior Management Consultant	christian.kuczera@cassini.de
Mareike Rupertus	Consultant	mareike.rupertus@cassini.de
Philip Schmidt	Management Consultant	philip.schmidt@cassini.de
Yannick Vogel	Consultant	yannick.vogel@cassini.de

Cassini AG | HR

Königswall 21
44137 Dortmund
T +49 231 - 10 87 62 87
F +49 231 - 10 87 62 85

Cassini AG | Business Support

Königswall 21
44137 Dortmund
T +49 231 - 10 87 62 80
F +49 231 - 10 87 62 85

Cassini Consulting Niederlassung Düsseldorf

Bennigsen-Platz 1
40474 Düsseldorf
T +49 211 - 65 85 41 33
F +49 211 - 65 85 41 34

Cassini Consulting Niederlassung Köln

Niehler Str. 104
50733 Köln
T +49 211 - 65 85 41 33
F +49 211 - 65 85 41 34

Cassini Consulting Niederlassung Berlin

Invalidenstr. 74
10557 Berlin
T +49 30 - 50 10 14 0
F +49 30 - 50 10 14 14

Cassini Consulting Niederlassung Hamburg

Johannisbollwerk 16 20459
Hamburg
T +49 40 - 59 35 45 95
F +49 40 - 59 35 45 97

Cassini Consulting Niederlassung Frankfurt

Europa-Allee 54
60327 Frankfurt am Main
T +49 69 - 70 79 77 95
F +49 69 - 70 79 77 93

Cassini Consulting Niederlassung Stuttgart

Lautenschlagerstraße 23a
70173 Stuttgart
T +49 69 - 70 79 77 95
F +49 69 - 70 79 77 93

Cassini Consulting Niederlassung München

Claudius-Keller-Straße 3a
81669 München
T +49 89 - 55 29 78 08
F +49 89 - 55 29 78 09