

50 JAHRE  
50 YEARS



HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Die Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung anlässlich des  
Onlinezugangsgesetzes**

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Laws (LL.B.)

im Studiengang Rentenversicherung – Public Management

vorgelegt von

Aline Ysabel Huniar

Studienjahr 2022/23

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Volkmar Mrass

Zweitgutachterin: Frau Sabine Brügge

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Genderhinweis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	2
1.2 Relevanz und Zielsetzung .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1 Digitalstrategie Deutschland.....	5
2.1.1 Digitalstrategie DRV Bund .....	6
2.1.2 E-Government .....	7
2.1.3 Das Onlinezugangsgesetz .....	9
2.2 Change Management .....	10
2.3 Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung .....	11
2.3.1 Das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich.....	12
<b>3 Methodisches Vorgehen / Forschungsdesign .....</b>	<b>13</b>
3.1 Auswahl der Methodik / Qualitativer Forschungsansatz.....	13
3.2 Experteninterviews .....	15
3.3 Auswahl der Experten .....	16
3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	18
3.5 Durchführung der Interviews.....	19
3.6 Datenmaterial aufbereiten.....	20
3.7 Methode zur Datenauswertung und -analyse.....	21
<b>4 Darstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>23</b>
4.1 Digitalisierung/Digitale Transformation in öffentlichen Verwaltungen	23
4.2 Nutzerzentrierung .....	25
4.2.1 Nutzerbedürfnisse und Anforderungen an das Kundenportal der DRV	

4.3	Usability.....	28
4.3.1	Evaluation der Usability des Kundenportals der DRV.....	29
4.4	Transparenz der öffentlichen Verwaltungen .....	31
4.5	Externe Kommunikation und Werbung:.....	33
4.6	Hindernisse und Herausforderungen .....	33
<b>5</b>	<b>Ausblick und Fazit.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>VI</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>8</b>	<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>XIV</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

### **Abkürzung**

DRV

OZG

FITKO

E-Government

### **Erläuterung**

Deutsche Rentenversicherung

Onlinezugangsgesetz

Föderale IT-Kommission

Electronic-Government

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: DRV Bund: Unsere Digitalziele für eine zukunftsstarke DRV Bund .....	7
Abbildung 2: Usability, in Anlehnung an Anlage 8. ....	28

## **Genderhinweis**

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Forschungsarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

## 1 Einleitung

Digitale Technologien sind für viele Menschen zur Normalität geworden. Social Media, Onlinebanking, oder Electronic Commerce wie Amazon sind heutzutage unverzichtbar und nicht mehr wegzudenken. Damit wächst auch der Wunsch nach einer digitalen Verwaltung, vor allem für die Bürger. Diese wünschen sich vor allem eine einfache und unkomplizierte Benutzeroberfläche, auf der sie schnell Informationen finden und ihre Anliegen erledigen können. Aber auch eine schnelle Bearbeitung von Anfragen und Anträgen, sowie eine klare Kommunikation über die Bearbeitungsdauer ist vorteilhaft. Eine Betreuung bei Fragen und Problemen, die bestenfalls rund um die Uhr zur Verfügung steht und gezielt Unterstützung anbietet. Zusätzlich sind der Datenschutz und die Datensicherheit weitere wichtige Anliegen, um das Vertrauen der Bürger in die digitale Verwaltung zu stärken.

Hinzu kommt, dass durch den demographischen Wandel in den kommenden zehn Jahren ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen wegfallen. Daher müssen sich auch diese mit dem Mammutprojekt *Digitalisierung* auseinandersetzen. In der Deutschen Rentenversicherung (DRV) wird es auf lange Sicht für die Sachbearbeitung nicht mehr möglich sein, ohne einen weiteren Ausbau von digitalen Technologien, Anträge aller Art und Anfragen aufzunehmen, sich mit den Versicherten in Verbindung zu setzen und zeitnah die Anliegen zu bearbeiten. Anträge müssen fristgerecht bearbeitet werden. Werden sie das nicht, macht das die Behörden bzw. Verwaltungen rechtlich angreifbar. Mit weniger Personal und mehr Arbeitsbelastung dieselben Fristen einzuhalten kann nur funktionieren, wenn die Prozesse effizienter gestaltet werden. Die Digitalisierung dient jedoch nicht nur den Verwaltungen und ihren Mitarbeitenden. Die oberste Prämisse ist vielmehr, den Bürgern eine angenehme und einfache Nutzungsperspektive anzubieten. Wenn es nicht nutzerfreundlich ist, nutzt es niemand. Das Nutzererlebnis ist entscheidend für die Adaption.

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

„Deutschland als viertgrößte Wirtschaftsnation liegt im Bereich des Electronic Governments auf Rang 24 der EU27+ Staaten.“<sup>1</sup>

Durch eine bisher unzureichende Umsetzung der Digitalstrategie gibt es noch viel Potenzial für eine umfassende Digitalisierung in Deutschland. Es gibt jedoch Bestrebungen, diese Situation zu verbessern und es werden kontinuierlich Maßnahmen ergriffen, um die Einführung von *Electronic-Government (E-Government)* Lösungen zu fördern und zu beschleunigen. Einen Einstieg in die digitalisierte Verwaltung brachte die Einführung der *Electronic Government Gesetze* der Länder.<sup>2</sup>

Durch das *Onlinezugangsgesetz (OZG)*, welches am 18.08.2017 in Kraft getreten ist, wurden Bund und Länder dazu verpflichtet, ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.<sup>3</sup> Durch das Föderale System in Deutschland ist die Komplexität dieses Projektes erhöht. Die unterschiedlichen Gesetze der einzelnen Bundesländer müssen zunächst auf eine Schnittmenge gebracht werden, damit eine gemeinsame Kommunikation und Umsetzung erfolgen kann. Um den Handlungsdruck zu erhöhen, sollte die Umsetzung bis Ende des Jahres 2022 erfolgen. Die Corona Pandemie hat deutlich gemacht, wie wichtig die Möglichkeit einer digitalen Verwaltung ist. So können auch in Krisenzeiten öffentliche Dienstleistungen aufrechterhalten werden. Trotz dessen ist es dem Bund und den Ländern nicht gelungen, die Umsetzung des OZG bis Ende 2022 zu realisieren und es besteht weiterhin akuter Handlungsbedarf.<sup>4</sup> Schwierigkeiten zeigen sich in den unterschiedlichen IT-Systemen der Bundesländer, die miteinander vernetzt werden müssen. Auch die komplizierte Rechtslage mit zahlreichen Vorschriften, vor allem den Datenschutz betreffend, bremsen die Digitalisierung aus. Hinzu kommt der bereits stark ausgebreitete Fachkräftemangel, es fehlt an Experten für die Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Markus/Meuche: Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung: Ein ganzheitliches Konzept für eine gelingende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung, 2022, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Seckelmann et al.: Digitalisierte Verwaltung, Vernetztes E-Government, 2018, S. 61.

<sup>3</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 OZG.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren und für Heimat: Das Onlinezugangsgesetz, o.D.

<sup>5</sup> Vgl. Nationaler Normenkontrollrat: Monitor Digitale Verwaltung #6, 2021, S. 5 ff.



Die Digitale Transformation hört sich zunächst innovativ an, sie birgt jedoch einige Hürden, die während der Umsetzung zu bewältigen sind. Vor allem Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltungen dürfen in diesem Prozess nicht vergessen werden. Sie sind es, die sich für die neuen digitalen Arbeitsweisen qualifizieren müssen. Die Digitalisierung bringt aber auch Chancen mit sich, wie eine bessere Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen, wenn diese an die digitale Welt angepasst werden. Langfristig erfolgt eine Entlastung der Mitarbeitenden in den Verwaltungen, bzw. die Digitalisierung gibt ihnen die Möglichkeit ihre gesetzlichen Aufgaben in einem verhältnismäßigen Zeitrahmen zu erfüllen. Insgesamt gibt es noch viel Potenzial für eine umfassende Digitalisierung in Deutschland. Es gilt, kontinuierlich Maßnahmen zu ergreifen, um die Einführung von E-Government-Lösungen zu fördern und zu beschleunigen.

## **1.2 Relevanz und Zielsetzung**

Die Digitalisierung der Verwaltung stellt eine große Herausforderung dar für die Verwaltungen, die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Sie erfordert einen umfassenden Wandel in der Arbeitsweise der Verwaltung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Nutzerzentrierung und Usability, denn nur wenn die Bedürfnisse der Nutzer in den Fokus gestellt werden, können digitale Angebote erfolgreich und effektiv umgesetzt werden. Erfolg bedeutet, die Nutzerzahlen bei digitalen Vorgängen und die allgemeine Adaption und Akzeptanz zu erhöhen. Insbesondere im Hinblick auf das OZG und der damit einhergehenden Verpflichtung zur elektronischen Bereitstellung von Verwaltungsleistungen, müssen die Verwaltungen sicherstellen, dass ihre digitalen Angebote leicht zugänglich und nutzerfreundlich sind. Im Kontext der Deutschen Rentenversicherung (DRV) stellt das neue Kundenportal daher eine interessante Fallstudie dar.

Für die vorliegende Forschungsarbeit ergibt sich die Forschungsfrage: Inwiefern spielt die *Nutzerzentrierung* und *Usability* bei der *Digitalen Transformation* der Verwaltung eine Rolle? Eine Untersuchung anhand des neuen Kundenportals der Deutschen Rentenversicherung.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel soll der Aufbau der Arbeit dargestellt und erläutert werden. Um die Forschungsfrage beantworten zu können wurde sich folgende Struktur überlegt. Die *Einleitung* gibt einen Überblick über das Thema, die Ausgangslage sowie die Zielsetzung mit der entsprechenden Forschungsfrage. Im theoretischen Hintergrund werden sowohl die Grundlagen der Digitalisierung und die für diese Forschungsarbeit wichtigen politischen und gesetzlichen Grundlagen erläutert. Des Weiteren wird die Digitalisierung der DRV beschrieben, sowie das aktuelle Projekt *das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich*. Kapitel drei umfasst die Forschungsmethode, mit der die Untersuchung durchgeführt wurde. Im vierten Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews, im Hinblick auf Nutzerzentrierung und Usability. Im fünften Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Dabei folgt ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel wird der für das Forschungsthema relevante theoretische Hintergrund erläutert. Für diese Arbeit ist sowohl die Digitalstrategie, als auch die damit einhergehenden E-Government Gesetze und das OZG maßgebend. Aber auch das Change-Management, das die Veränderungen der Prozesse begleitet und die Mitarbeitenden mitnimmt ist von Bedeutung. Des Weiteren wird auf die Digitalisierung in der DRV eingegangen, explizit auf das *neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich*.

Die Digitalisierung der Verwaltungen ist als zentrale Regierungsaufgabe zu verstehen. Im Jahr 2000 wurde auf Grundlage eines Beschlusses die erste *E-Government Initiative BundOnline 2005* durch die Bundesregierung festgelegt. Die Aussage von Altkanzler Gerhard Schröder „*Die Daten sollen laufen, nicht der Bürger*“<sup>6</sup> verfolgte das Ziel, Verwaltungsprozesse zu vereinfachen, die Servicequalität für Bürger zu erhöhen und die Effizienz der Verwaltung zu steigern. Um eine weitere Ausweitung zu ermöglichen wurde unter anderem der

---

<sup>6</sup> Starosta: Der Portalverbund zwischen Bund und Ländern, 2022, S. 380.

elektronische Identitätsnachweis eingeführt. Seither erfolgten weitere Initiativen um die Digitalisierung in Deutschland voranzutreiben.<sup>7</sup> Für diese Forschungsarbeit ist vor allem das *OZG* maßgebend. Daher wird im Folgenden sowohl der Begriff *E-Government* allgemein, sowie die Gesetzesgrundlage *OZG* erklärt. Anschließend wird die Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung und das neue *Kundenportal – Mein persönlicher Bereich* vorgestellt.

## 2.1 Digitalstrategie Deutschland

Im Jahr 2016 wurde von der damaligen Bundesregierung die *Digitalstrategie Deutschland* verabschiedet. Sie soll die digitale Transformation in verschiedenen Bereichen vorantreiben und Deutschland als einen führenden Treiber von Innovationen und der wachsenden Digitalisierung an die internationale Spitze setzen. In allen denkbaren Bereichen, sowohl privat, als auch in Wirtschaft, Wissenschaft u.v.m. war ein Ausbau der digitalen Infrastruktur vorgesehen, um ihr gesamtes Potenzial wertsteigernd auszuschöpfen. Es soll umfassend digitalisiert werden, sodass alle Menschen ihre digitale Souveränität stärken, ausbauen und einsetzen können. Das erfordert Vertrauen. Vertrauen in den Staat, Vertrauen in die Datensicherheit, aber auch Vertrauen in sich selbst. „*Die damit verbundenen großen Ziele werden wir nur gemeinsam erreichen.*“<sup>8</sup> Die wichtigsten Akteure sind die Menschen hinter diesem Ziel.

Für die Umsetzung der Digitalstrategie wurden Projekte geschaffen, die mit höchster Priorität umgesetzt werden sollen, da sie mit der größten Hebelwirkung die Digitale Transformation vorantreiben. Hierunter fallen beispielsweise die „*Sichere und nutzerfreundliche digitale Identitäten und moderne Register*“<sup>9</sup>, deren Ziel es ist, ein sicheres Identifikationsmittel bereitzustellen. Dieses soll europaweit verfügbar sein und die persönlichen Daten schützen, aber auch die Möglichkeit bieten, sich schnell und unkompliziert zu identifizieren. Über ein einheitliches Register soll eine Datenbank entstehen, die einen geschützten Austausch von persönlichen Daten zwischen Behörden bietet. Hier spielt das Once-Only-Prinzip eine wichtige Rolle. Es besagt, dass die Nutzer ihre Daten nur einmal in die

---

<sup>7</sup> Vgl. E-Government in Deutschland: Aktueller Stand auf Bundes und Landesebene, 2019, S. 4.

<sup>8</sup> BMDV: Digitalstrategie, 2023, S. 4.

<sup>9</sup> BMDV: Digitalstrategie, 2023, S. 11.

Datenbanken einspeichern müssen und diese wiederum durch das einheitliche Register von verschiedenen Behörden genutzt werden können. Die Einführung der digitalen Identität und Registermodernisierung bildet die Grundlage für die Schaffung von Verwaltungsportalen und den Ausbau der Digitalstrategie.<sup>10</sup>

Für die Digitalisierung der Verwaltung ist die Nutzerzentrierung prioritär. *„Digitale Verwaltungsleistungen müssen für alle Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen möglichst einfach, barrierefrei, sicher, jederzeit, transparent und an jedem Ort nutzbar sein und zu spürbaren Erleichterungen im Alltag führen.“*<sup>11</sup> Die Umsetzung erfordert eine Vielzahl an herausfordernden Maßnahmen. Zwei besonders zu benennende Themen sind hier einmal die technischen Voraussetzungen der IT-Konsolidierung. Dafür müssen verschiedene IT-Systeme zusammengeführt werden, um eine effiziente Infrastruktur zu schaffen. Zum anderen das Change-Management, welches in Kapitel 1.6 näher erläutert wird.

Unter die Digitalstrategie der Bundesregierung fallen auch die E-Government Strategien sowie die Einführung des OZG. Zunächst wird die Digitalstrategie der DRV Bund erläutert, danach folgen zwei Kapitel über das E-Government und das OZG.

### **2.1.1 Digitalstrategie DRV Bund**

Die DRV Bund hat eine eigene Digitalstrategie, mit fünf Zielbereichen festgelegt. Diese sind in Abbildung 2 veranschaulicht und werden in diesem Kapitel erläutert. *Kund\*innen im Blick haben* bezieht sich auf die Nutzerzentrierung, dass die Projekte an die Erwartungen und Wünsche der Kunden angelehnt sind. Hierfür werden diese aktiv in den Gestaltungsprozess miteinbezogen. Ziel ist es, dass die Onlineservices mehr genutzt werden und durch die Automatisierung von Vorgängen den Beratenden mehr Zeit für die Versicherten bleibt.<sup>12</sup> Dass unter den Begriff *Nutzer* auch die *Mitarbeitenden* zählen, zeigt das zweite Ziel. Mitarbeitende sollen zukünftig von Beginn an aktiv an den Digitalisierungsprojekten beteiligt und ihre digitalen Kompetenzen gefördert werden. Zukünftig sollen sie durch den

---

<sup>10</sup> BMDV: Digitalstrategie, 2023, S. 11.

<sup>11</sup> BMDV: Digitalstrategie, 2023, S. 42.

<sup>12</sup> DRV Bund: Unsere Digitalziele für eine zukunftsstarke DRV Bund, o.D.

Ausbau der Automatisierung von Prozessen entlastet werden. Die Digitalisierung bietet zudem ein modernes Arbeitsumfeld, das vor allem ein flexibles Arbeitsumfeld, wie zum Beispiel mobiles Arbeiten bietet.

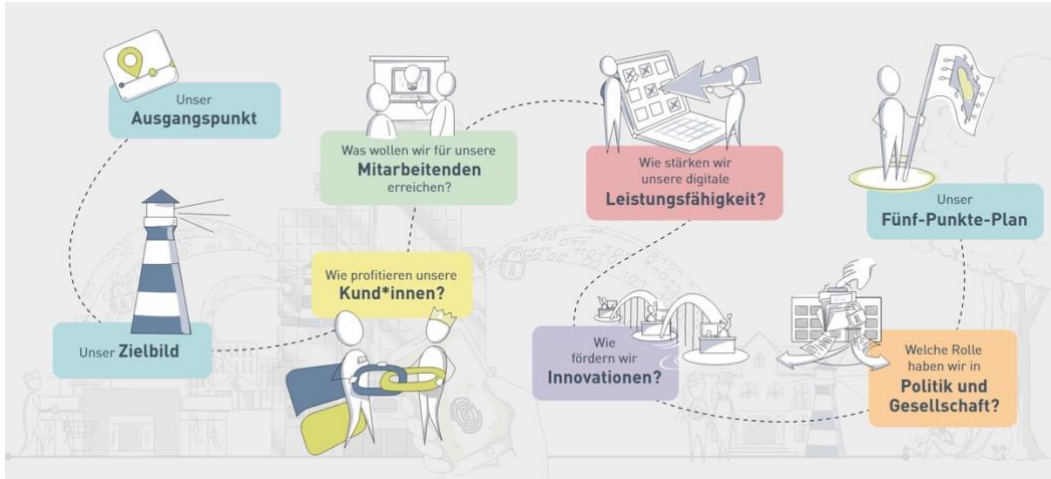


Abbildung 1: DRV Bund: Unsere Digitalziele für eine zukunftsstarke DRV Bund

Das dritte Ziel bildet die *Leistungsfähigkeit*. Externe Experten sollen die digitalen Entwicklungen unterstützen und ergänzen. Dieses Ziel bildet auch die Nachhaltigkeit, also Einsparung von Ressourcen, wie zum Beispiel Papier, ab. Zukünftig sollen zudem alle Onlineservices rund um die Uhr für die Kunden verfügbar sein. Diese können jederzeit Anliegen jeglicher Art äußern und müssen sich nicht an Servicezeiten halten. *Innovation* lautet das vierte Zielbild und bezeichnet die Nutzung von neuen Technologien und Arbeitsweisen und die Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander. Das vierte und letzte Zielbild *Politik und Gesellschaft* bedeutet, dass sich die DRV Bund aktiv bei politischen Diskussionen einsetzt, um zu versuchen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Digitalisierung, wie zum Beispiel den Datenschutz, mitzubestimmen. Das Ziel beinhaltet einen Fünf-Punkte-Plan, der alle 60 Digitalvorhaben der DRV bündelt. Die DRV Bund ist in der Entwicklung dieser eigenen Digitalstrategie der Vorreiter der Rentenversicherungsträger.<sup>13</sup>

### 2.1.2 E-Government

Seit den 1990er Jahren gewinnt der Begriff *E-Government* immer mehr an Bedeutung. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit des Internet, zunächst durch

<sup>13</sup> DRV Bund: Unsere Digitalziele für eine zukunftsstarke DRV Bund, o.D.

Internetanschlüsse in einzelnen Haushalten, später durch Smartphones etc., wuchs auch die Nachfrage an digital bereitgestellten Dienstleistungen und Informationen. Seitdem wurden vermehrt Verwaltungsangebote, wie die Rentenantragstellung, elektronisch angeboten.<sup>14</sup>

In den letzten Jahren haben sich viele Definitionen und Auslegungen von *E-Government* ergeben. So heißt es im Aktionsplan der Europäischen Kommission von 2003: “*Within the public sector, public administrations are facing the challenge of improving the efficiency, productivity and quality of their services.*”<sup>15</sup> <sup>16</sup> *E-Government* hat das Potenzial, wenn es korrekt angewendet wird, die Interaktion zwischen Regierung und Bürgern zu verbessern und die Effizienz und Effektivität von Regierungsprozessen zu steigern. Vor dieser Herausforderung stehen öffentliche Verwaltungen im öffentlichen Sektor.

Für Deutschland hat sich die *Speyrer Definition von Electronic Government* etabliert. Diese bezieht sich auf Verwaltungsdienstleistungen, die mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien über elektronische Medien abgewickelt werden können. Das Ziel besteht darin, dass diese Dienstleistungen zukünftig vollständig elektronisch erfolgen können. Nach Lucke und Reiner mann bezieht sich *E-Government* nicht nur auf die geschäftlichen Prozesse innerhalb der öffentlichen Verwaltungen, sondern auch zwischen diesen und den Bürgern.<sup>17</sup> Am 25.07.2013 wurde das *E-Government Gesetz* erlassen, das den allgemeinen rechtlichen Rahmen für die Umsetzung der Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland schaffen sollte.<sup>18</sup> Es enthält Regelungen zu technischen Standards, Daten- und IT-Sicherheit. Des Weiteren regelt es nicht nur die Umsetzung der Digitalisierung in der Verwaltung, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors, also Bund, Ländern und

---

<sup>14</sup> Vgl. Wirtz, Bernd W.: *E-Government: Strategie – Organisation – Technologie*, 2022, S. 47.

<sup>15</sup> European Commission: *E-Government Action Plan 2001-2005: Accelerating the e-Europe*, 2003, S. 4.

<sup>16</sup> Übersetzung: Im öffentlichen Sektor stehen öffentliche Verwaltungen vor der Herausforderung, die Effizienz, Produktivität und Qualität ihrer Dienstleistungen zu verbessern.

<sup>17</sup> Vgl. von Lucke/Reiner mann: *Speyrer Definition von Electronic Government*, 2000, S. 1.

<sup>18</sup> Vgl. Lühr et. al.: *Handbuch Digitale Verwaltung*, 2019, S. 46.

Kommunen. Das Ziel ist, eine einheitliche und koordinierte Umsetzung zu schaffen durch eine aktive und effektive Zusammenarbeit der Verwaltungsebenen.<sup>19</sup>

### **2.1.3 Das Onlinezugangsgesetz**

Ergänzend zum *E-Government Gesetz* wurde 2017 das *OZG* erlassen. Dieses gibt konkrete Vorgaben für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen, wie den digitalen Zugang zu Verwaltungsverfahren und der elektronischen Abwicklung dieser. Es ist ein Organisationsgesetz und regelt somit die infrastrukturelle Seite des Zugangs.<sup>20</sup>

Aus dem *OZG* ergeben sich drei Hauptverpflichtungen. Nach § 1 *OZG* werden Bund und Länder verpflichtet bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch online über sogenannte Verwaltungsportale anzubieten. Diese sollen zu einem gemeinsamen Portalverbund verknüpft werden.<sup>21</sup> Das bedeutet einen Zusammenschluss verschiedener öffentlicher Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene in Deutschland. Für die Bürger soll ein einheitlicher, gemeinsamer Zugang zu allen Verwaltungsleistungen entstehen, der den Zugriff auf digitale Verwaltungsleistungen vereinfachen und kundenfreundlicher machen soll. Dadurch entsteht nicht nur eine Verbesserung für die Nutzer, sondern auch für die Verwaltungen selbst. Durch den Portalverbund kann die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen einzelnen öffentlichen Verwaltungen verbessert werden.

Gem. § 3 *OZG* soll hier über die Nutzerkonten ein medienbruch- und barrierefreier Zugang zu elektronischen Verwaltungsleistungen sichergestellt werden. Nutzer sollen sich einheitlich identifizieren und authentifizieren können.<sup>22</sup> Durch das *OZG* soll die Digitalisierung in Deutschland vorangetrieben und den Bürgern ermöglicht werden, rund um die Uhr auf alle Verwaltungsleistungen Zugriff zu haben. Im Vordergrund der Digitalisierungsprozesse stehen die Bedürfnisse der Nutzer.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. E-Government in Deutschland: Aktueller Stand auf Bundes und Landesebene, 2019, S. 5f.

<sup>20</sup> Vgl. Starosta: Der Portalverbund zwischen Bund und Ländern, 2022, S. 354.

<sup>21</sup> Vgl. § 1 *OZG*

<sup>22</sup> Vgl. § 3 *OZG*

<sup>23</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: Das Onlinezugangsgesetz, 2023.

Zunächst ist der Unterschied zwischen den Begriffen Nutzerzentrierung und Usability zu erläutern. Diese werden in der Literatur und im allgemeinen Sprachgebrauch oft gleichgesetzt, unterscheiden sich jedoch in wesentlichen Punkten. Der Begriff *Nutzerzentrierung* beschreibt den Prozess, bei dem das Design von Produkten oder Dienstleistungen auf die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Benutzer ausgerichtet wird. Damit wird der Benutzer in den Transformationsprozess eingebunden und gibt während des Prozesses weiterhin Rückmeldungen. *Nutzerzentrierung* bezieht sich daher auf die Bedürfnisse und Wünsche der Benutzer. Hierunter fallen Interviews und Umfragen.<sup>24</sup> *Usability* hingegen bezieht sich auf die Gebrauchstauglichkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung. In Usability-Tests geht es darum, wie einfach, effizient und effektiv der Benutzer den Vorgang erledigen kann. Hier ist die Benutzererfahrung ausschlaggebend.<sup>25</sup>

Im Zuge des OZG wurde ein Servicestandard mit 19 Leitlinien konzipiert, der als Orientierungshilfe für die digitale Transformation der Verwaltung dient. An diesem ist die starke Gewichtung der *Nutzerzentrierung* und *Usability* zu erkennen. Sowohl die Punkte eins bis sechs, sowie 18 und 19 beziehen sich darauf. Insbesondere wird durch den Servicestandard die Bedeutung der Nutzerzentrierung und Usability bei der digitalen Transformation der Verwaltung betont. Der Fokus liegt dabei auf der Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nutzer sowie der Schaffung einer barrierefreien und nutzerfreundlichen Infrastruktur. Hierbei spielen auch Aspekte wie der Datenschutz und die Datensicherheit sowie die Interoperabilität, also die Vernetzung von Systemen zum unkomplizierten Datenaustausch untereinander, eine wichtige Rolle.<sup>26</sup>

## 2.2 Change Management

*„It is not the strongest species that survives, nor the most intelligent. It is the most adaptable to change.“*<sup>27</sup> – Charles Darwin

---

<sup>24</sup> Richenhagen/Dick: Public Management im Wandel, 2022, S. 221.

<sup>25</sup> Nestler: Menschzentrierte Digitalisierung, 2022, S. 57.

<sup>26</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: Der Servicestandard für die digitale Verwaltung, 2022.

<sup>27</sup> Lauer: Quick Guide Change Management für alle Fälle, 2021, S. 1.



Change Management bedeutet Veränderung. Der Prozess der Veränderung, muss so gestaltet sein, dass er von den Menschen angenommen und umgesetzt werden kann. Spätestens seit der Corona-Pandemie, mit Homeoffice und sonstiger Bedarfe an digitaler Unterstützung ist deutlich geworden, dass die Digitalisierung weiter vorangetrieben werden muss und dies nicht erst unter Zeitdruck geschehen sollte. Hierfür müssen die Betroffenen Probleme erkennen, das Knowhow über die Vorgehensweise besitzen und eine klare positive Vorstellung der perspektivischen Weiterentwicklung haben.<sup>28</sup> Das Change Management ist ein essentieller Bestandteil der voranschreitenden Digitalisierung. Die Bereitschaft für Veränderungen ist erforderlich, um mit den ständig neuen gesetzlichen Anforderungen Schritt halten zu können und dabei den Zugang zu neuen Technologien und digitalen Lösungen nicht zu verlieren. Dabei müssen insbesondere öffentliche Verwaltungen darauf achten, dass die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden und entsprechend nach Bedarf und in Bezug auf die sich verändernden Anforderungen geschult werden. Negative Auswirkungen die durch digitale Veränderungen bedingt sind, sollen vermieden werden. Bei Change Management handelt es sich nicht nur um einen Prozess, sondern um eine fortlaufende Anforderung an Führungskräfte und Gestaltende sicherzustellen, Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung in den Veränderungsprozess mitzunehmen.<sup>29</sup>

### **2.3 Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung**

*„Die digitale persönliche DRV Bund ist mehr als nur Rente - einfach und effizient, sicher und zukunftsstark - für Kundinnen, Kunden und Mitarbeitende, ein Leben lang.“<sup>30</sup>*

Bereits seit 2005 ist es Nutzern möglich, auf der Website der Deutschen Rentenversicherung diverse Online-Dienste zu nutzen.<sup>31</sup> Sowohl Präventions-, Reha-, als auch Rentenansprüche können digital erfasst und übermittelt werden. Auch Anträge zum Fachgebiet Beitragszahlung, Beschäftigung im Ausland,

---

<sup>28</sup> Vgl. Lauer: Quick Guide Change Management für alle Fälle, 2021, S. 4 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Anlage 13.

<sup>30</sup> Vgl. Zukunftsstark: Unsere Digitalstrategie, o. D.

<sup>31</sup> Vgl. Anhang 5

Einkommenserklärung, Kontenklärung, Statusfeststellung, oder sonstige Anliegen können online gestellt werden.<sup>32</sup> Ein weiterer Vorteil ist hier die direkte Einspielung und Überprüfung der Grunddaten in die Versichertenkonten. Diese müssen von den Mitarbeitenden der DRV nur noch kontrolliert und gegebenenfalls verbessert werden. Hier zeigt sich bereits eine erhebliche Zeitersparung gegenüber handschriftlich gestellten Anträgen. Auch Nachweise können digital übermittelt und nachgereicht werden, hierfür ist jedoch eine komplizierte Authentifizierung nötig, weshalb die meisten Nachweise per Post oder über den E-Mail Verkehr nachgereicht werden.

Anlässlich des Onlinezugangsgesetzes wurden weitere Rahmenbedingungen geschaffen um das digitale Service-Angebot zu erweitern. Die DRV wurde verpflichtet, ihre Verwaltungsleistungen online anzubieten und die Nutzerfreundlichkeit zu verbessern. Hierfür wurde das trägerübergreifende Steuerungsgremium „Arbeitsplatz der Zukunft“ ins Leben gerufen und drei Handlungsfelder definiert. Die *Digitale Zusammenarbeit, Bildung und Lernen*, sowie *Kunden* bilden die Kernbereiche der Digitalisierung in der DRV. Diesen ordnen sich sogenannte Leuchtturmprojekte unter, die trägerübergreifend koordiniert und bearbeitet werden.<sup>33</sup> Bereits abgeschlossene Projekte sind unter anderem das Präventionsportal RV Fit, welches als trägerübergreifender, zentraler Zugang dient um Präventionsanträge digital stellen zu können. Ein weiteres erfolgreich abgeschlossenes Projekt ist der Digitale Marktplatz, bei dem unter anderem trägerübergreifend Digitalisierungsprojekte vorgestellt werden können. Diese Plattform ist nur intern den DRV-Mitarbeitern zugänglich. Ein aktuelles Projekt ist *das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich*, welches im nächsten Kapitel beschrieben wird.

### **2.3.1 Das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich**

Das Leuchtturmprojekt *Kundenportal – Mein persönlicher Bereich* ist ein zentraler Bestandteil der Digitalstrategie der DRV und eines der wichtigsten Projekte, die die DRV anlässlich des OZG umgesetzt hat. Dieses Vorhaben wurde

---

<sup>32</sup> Vgl. eAntrag - Startseite, o. D.

<sup>33</sup> Vgl. Anhang 6

trägerübergreifend geplant und befindet sich in der letzten Phase der Umsetzung. Folgende Träger sind beteiligt: federführend die DRV Bund, die DRV Baden-Württemberg, die DRV Rheinland, die DRV Bayern-Süd, die DRV Rheinland-Pfalz und die Geschäftsstelle Digitalisierung.<sup>34</sup> Durch das im Jahr 2020 gestartete Projekt soll der Online-Auftritt sowie die Nutzungsreise der Kunden modernisiert und erweitert werden. Die Nutzer sollen zukünftig nicht nur Anträge online stellen können, sondern auch gezielt Informationen abrufen, Änderungen mitteilen oder mit den Sachbearbeitern unkompliziert kommunizieren können. Dabei standen und stehen die Kunden der DRV im Vordergrund und wurden aktiv miteingebunden.<sup>35</sup>

In den Vorbereitungen wurde zunächst der IST-Zustand analysiert. Es folgten Umfragen, Interviews und Usability Tests um zu verstehen, was die Nutzer von einem neuen, zentralen Portal erwarten. Es wurden erste Ideen gesammelt und ein Prototyp, sowie später ein Clickdummy entwickelt und optimiert. Das neue Kundenportal soll zum 30.04.2023 live geschaltet werden. Zunächst wird eine erste Version verfügbar sein, die noch nicht die optimale Lösung, im Sinne einer end-to-end Digitalisierung bereithält. In den nächsten Jahren soll es erweitert und optimiert werden, um einen digitalen Vorgang von der Antragstellung bis zur Bescheidserteilung zu ermöglichen.

### **3 Methodisches Vorgehen / Forschungsdesign**

In diesem Kapitel werden die Gründe für die Auswahl der Methodik, hier Experteninterviews, sowie die Auswertungsmethode näher erläutert. Es wird auf die Entwicklung des Interviewleitfadens eingegangen, sowie die Auswahl der Experten begründet. Zudem wird die Durchführung der Experteninterviews umrissen.

#### **3.1 Auswahl der Methodik / Qualitativer Forschungsansatz**

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der empirischen Sozialforschung, also einer Wirklichkeitswissenschaft. Theoretische Aussagen und

---

<sup>34</sup> Vgl Anhang 7

<sup>35</sup> Vgl. Online-Dienste mit Registrierung, in: Deutsche Rentenversicherung, o. D.

Methoden müssen erhoben, verknüpft und ausgewertet werden.<sup>36</sup> Man unterscheidet zwischen quantitativen und qualitativen Methoden.

Quantitative Methoden haben zum Ziel, die Wirklichkeit zu erklären. Es ist eine systematische Herangehensweise, bei der Daten empirisch erhoben und analysiert werden. Die wohl bekannteste quantitative Forschungsmethode sind Umfragen. Hier wird eine große Menge an Daten gesammelt um zu bestimmen, wie viele Personen, differenziert nach unterschiedlichen Merkmalen, eine konkrete Ansicht vertreten.<sup>37</sup> Merkmale können hier Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion aber auch technisches Knowhow sein.

Der Begriff der qualitativen Forschung umfasst unterschiedliche theoretische, methodologische und methodische Zugänge.<sup>38</sup> Zunächst muss eine Fragestellung gewählt werden, die qualitativ bearbeitet werden kann und Ergebnisse hervorbringt, die nur mit dieser Methode erzielt werden konnten.

*„Für die qualitative Sozialforschung ist der Mensch nicht nur ein Untersuchungsobjekt, sondern auch ein erkennendes Subjekt.“<sup>39</sup>*

Eine weitere Abgrenzung der qualitativen Methode ist die rekonstruktive Ausrichtung. Das Thema ist in sich sinnhaft, man möchte tiefergehende Einsichten und Verständnisse darüber erlangen.<sup>40</sup> Dazu wird der Sachverhalt in der Erhebungssituation dargestellt. Die subjektive Wahrnehmung, Einstellung, Erfahrung und Bedeutung der Teilnehmenden wird erfasst und auf das zu untersuchende Thema projiziert und interpretiert.<sup>41</sup> Geeignete Methoden der qualitativen Forschung sind Interviews, Fokusgruppen, Beobachtungen aber auch Einzelfallstudien.<sup>42</sup> Sie ermöglichen es dem Forschenden, komplexe soziale Phänomene zu untersuchen und ein Verständnis für die Sichtweisen von Individuen und Gruppen zu generieren.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Baur/Blasius: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2019, S. 41.

<sup>37</sup> Vgl. Raithel: Quantitative Forschung, 2008, S. 11 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Flick: Handbuch Qualitative Sozialforschung, 1991, S. 3.

<sup>39</sup> Lamnek/Krell: Qualitative Sozialforschung, 2016, S. 44.

<sup>40</sup> Vgl. Baur/Blasius: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2019, S. 117 f.

<sup>41</sup> Vgl. Flick: Handbuch Qualitative Sozialforschung: 1991, S. 156 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Lamnek/Krell: Qualitative Sozialforschung, 2016, S. 15.

<sup>43</sup> Vgl. Gehrl: Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Verwaltungsverfahren, 2022, S. 372.

Für diese Forschungsarbeit wurde die qualitative Forschungsmethode für die Datenerhebung und -auswertung gewählt. Ein Merkmal dieses Designs ist die sogenannte Fallstudie. Case Studies betrachten reale Fälle aufgrund von Daten, Recherchen, aber auch Ansichten und Meinungen. Es ist eine genaue Analyse des Themas gefragt, aber auch Strategien zur Problemlösung.<sup>44</sup> Das Ziel ist nicht die Berücksichtigung einer großen Anzahl an Fällen, sondern die tiefgehende Betrachtung des Einzelfalls.<sup>45</sup> Die Single Case Study konzentriert sich auf die detaillierte Untersuchung eines Falls, genauer einer Gruppe, einer Organisation oder einem Ereignis. Bei einer Multiple Case Study hingegen werden mehrere Fälle untersucht um Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu finden.<sup>46</sup> Da es sich hier um die Untersuchung der Digitalisierung in der DRV handelt, im Hinblick auf die Nutzerzentrierung wird hier eine Single Case Study angewandt. Für die qualitative Forschungsmethode wurde das leitfadengestützte Interview gewählt, das im nächsten Kapitel erläutert wird. Durch drei Experteninterviews wurde die Digitalisierung von Verwaltungen, am Beispiel der DRV genauer betrachtet. Anlehnend an die Forschungsfrage wurde vor allem auf Nutzerzentrierung und Usability anlässlich des OZG eingegangen, um Erfolge aber auch Hürden und Hindernisse zu evaluieren. Die Fragen wurden auch auf das neue Kundenportal gespiegelt.

### **3.2 Experteninterviews**

Das Experteninterview ist ein wichtiger Ansatz zur Datenerhebung bei einem qualitativen Forschungsdesign. Hierbei handelt es sich um eine Befragungssituation, die auf einer face-to-face Interaktion zwischen Interviewer und Experten beruht. In einer Case Study werden die Experten nicht mit der Forschungsfrage konfrontiert, sondern mit Fragen und Aussagen die den Kontext des Themas betreffen.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Didier: Fallstudien, 2005, S. 1.

<sup>45</sup> Vgl. Kaiser: Qualitative Experteninterviews, 2021, S. 8.

<sup>46</sup> Vgl. Yin: Case Study Research and Applications: Design and Methods, 2017, S. 47-53.

<sup>47</sup> Vgl. Kaiser: Qualitative Experteninterviews, 2021, S. 2-8.

Es lassen sich verschiedene Arten von Interviews abgrenzen: Das vollständig strukturierte, das semi-strukturierte und das unstrukturierte Interview.<sup>48</sup> Bei einem vollständig strukturierten Interview gibt es in der Regel einen vorher festgelegten Fragebogen und alle Interviewpartner bekommen dieselben Fragen gestellt. Der Fragebogen enthält charakteristische Fragen zu einem Thema und daher keinen Spielraum für spontane oder abweichende Antworten. Im Gegensatz dazu stehen semi-strukturierte oder unstrukturierte Interviews, die flexibler in der Gestaltung der Fragen sind. So können Fragen während des Interviews nach eigenem Ermessen frei beantwortet werden. Es können sich weitere Fragen ergeben, aber auch gestrichen werden. Das ist wichtig um einen uneingeschränkten Einblick in das Thema zu bekommen, um gegebenenfalls weitere wichtige Punkte aufzufassen und weniger Wichtige streichen zu können. Das semistrukturierte Interview ist daher eine gute Möglichkeit für den Forschenden, detaillierte Informationen von Experten zu bekommen.<sup>49</sup> Experteninterviews können entweder in Form von persönlichen Gesprächen oder als Telefon- oder Videointerviews durchgeführt werden.

### **3.3 Auswahl der Experten**

Experten definieren sich über „*Position und Status sowie über das ihnen zugeschriebene Wissen*“.<sup>50</sup> Nach allgemeinem Verständnis müssen diese keine akademische Laufbahn absolviert haben, sollten jedoch Verantwortung oder Wissen über das zu erforschende Thema haben, oder einen privilegierten Zugang zu aufschlussreichen Informationen besitzen. Außerdem sind sie „*Träger des für die wissenschaftliche Analyse relevanten Funktionswissens*“.<sup>51</sup> Experten kennen bestenfalls Hintergrundinformationen, und können Auskünfte über aktuelle Geschehnisse geben. Sie müssen zwei wesentliche Kompetenzen für die Befragung mitbringen. Das theoretische Wissen, als auch die Fähigkeit spontane Nachfragen angemessen zu beantworten und zu kodieren, gekoppelt mit sozialer Kompetenz.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Myers/Newman: *The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft, Information and Organization*, Vol. 17, No. 1, 2007, p: 1.

<sup>49</sup> Vgl. Flick: *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 1991, S. 177.

<sup>50</sup> Vgl. Kaiser: *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, 2021, S. 44.

<sup>51</sup> Vgl. Kaiser: *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, 2021, S. 44.

<sup>52</sup> Vgl. Flick: *Handbuch Qualitative Sozialforschung* 1991, S. 178.

Um eine weite Bandbreite an fundiertem Wissen zu generieren, sollten grundsätzlich mehrere Experten befragt werden. Diese sollten nicht den gleichen Aufgabenbereich vertreten, um mehrere Meinungen aus unterschiedlichen Sichtweisen auf das Thema oder Projekt zu erlangen.

In Anbetracht der Bearbeitungszeit von knapp drei Monaten, sowie dem Umfang der Forschungsarbeit wurde die Befragung auf drei Experten beschränkt. In Bezug auf das Thema wurde sich zunächst auf die Auswahl von zwei Experten aus der DRV fokussiert. Für Mitarbeiter der DRV gibt es einen wie in Kapitel 2.3 sogenannten *Digitalen Markplatz*, der vor allem die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung innerhalb der Organisation darstellt. Hier werden die zuständigen Gremien, Gremienbeschlüsse, sowie aktuelle aber auch abgeschlossene Projekte vorgestellt. Darüber konnten die Verantwortlichen für das Projekt „Kundenportal – Mein persönlicher Bereich“ ermittelt gemacht. Aufgrund des persönlichen Bezugs zur DRV Baden-Württemberg wurde sich für die dafür verantwortliche Führungskraft des Bereichs fachlich strategisches Entwicklungszentrum entschieden.<sup>53</sup> Eine weitere ausgewählte Person ist die einzige Service Designerin der DRV Bund, die sich mit dem Bereich der Nutzerzentrierung beschäftigt und an der Entwicklung des neuen Kundenportals mitgewirkt hat. Ihr Fokus liegt auf der strategischen Umsetzung der Digitalisierung, also auf der Optimierung der Serviceleistung im Hinblick auf das Nutzererlebnis.<sup>54</sup> In Bezug auf das OZG wurde eine mitarbeitende Person der Föderalen IT-Kommission (FITKO), als dritter externer Experte, benannt. Dieser ist für die Umsetzung der OZG- Nachnutzungs-Koordination zuständig. Die FITKO allgemein ist für die Umsetzung der IT-Strategie im Zuge des OZG verantwortlich und vernetzt die einzelnen Akteure der Länder.<sup>55</sup>

Die Interviewpartner wurden telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Auf Wunsch wurde der Interviewleitfaden vorab zur Verfügung gestellt. Auch eine Einverständniserklärung mit der Zusicherung einer Anonymisierung des Namens wurde übersandt. Daher wird im Folgenden auf eine namentliche Nennung der

---

<sup>53</sup> Vgl. Anlage 3, S. 13 Z. 11.

<sup>54</sup> Vgl. Anlage 2, S. 2 Z. 9 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Anlage 4, S. 31 Z. 12 ff.

Interviewpartner aus Datenschutzgründen verzichtet. Diese werden im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit als Experte 1, 2 und 3 definiert.

### **3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens**

Basierend auf dem Forschungsinteresse muss zunächst ein Interviewleitfaden erstellt werden. Dieser bringt Struktur in die Fragen, diese sollten für den Experten nachvollziehbar sowie beantwortbar sein. Deshalb ist zu erwarten, dass der Forschende bereits über ein grundlegendes Wissen verfügt, was das Forschungsthema betrifft.<sup>56</sup>

Es empfiehlt sich, von allgemeinen auf spezielle Fragen zu schließen, sodass der Experte einer schlüssigen Argumentationslogik folgen kann. Darüber hinaus muss der Forschende überlegen, ob ein einheitlicher Interviewleitfaden erstellt und für alle Interviews verwendet werden kann. Es ist auch möglich je Experte einen spezifischen Leitfaden zu erstellen, bei dem einige Fragen sich gleichen, andere wiederum akteursspezifisch gestellt werden können.<sup>57</sup> Ein semistrukturiertes Experteninterview sollte offene Fragen beinhalten, die nicht nur mit *ja* oder *nein* beantwortet werden können. Nachfragen, oder Abweichungen vom Leitfaden sind hier möglich. Für diese Forschungsarbeit wurden personenspezifische Interviewleitfaden konzipiert, aufgrund der individuell unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der ausgewählten Experten.

Der erstellte Interviewleitfaden besteht aus mehreren Teilen. In einer kurzen Einleitung werden alle Formalien geklärt, sowie die Beschreibung eines semistrukturierten Interviews vorgestellt. Das dient der Transparenz der Forschungsarbeit, aber auch der Einhaltung von datenschutzrechtlichen Vorgaben. Dieses räumt durch die offene Gestaltung mit einer nur grob umrissenen Thematik dem Experten einen weiten Gestaltungs- und Beantwortungsspielraum ein.<sup>58</sup> Darüber hinaus wird die Einverständniserklärung erläutert und das Anonymisieren des Namens zugesichert. Zusätzlich wird die Frage nach einem Sperrvermerk

---

<sup>56</sup> Vgl. Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 34.

<sup>57</sup> Vgl. Kaiser: Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2021, S. 64 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Froschauer/Lueger: Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, 2020, S. 30 ff.



gestellt. Das Interview beginnt mit einigen kurzen demographischen Informationen zu dem Experten und bietet die Möglichkeit, seine Person und Tätigkeit kurz vorzustellen.

Der Hauptteil beinhaltet eine erste Frage, die für alle Experten identisch formuliert ist. Sie soll eine persönliche Einschätzung über die Bedeutung der Digitalisierung bezogen auf Verwaltungen, explizit die DRV geben. Im weiteren Verlauf werden die Fragen fachspezifischer. Alle drei Interviewpartner sind Experten im Bereich Digitalisierung in den Verwaltungen, sowie der Nutzerzentrierung. Bei zwei der Befragten richtet sich der Schwerpunkt der Fragen vor allem auf die Nutzerzentrierung in der DRV, sowie auf das neue Kundenportal. Abschließend wird eine offen formulierte Frage gestellt, bei der der Experte Aspekte intrinsisch benennen kann, die aus seiner Sicht noch nicht angesprochen wurden. Am Ende erfolgt ein Dankeschön an den Interviewten und die Verabschiedung.

Die Interviewleitfaden sind in den Anlagen 14 bis 16 zu finden. Da sich die Leitfaden inhaltlich unterscheiden, wurden alle drei der Anlage beigelegt.

### **3.5 Durchführung der Interviews**

Nach Abschluss der Themenvorbereitung, Auswahl der Interviewpartner und Erstellung des Interviewleitfadens konnten die Interviews durchgeführt werden. Aufgrund der Distanz zu den jeweiligen Experten (Stuttgart, Frankfurt, Berlin) fanden hierzu Videokonferenzen statt. Vorab erhielten die Befragten einige Hintergrundinformationen per E-Mail. Diese beinhalteten sowohl eine Beschreibung des Forschungsthemas, eine Begründung für die Auswahl als Experten, Informationen über die technische Durchführung mittels Audioaufnahme, die vertrauliche Verwendung der Daten sowie die Dauer des Interviews.

Das Interview ist eine besondere Situation auf kommunikativer Ebene mit einer klarer Zielsetzung, nämlich dem Generieren relevanter Informationen für das Forschungsthema.<sup>59</sup> Vorab wurde dem Befragten die Einverständniserklärung für die Gesprächsaufnahme im Audioformat erläutert und eine Anonymisierung des

---

<sup>59</sup> Vgl. Kaiser: Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2021, S. 93.

Namens versichert. Der Bedarf eines Sperrvermerks wurde von allen Interviewten auf Nachfrage verneint.

Eröffnet wurde das Interview seitens der Forschenden mit der Vorstellung und ihrem Thema. Anschließend stellte der Experte sich und seine Tätigkeit vor. Im weiteren Verlauf orientierte man sich am Interviewleitfaden und es wurden im Gespräch alle Fragen beantwortet. Vereinzelt gab es Nachfragen seitens der Forschenden. Abschließend wurde nach Ergänzungen gefragt, das von allen Beteiligten genutzt wurde um noch einmal die wichtigsten Punkte des Gespräches zu benennen. Die Dauer der Interviews wurde auf jeweils eine Stunde angesetzt und die Zeit wurde bei allen eingehalten.

### **3.6 Datenmaterial aufbereiten**

Nach dem Interview beginnt der erste Schritt der Auswertungsphase. Für die Experteninterviews wurde eine Aufnahme im Audioformat gewählt, welche anschließend transkribiert werden muss. Das bedeutet, dass das Gesprochene grundsätzlich ohne wesentliche Veränderung in eine Textform gebracht wird. Das stellt die Grundlage für die darauffolgende Inhaltsanalyse dar.<sup>60</sup>

Für die Transkription sind verschiedene Methoden und Regeln vorgesehen. Da für die vorliegende Forschungsarbeit nur der semantische Inhalt relevant ist, wurden die einfachen Transkriptionsregeln angewandt. Darauf basierend wird der Text geglättet, para- und nonverbale Ereignisse werden nicht übernommen. Füllwörter, wie „äh“ wurden entfernt und unverständliche Wörter mit (unv.) gekennzeichnet.<sup>61</sup> Transkribiert wurde nach Fragen und Antworten, mit der Codierung I: für Interviewer und E: für Experte, welche zusätzlich mit den Nummern eins, zwei oder drei versehen wurden. Die vollständigen Transkripte der Interviews sind den Anlagen zwei bis vier beigelegt. Nach Abschluss der Aufbereitung des Datenmaterials wurden die Audioaufnahmen gelöscht.

---

<sup>60</sup> Vgl. Kaiser: Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2021, S. 109 ff.

<sup>61</sup> Dresing/Pehl: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, 2018, S. 16 ff.

### 3.7 Methode zur Datenauswertung und -analyse

Für die „Inhaltsanalyse“ findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition. Jedoch ist man sich in einem Punkt einig: Es ist eine „*Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt*“.<sup>62</sup> Es gibt verschiedene Ansätze, um Experteninterviews zu analysieren. Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Bei dieser Technik erfolgt keine freie Textinterpretation. Die Materialmengen werden mit Hilfe von Kategoriensystemen zunächst zerlegt und auf relevante Aussagen reduziert. So schafft man sich einen Überblick über die wichtigsten Aspekte, die in den Interviews genannt wurden, um diese möglichst präzise für die Beantwortung der Forschungsfrage zu verwenden.<sup>63</sup>

Wichtig für eine qualitative Inhaltsanalyse ist die Rolle der Validität und Reliabilität. Die Validität gibt an, ob die Ergebnisse aus der Untersuchung gültig sind. Die Bestimmung der Validität beruht auf der Frage „messen wir das, wovon wir glauben, das wir es messen?“<sup>64</sup> Es ist wichtig sicherzustellen, dass die verwendeten Kategorien und Codes relevante Aspekte des untersuchten Materials abbilden. Wenn die Kategorien nicht valide sind, dann können Ergebnisse nicht verallgemeinert werden oder es kommt zu falschen Schlussfolgerungen. Die Reliabilität gibt hingegen an, ob man bei einer Wiederholung der Untersuchung auf das gleiche Ergebnis gekommen wäre. Daher kann es vorkommen, dass verschiedene Personen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, wenn die Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt wird.<sup>65</sup>

Es lassen sich zwei Methoden der Kategorisierung unterscheiden: Die deduktive und die induktive Methode. Bei der deduktiven Kategorienanwendung werden die Kategorien bereits vorher festgelegt, um damit bestimmte Elemente aus den Interviews zu filtern. Das eignet sich, wenn bereits ein grundlegendes Vorwissen über das Thema vorhanden ist. Im Gegensatz dazu werden bei der induktiven

---

<sup>62</sup> Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, S. 12.

<sup>63</sup> Vgl. Flick: Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 1995, S. 213.

<sup>64</sup> Vgl. Flick: Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 1995, S. 427.

<sup>65</sup> Vgl. Flick: Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 1995, S. 427 f.

Kategorienentwicklung die Kategorien erst aus dem vorliegenden Material herausgefiltert.<sup>66</sup> Eine Kombination beider Methoden ist möglich.

Es erfolgten bereits einige Vorüberlegungen zu diesem Forschungsthema und eine ausgiebige Recherche. Die Vorkenntnisse über das Thema wurden über einen längeren Zeitraum gesammelt. Erste Berührungspunkte zu diesem Thema gab es bei einem Wahlpraktikum in der DRV Baden-Württemberg, das Wissen wurde durch einen Vortrag über das OZG während des Studiums vertieft. Dadurch, aber auch durch die neuen Erkenntnisse aus den Interviews, wurde sich für eine induktiv-deduktive Methode entschieden. Das Ziel ist es nun, strukturiert wichtige Aspekte aus den Interview Transkripten herauszufiltern und Ordnungskriterien festzulegen.

1. **Vorbereitung:** Nach Auswahl der Forschungsmethode wurden bereits deduktiv wichtige Aspekte abgeleitet, sowohl aus den bereits vorliegenden Materialien, als auch der Forschungsfrage.
2. **Materialdurcharbeitung:** Zunächst wurde das Material in Absätze unterteilt, anschließend wurden unwichtige Textpassagen oder vom Thema abweichendes gestrichen.<sup>67</sup> Relevante Informationen wurden mit einem Code versehen, um sie später besser den einzelnen Kategorien zuordnen zu können.
3. **Kategorienbildung / -erweiterung:** Zusammengehörende Codes wurden den Kategorien zugeordnet. Es erfolgte eine Erweiterung der Kategorien während des Prozesses.
4. **Revision:** Nach ca. einem Drittel der Durcharbeitung wurde überprüft, ob die Kategorien die Inhalte angemessen widerspiegeln. Falls dem nicht so ist, müsste die methodische Herangehensweise noch einmal von vorne begonnen werden. Die Kategorien wurden zweimal überarbeitet.
5. **Auswertung:** Es erfolgte eine Analyse der Daten anhand des Kategoriensystems.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im nächsten Kapitel.

---

<sup>66</sup> Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, S. 84 ff.

<sup>67</sup> Mayring: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, S. 86.

## **4 Darstellung der Ergebnisse**

Im folgenden Kapitel werden die Daten der Experteninterviews auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Durch die angewandte deduktive Methode wurden bereits vorab folgende Kategorien unterteilt: *Digitalisierung/Digitale Transformation*, *Nutzerzentrierung* und *Hindernisse und Herausforderungen*. Während der Auswertung des Datenmaterials ergaben sich induktiv drei weitere Kategorien: *Usability*, *Transparenz der öffentlichen Verwaltungen* und *externe Kommunikation und Werbung*. Des Weiteren ergaben sich zwei Subkategorien: *Nutzerbedürfnis und Anforderungen an das Kundenportal der DRV* sowie *Evaluation der Usability des Kundenportals der DRV*. Folglich sind nach der Codierung insgesamt sechs Kategorien und zwei Subkategorien für die Analyse relevant. Diese werden in den nächsten Kapiteln systematisch beschrieben, analysiert und die Aussagen gegebenenfalls durch ergänzende Literatur gestützt und interpretiert.

Um die Arbeit leserlicher zu gestalten werden im weiteren Verlauf die Abkürzungen E1, E2, E3 für die jeweiligen Experten verwendet. Zusätzlich wird nur bei wörtlichen Zitaten auf die entsprechende Seite und Zeile in der Anlage verwiesen. Eine genaue Übersicht der Kodierung und Kategorisierung ist im Kodierleitfaden im Anhang hinterlegt.

### **4.1 Digitalisierung/Digitale Transformation in öffentlichen Verwaltungen**

Diese Kategorie befasst sich mit dem allgemeinen Begriff der Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen, konkret der DRV. Aus den Antworten der Experten lässt sich zusammenfassen, dass die Digitale Transformation sowohl für Mitarbeitende als auch für Bürger eine Chance ist, Dienstleistungen und Prozesse neu zu denken, einfach aber auch effizienter und effektiver zu gestalten. Das bedeutet einen Wandel für uns als Menschen, neue Arbeitsweisen anzunehmen, zu ändern, um innovativ zu sein und die bestmögliche Dienstleistung zu bieten.

Eine weitere Chance sieht E2 darin, von routinierten Arbeitsvorgängen wegzukommen und sich somit mehr Freiräume zu schaffen. Die Stereotypen in einer Massenverwaltung vorkommenden Arbeitsschritte zu vereinfachen bzw. digital zu unterstützen, um eine bessere Arbeitsatmosphäre zu erzielen und Zeit zu

generieren, um einen stärkeren Fokus auf die Kundenberatung legen zu können. E3 betont, dass das große Ziel die end-to-end Digitalisierung sein muss. Von der digitalen Antragsstellung bis zur Bereitstellung des digitalen Bescheides. Das OZG hatte die Auswirkung, dass das Thema Digitalisierung noch einmal strukturiert wurde, um die wesentlichen, für den Anfang wichtigen Aspekte herauszufiltern. Dadurch und natürlich durch die Bereitstellung finanzieller Ressourcen, gab es einen Schub für die Verwaltungen, sich auf das Thema fokussieren zu können.

Die DRV hat bereits vor der Einführung des OZG mit der Digitalisierung begonnen und bietet im Gegensatz zu anderen Behörden mittlerweile einige Online-Dienste an. Das große Vorzeigeprojekt war vor einigen Jahren der elektronische Antrag für die Versicherten. Dieser bot die Möglichkeit, Renten- und Rehabilitationsanträge digital auszufüllen und zu übermitteln. Dem elektronischen Antrag folgte die authentifizierte Nutzung mit unterschiedlichen Authentifizierungsniveaus. Des Weiteren gibt es verschiedene Online-Rechner für freiwillige Beiträge, Nachzahlungen, Hinzuverdienst u.v.m. Digitalisierung in der DRV bedeutet auch hausinterne und trägerübergreifende Zusammenarbeit. Wie auch im OZG angedacht, wurde das Projekt das *neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich* von und für alle Träger der DRV konzipiert und entwickelt.

Bei der DRV Baden-Württemberg gibt es zudem eine hausinterne Digitalstrategie. Zukünftig soll nicht jede Abteilung ihre Arbeitsprozesse für sich digitalisieren. Dies dient der Vermeidung von Doppelarbeiten, dass verschiedene Abteilungen an demselben oder einem ähnlichen Projekt arbeiten. Zurzeit gibt es laut E2 eine Bestandsaufnahme im Haus. Dabei soll herausgefunden werden: „*Welche Projekte laufen denn schon in welchen Abteilungen oder sind geplant, oder wo habt ihr großen Digitalisierungsbedarf? Wo seht ihr das bei euch?*“<sup>68</sup> Auch eine Vernetzung mit anderen Trägern ist wichtig, um den aktuellen Stand zu erörtern, aber auch Prioritäten und Probleme zu identifizieren. Das OZG hat gezeigt, dass eine standortübergreifende, gemeinsame Digitalisierung wichtig ist um Ressourcen zu sparen und effektiv digitalisieren zu können.

---

<sup>68</sup> Vgl. Anlage 3, S. 27 Z. 23 f.

Hier ist zu erkennen, dass die eigentliche Nutzerzentrierung bereits bei den Mitarbeitenden anfängt, noch vor Projektbeginn. Für dieses *Change- und Transformationsmanagement* soll zukünftig in der DRV eine eigene Abteilung zuständig sein. Die Digitalisierung als Mammutprojekt ist eine deutschlandweit zu bewältigende Aufgabe, bei der es noch Jahre dauern wird, bis man in allen Verwaltungen eine end-to-end Digitalisierung erreicht hat.

## 4.2 Nutzerzentrierung

*„You’ve got to start with the customer experience and work back towards the technology – not the other way around.“ - Steve Jobs<sup>69 70</sup>*

*„Den Nutzer in den Fokus setzen.“<sup>71</sup> Und das aktiv von Beginn an, nicht erst nach Umsetzung eines Projektes. Aber was bedeutet das für die Praxis? Wann, wie und warum binde ich Nutzer ein? Und wer zählt eigentlich alles unter den Begriff der Nutzer? Diese Fragen sollen im folgenden Kapitel zur zweiten Kategorie analysiert werden.*

E2 betont, dass häufig nur von den Kunden als Nutzer gesprochen wird. Mitarbeitende müssen in diesem Prozess jedoch auch als interne Nutzer der Organisation gesehen werden. Wichtig ist auch diese in den Transformationsprozess miteinzubinden und deren Interessen berücksichtigen und miteinfließen zu lassen. Die Antworten der drei Experten ergeben: Alle Nutzer müssen während des gesamten Digitalisierungsprozesses aktiv miteingebunden werden. Dabei sollte man darauf verzichten auf ein altes System zu bauen. Papierprozesse können digitalisiert werden, bieten aber so keinen Mehrwert. Viel mehr Potenzial bietet sich, wenn man die Interaktion mit den Nutzern grundlegend neu denkt und aufbaut.<sup>72</sup> Laut E1 erfolgt die Einbindung der Nutzer mithilfe von Umfragen und Interviews. Umfragen ergeben eine Übersicht über den Aspekt: „Was wünschen sich die Nutzer“ und man kann durch die identischen Fragen eine gewisse Vergleichbarkeit herstellen. Hier erfolgt eine Erhebung von einer großen

---

<sup>69</sup> Jobs: Interview im Jahre 1997.

<sup>70</sup> Übersetzung: Du musst mit der Kundenerfahrung beginnen und dich rückwärts zur Technologie arbeiten - nicht andersherum.

<sup>71</sup> Vgl. Anlage 2, S. 2, Z. 18.

<sup>72</sup> Vgl. Nestler: Menschzentrierte Digitalisierung, 2022, S. 24.

Anzahl an Personen. Interviews hingegen geben Antworten auf die Frage: „Warum wünschen sich die Benutzer das“. Hier erfolgt eine Erhebung von einer geringen Anzahl an Personen, jedoch geht man mehr ins Detail und kann gezielt Rückfragen stellen.

#### **4.2.1 Nutzerbedürfnisse und Anforderungen an das Kundenportal der DRV**

Für das Projekt *das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich* der DRV wurden beide Methoden angewendet. Die Nutzerzentrierung erfolgte bei der Entwicklung und Umsetzung des Projekts von Beginn an. E2 erklärte, dass durch die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams bereits einige Nutzergruppen vertreten sind bzw. waren. Externe Experten wurden vorrangig für das Design rekrutiert und haben sich auf die nutzerzentrierte Erhebung und Entwicklung von Modellen und Prototypen fokussiert.

Zunächst wurde versucht ohne Einschränkung von Technik und gesetzlichen Vorgaben ein ideales Modell zu erstellen. Erst anschließend wurde überlegt welche Prozesse davon realisierbar sind und welche Aspekte für den Anfang am wichtigsten sind. Laut E1 wurde eine Umfrage auf der Startseite der DRV gestartet, an welcher sich insgesamt 18.000 Benutzer beteiligt haben. Anschließend konnte nach Themen und Wünschen analysiert und kategorisiert werden.

Während der Umsetzung wurde mit Usability Tests gearbeitet, bei denen die Nutzer das aktuelle Niveau und die Arbeitsstände getestet haben. Diese werden im Kapitel 4.3 näher beleuchtet. Allen Experten nach zu urteilen, ist der größte Wunsch von Nutzern eine einfache, verständliche und intuitive Anwendung der Dienstleistung. Formulare in Behördensprache ist für den Großteil der Bevölkerung kompliziert und unverständlich. Das führt dazu, dass es den Benutzer verunsichert und in seiner Nutzbarkeit einschränkt. Die Barrierefreiheit ist gesetzlich vorgeschrieben. Nach Art. 3 Abs. 3 S. 2 Grundgesetz darf niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden. Für den Bund ergibt sich die Vorschrift für die *Barriere Informationstechnik* aus § 12a BGG. Für die Länder gelten eigene Gesetzesvorgaben, für Baden-Württemberg das Landes-Behindertengleichstellungsgesetz. Die Produkte müssen für alle Menschen



zugänglich und bedienbar sein. Daher müssen sowohl Mehrheiten als auch Minderheiten in gleichem Verhältnis miteinbezogen werden.<sup>73</sup>

Laut E2 ist außerdem ein attraktives Design notwendig, das den Benutzer motiviert das Produkt in Anspruch zu nehmen. Hier wird der Begriff *User Experience* angesprochen. Die User Experience beschreibt das Erlebnis des Nutzers während der Nutzungsreise. Diese kann positiv sein, also Spaß oder Zufriedenheit auslösen, indem die Erwartungen an das Produkt erfüllt oder sogar übertroffen werden.<sup>74</sup> Durch eine positive User Experience wird die Nutzerzufriedenheit erhöht. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Produkt oder die Dienstleistung erneut genutzt oder weiterempfohlen wird. Eine positive User Experience kann auch die Benutzerbindung erhöhen, da sie dazu beiträgt, dass der Nutzer sich mit dem Produkt oder der Dienstleistung identifiziert. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die direkten Kommunikationswege. Der Benutzer möchte bei Problemen möglichst zeitnah eine Hilfestellung bekommen, sei es in Form eines Chatbots oder ähnlichem. Lange Telefonwarteschleifen in der Service-Hotline sollen zukünftig vermieden werden.

Die Nutzerzentrierung ist ein stetiger Prozess, der auch nach dem Release weiterentwickelt und verbessert werden muss. Das neue Kundenportal ist aktuell ein minimal viable product, also ein erstes kleinstmögliches Produkt, das noch in den Kinderschuhen steckt. Daher ist eine Feedback Funktion essentiell. Diese sollte laut E3 direkt in das neue Kundenportal integriert werden. Einladend hierfür ist eine direkte Ansprache des Benutzers mit „*Hallo Frau/Herr xy*“, sowie eine transparente Vermittlung, warum die Teilnahme am Feedback wichtig ist. Darüber hinaus sollte die Umfrage laut E3 nicht länger als 60-120 Sekunden dauern und grafisch ansprechend sein, z.B. durch eine Likert-Skala mit Smileys. Mit dieser ist eine Erhebung von Meinungen, ein Stimmungsbild in der empirischen Datenerhebung möglich. Die Antworten werden zu einem Durchschnitt zusammengefasst.

---

<sup>73</sup> Vgl. Nestler: Menschzentrierte Digitalisierung, 2022, S. 19.

<sup>74</sup> Vgl. Weichert et al.: Quick Guide UX Management, 2021, S. 22.

Um die Nutzerzentrierung umsetzen zu können, bedarf es an Mitarbeitenden oder externen Experten, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. Diese sollten Ideen mitbringen, Interviews/Umfragen erstellen, durchführen und auswerten können. In der DRV soll zukünftig ein Pool von Experten aufgebaut werden, die sich ausschließlich mit der Nutzerzentrierung befassen. Aufgabenbereiche wie Service Design, User Experience Designer, User Researcher und agile Coaches sind vorgesehen. Abschließend ist den Interviews zu entnehmen, dass die Nutzerzentrierung eine Aufgabe ist, die bei Projekten einen hohen Stellenwert haben muss. Sie bildet den zentralen Bestandteil der Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen.

### 4.3 Usability

Die dritte Kategorie beschäftigt sich mit dem Begriff *Usability*. Wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben, handelt es sich hierbei um die Gebrauchstauglichkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung. Im folgenden Abschnitt befindet sich eine eigene Darstellung der Usability, in Anlehnung an Anlage acht, in der veranschaulicht wird, wann Usability anfängt und welche Auswirkungen sie auf den Benutzer hat.

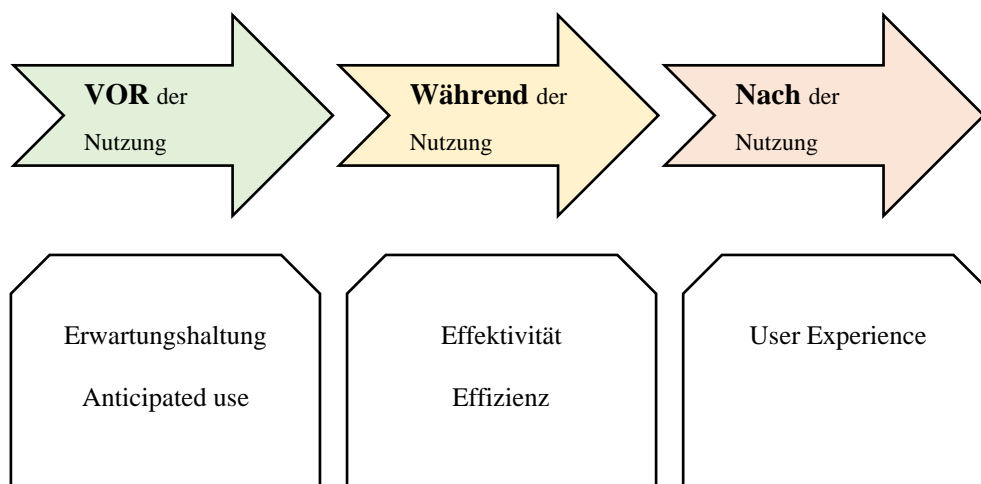


Abbildung 2: Usability, in Anlehnung an Anlage 8.

Bereits vor der Nutzung, gibt es eine Erwartung an das Produkt im Hinblick auf die Verwendung durch den Benutzer. Dieser Prozess nennt sich *anticipated use*. Während der Nutzungsreise ist es für den Benutzer wichtig, effektiv und effizient

arbeiten zu können. Das Anliegen sollte einfach zu übermitteln sein und schnell bearbeitet werden können. Nach der Nutzung erfolgt die Verarbeitung des Erlebten, also die User Experience. Hatte der Benutzer eine positive Erfahrung, entwickelt er unterbewusst eine emotionale Bindung im Sinne von Zufriedenheit. Bei einer negativen Nutzung wird eine Distanz zu dem Produkt erfolgen. Das kann dazu führen, dass der Benutzer die Dienstleistung nicht mehr nutzen möchte und lieber auf den vertrauten Papierantrag zurückgreift.<sup>75</sup>

Eine gute Usability und User Experience können dazu beitragen, die Zufriedenheit und Loyalität der Nutzer zu steigern und den Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung zu fördern. Die Umsetzung von Nutzerfreundlichkeit bewirkt auch, dass sich Nutzer schneller und einfacher zurechtfinden und dadurch Zeit und Ressourcen sparen. Eine positive User Experience kann auch dazu führen, dass sich der Nutzer mit dem Produkt identifizieren kann. Daher ist es wichtig, dass neben der Nutzerzentrierung auch die Usability bereits in der Konzeptionsphase von Projekten berücksichtigt wird.

#### **4.3.1 Evaluation der Usability des Kundenportals der DRV**

Das Ziel der Usability ist ein Single Point of Contact, also eine zentrale Anlaufstelle für alle Anliegen, bei dem man nach einmaliger Authentifizierung alle Anträge und Anliegen bearbeiten kann. Aber auch eine optisch ansprechende Gestaltung, ein Design mit einer nutzerfreundlichen Bedienbarkeit sind maßgebend. Wie aus den Aussagen von E2 und E3 hervorgeht, fängt Usability schon mit der Registrierung und damit einhergehenden Authentifizierung an. Diese sollte ohne großen Aufwand erfolgen können und zeitsparend sein. Auf der Startseite sollten nur die wichtigsten Informationen hinterlegt sein; ansprechend ist eine persönliche Anrede, damit sich der Benutzer direkt angesprochen fühlt. Icons für die Barrierefreiheit sollten erkennbar sein, ebenso der Chatbot und andere Kontaktmöglichkeiten.

Zusätzlich sollte die Wegweisung einfach und intuitiv gestaltet sein. Das Speichern von persönlichen Informationen, oder das automatische Ausfüllen von Feldern erleichtert dem Nutzer die Bedienung. Aus den Antworten von E2 geht hervor, dass eine Dynamik herrschen soll, die mit Fragen, die eine Leitungsfunktion haben,

---

<sup>75</sup> Vgl. Anlage 8.

erreicht werden kann. Wenn der Benutzer eine Frage mit *nein* beantwortet, werden dazugehörige Fragen nicht mehr gestellt, was Zeit spart. Als Beispiel für das neue Kundenportal wird die Frage nach dem Erwerbserstatzeinkommen, von denen es verschiedene gibt, aufgeführt. Klickt der Benutzer *nein* an, wird nicht weiter nach der Art des Erwerbserstatzeinkommens gefragt. Das führt zu einer Verschlinkung des Antragsprozesses.

Passend dazu ist die Aussage von E3, dass Zeit ein großer Faktor ist und solche Prozesse rund um die Uhr ausgeführt werden können. Das macht es für Familien oder berufstätige Menschen einfach, Anträge zu stellen ohne darauf angewiesen zu sein sich gegebenenfalls einen Tag dafür freizunehmen, um möglicherweise dann doch an eine andere Behörde verwiesen werden zu müssen. Zusätzlich sollten die Anträge und Vorgänge nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Eine weitere Optimierung ist laut E2 die Bereitstellung von Auskünften, oder Renteninformationen. Dazu gehört auch die Vernetzung mit weiteren Stellen und das Abrufen und Bereitstellen gegenseitiger Daten, z.B. mit Krankenkassen oder Arbeitsagenturen, um Mehrfacheingaben zu vermeiden.

Ein wichtiger Punkt für das neue Kundenportal ist die Möglichkeit, Anträge und dazugehörige Nachweise vollständig hochladen und nachreichen zu können. Dafür war es wichtig eine Grundlage zu schaffen. Nachweise müssen nicht mehr in beglaubigter Form vorgelegt werden, es reicht ein elektronischer Nachweis. Nur bei Zweifeln an der Rechtmäßigkeit oder Authentizität wird das Originaldokument noch angefordert. Aber auch Bescheide, die aktuell noch per Post verschickt werden, sollen zukünftig über das neue Kundenportal zur Verfügung gestellt werden um ökologisch, ökonomisch und nachhaltig zu arbeiten und Papierressourcen einsparen zu können. Aktuell ist es möglich über das sogenannte elektronische Postfach Bescheide zu empfangen. Wegen des komplizierten Authentifizierungsvorgangs ist dieser nicht weit verbreitet und für die Benutzer unattraktiv. Das heißt, dieser wird nicht in ausreichendem und beabsichtigtem Umfang genutzt. Laut Aussage von E3 ist die Planung von Nutzerreisen, dass wichtige Informationen verknüpft werden und beispielsweise nach der Geburt eines Kindes die Hinweise angezeigt werden, Kindergeld zu beantragen, oder die Anmeldung für einen Kindergartenplatz erfolgen sollte. Ziel ist es, dass durch die

Digitalisierung von verschiedenen Verwaltungsleistungen die Summe der Anträge und die dafür benötigte Zeit für den Benutzer geringgehalten werden kann.

In Kapitel 4.2. wurde bereits auf die Umfragen und Interviews eingegangen. In den Anfängen des Projekts *das neue Kundenportal – Mein persönlicher Bereich*, nach Auswertung der Umfrage, wurde ein Clickdummy entwickelt. Dieser stellte einen interaktiven Prototypen des neuen Kundenportals dar und ermöglichte, die Benutzeroberfläche zu testen. Mit diesem wurden Usability Tests durchgeführt. Sie dienen der Ausarbeitung von Nutzungseigenschaften und -problemen, um in einem frühen Stadium der Entwicklung Mängel festzustellen und beheben zu können. Das Testen ist eine wichtige Rolle, um zu sehen, ob der Benutzer seine Anforderungen aufgrund des Prototyps noch ändert.<sup>76</sup> Der Usability Test zum Kundenportal beinhaltete ein Interview, sowie einen anschließenden Fragebogen zur Gebrauchstauglichkeit. Beide Dokumente, sowie die Auswertung des Fragebogens sind in den Anlagen neun, zehn und zwölf zu finden.

Die Teilnehmenden waren männliche, technisch affine Nutzer im mittleren Alter. Die Aufgaben des Tests beinhalteten die Suche über die Startseite, den Kontakt, den Chatbot, das Anmelden / Registrieren, im Kundenportal. Es wurden vorwiegend Fragen zu Erwartungen und Präferenzen an das Kundenportal gestellt.<sup>77</sup> Die Auswertung zeigte, dass sich die Nutzer weitestgehend gut zurechtgefunden haben. Die Testpersonen denken, dass ein solches Kundenportal gerne von der Gesellschaft angenommen wird, aber nicht jeder damit zurechtkommen wird. Auch die Integration von Funktionen halten die Nutzer für ausbaufähig. Auf Kritik, Hürden und Probleme wird in Kapitel 4.5 näher eingegangen.

#### **4.4 Transparenz der öffentlichen Verwaltungen**

In diesem Kapitel wird die Transparenz der öffentlichen Verwaltungen untersucht. Unter diesem Begriff versteht man die Offenlegung von Informationen über Aktivitäten, Entscheidungen und Prozesse. Diese können durch die modernen

---

<sup>76</sup> Vgl. Deutsche Akkreditierungsstelle: Leitfaden Usability, 2010, S. 40.

<sup>77</sup> Vgl. Anlage 11.

Informations- und Kommunikationstechnologien besser nachvollziehbar und verständlich gemacht werden.<sup>78</sup> Das Ziel ist das Vertrauen der Bürger zu erlangen.

Der erste Punkt den E1 nennt, ist die Transparenz bezüglich der Kommunikation zwischen Benutzer und Verwaltung. Das bezieht sich wie in Kapitel 4.3. bereits erwähnt auf eine einfache, verständliche Sprache aber auch auf die Kommunikation mit den Nutzern. Hier ist es wichtig sichtbar zu machen, an wen sich der Benutzer wenden kann, bei Fragen zu einem Anliegen. Aber auch eine Information über den aktuellen Bearbeitungsstatus des Antrages. Hier könnte mit einem Ampelsystem gearbeitet werden, oder mit einer konkreten Formulierung der voraussichtlichen Bearbeitungsdauer, sowie der Information in welchem Status sich die Antragsbearbeitung befindet. Auch die Kommunikation über fehlende Dokumente fällt unter diesen Punkt. Aktuell werden die Kunden der DRV auf dem Postweg informiert, wenn Unterlagen fehlen und nachgereicht werden müssen. Zukünftig soll es die Möglichkeit geben, digital um die restlichen Unterlagen zu bitten.

Ein weiteres großes Thema der Digitalisierung ist laut der Experten der Datenschutz und die Datensicherheit, die in Deutschland geschützt sind. Viele Nutzer vertrauen der digitalen Welt nur bedingt ihre privaten Informationen an. Nach § 4 DSGVO müssen Verwaltungen den Nutzer transparent darüber informieren, welche persönlichen Daten erhoben, verarbeitet und genutzt werden. Dazu kommt die Frage, wie gerade ältere Menschen, die nicht über die technische Ausstattung oder das Know-how verfügen, im Digitalisierungsprozess mitgenommen werden können. E1 ist der Ansicht, dass kein Weg daran vorbeiführt und unterstellt die technischen Voraussetzungen hierzu als gegeben. Dagegen steht die Auffassung von E3, dass diese Nutzer noch an die Hand genommen werden müssen. Durch die Digitalisierung sollen die Verwaltungsmitarbeitenden mehr Zeit für die Anliegen der Bürger haben und diese besser unterstützen. Daher ist es laut E2 wichtig, die Mitarbeitenden in den Prozess der Digitalen Transformation miteinzubeziehen, da man auf diese durch den persönlichen Kundenkontakt angewiesen ist. Momentan ist es grundsätzlich noch kein Muss für die Nutzer, die digitalen Angebote der Verwaltungen in Anspruch zu nehmen. In der DRV wird es weiterhin die

---

<sup>78</sup> Vgl. von Lucke/Gollasch: Open Government, 2022, S. 36.

Möglichkeit der Antragsstellung auf Papier, oder persönliche Beratungsgespräche geben. Hier sieht E2 auch kein Ziel, das dies auf absehbare Zeit nicht mehr so sein wird.

#### **4.5 Externe Kommunikation und Werbung:**

In diesem Kapitel geht es um die Kommunikation und Werbung der Digitalen Verwaltung nach außen. Diese soll dazu dienen, auf die digitalen Projekte und Möglichkeiten aufmerksam zu machen und dadurch die Nutzung der digitalen Angebote zu steigern. Sowohl von E1 als auch E3 wird das Portal LinkedIn angesprochen, das gerade im Sinne der Attraktivität als Arbeitgeber nach außen wirbt. Des Weiteren werden die klassischen Medien genannt, sowohl elektronische wie Social Media, als auch Printmedien wie Zeitungen oder Plakate. Bei der DRV gibt es den Tag der offenen Tür, an dem vor allem die internen Digitalisierungsprojekte vorgestellt und beworben werden. Laut E2 müssen hier die Mitarbeitenden stark eingebunden werden, da diese den persönlichen Kontakt zu den Kunden haben und gezielt auf die digitalen Projekte hinweisen können.

E3 vertritt die Meinung, dass kaum Werbung für die Digitalisierungsprojekte gemacht wird, es zwar immer angekündigt wird, aber von einem konkreten Ergebnis war noch nichts festzustellen. Die externe Kommunikation und Werbung der Digitalisierung ist noch ausbaufähig. Aus persönlicher Einschätzung könnten dadurch vor allem junge Menschen auf die nutzerzentrierte Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung aufmerksam gemacht werden mithilfe von Schulungen oder Informationsveranstaltungen, z.B. an Schulen, Universitäten und Hochschulen, sowie bei den Arbeitgebern.

#### **4.6 Hindernisse und Herausforderungen**

Im folgenden Kapitel sollen die Hindernisse, Herausforderungen und Probleme bei der Umsetzung der Digitalisierung näher betrachtet werden.

*„Wer erneuern will, hat all jene zum Feind, denen es unter den alten Verhältnissen gut gegangen ist.“<sup>79</sup> - Niccolò Machiavelli*

---

<sup>79</sup> Vgl. Weichert et al.: Quick Guide UX Management, 2021, S. 175.

Die Akzeptanz der Nutzer hängt von verschiedenen Faktoren ab. Sie bezieht sich nicht nur auf die Benutzer der Verwaltungsleistungen, sondern auch auf die der Mitarbeitenden. „*Mainly the employees themselves are the decisive barrier to a successful transformation.*”<sup>80</sup> Sie sind eine wichtige Nutzergruppe, die befragt und miteinbezogen werden muss in die digitalen Umsetzungen. Mit ihnen steht und fällt die Digitalisierung der Verwaltungen. Für die internen Nutzer ist die Digitalisierung laut E2 ein wichtiger Faktor, gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Er betont, dass es schwierig ist, alle Menschen zu mehr Akzeptanz und weniger Misstrauen gegenüber der Digitalisierung zu bringen, da für viele der bisherige Prozess weiterhin funktioniert. Dieses Change Management bringt Angst, Unruhe und negative Emotionen für die Betroffenen mit sich.<sup>82</sup> Den Mitarbeitenden bleibt schlussendlich keine andere Wahl, als die digitalen Prozesse anzunehmen. Aus persönlicher Einschätzung heraus könnte man sagen, dass die Mitarbeitenden besser abgeholt und einbezogen werden müssen. Schulungen, Fortbildungen und Fachvorträge könnten bewirken, dass die internen Nutzer ihr Mindset ändern und sich in den Themen sicherer fühlen.

Nach E3 wird es dadurch immense Probleme bezüglich des Fachkräftemangels geben. Nicht nur die Generation der Babyboomer fallen in den nächsten Jahren als Fachkräfte weg. Junge Mitarbeitenden werden in den öffentlichen Verwaltungen zu wenig gefördert und Masterabschlüsse oder Fortbildungen werden zu selten anerkannt. Für E3 sinkt damit die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber. Dadurch verliert man junge, motivierte und engagierte Mitarbeitende.

Ein großes Problem für die DRV ist die Akquise von Benutzern für Interviews und Umfragen. Laut der Aussage von E1 besitzt die DRV eine der größten Datenbanken in Europa, darf sie jedoch nicht benutzen um Kunden anzuschreiben und um eine Teilnahme an einer Umfrage oder einem Interview zu bitten. Hier steht der Datenschutz über der Nutzerzentrierung. Incentives, also kleine finanzielle Anreize,

---

<sup>80</sup> Richenhagen/Dick: Public Management im Wandel, 2022, S. 148 f.

<sup>81</sup> Übersetzung: Hauptsächlich sind die Mitarbeitenden selbst die entscheidende Hürde für eine erfolgreiche Transformation.

<sup>82</sup> Richenhagen/Dick: Public Management im Wandel, 2022, S. 149.



um an der Befragung teilzunehmen, darf von einer öffentlichen Behörde nicht an die Kunden gezahlt werden.

Nach E1 und E2 wurde für die Entwicklung des neuen Kundenportals vorab ein Aufruf auf der Website der DRV geschaltet. Hierfür mussten die Nutzer aktiv die Seite besuchen um die Umfrage zu sehen und bearbeiten zu können. Das führte dazu, dass letztendlich nur eine bestimmte Gruppe an Nutzern an der Umfrage teilgenommen hat: hauptsächlich männliche, ältere Männer die über technische Kenntnisse verfügen. Diese gefilterte Sicht bildete keinen Schnitt der Deutschen Bevölkerung. Gerade junge Menschen waren kaum repräsentiert. In diesem Alter hat man laut E1 kaum Berührungspunkte mit der DRV, außer vielleicht bei Waisenrenten oder Rehabilitationsanträgen. Dieser Aspekt wurde bei E3 angesprochen. Dieser sieht das Vorgehen kritisch, da so Statistiken verfälscht werden, da nicht alle Gruppen repräsentativ vertreten sind in der Umfrage, es aber durch die eingeschränkten Möglichkeiten der Datennutzung grundsätzlich nicht verändert werden kann. Seiner Ansicht nach gibt es auch hier Wege um den Möglichkeiten des Datenschutzes zu nutzen, diese müssen jedoch gefunden werden. Er nennt hier die Beauftragung von externen Agenturen, die andere Möglichkeiten haben um Nutzer zu kontaktieren. Als einen weiteren Vorschlag benennt er die Schaltung von Werbung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Damit würde man auch mehr Personen im mittleren Alter erreichen. Um ganz junge Benutzergruppen zu erreichen, empfiehlt sich Werbeschaltung auf sozialen Plattformen wie YouTube oder Instagram. Fraglich ist inwieweit dem Hürden entgegen stehen durch die Grundsätze der in § 69 Abs. 4 SGB IV normierten Regelung von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

Ein weiterer Faktor zum Thema Datenschutz ist die komplizierte Authentifizierung. Hier sind sich alle drei Experten einig, dass das die erste und eine der größten Hürden ist bei dem Thema Verwaltungsdigitalisierung. Solange es keine Möglichkeit für eine einfache, unkomplizierte Authentifizierung gibt, werden weniger Nutzer die digitalen Angebote der Verwaltungen in Anspruch nehmen. Ein Beispiel hierfür zeigt E2 mit dem aktuellen elektronischen Postfach. Hierüber kann der Nutzer Nachweise digital einreichen und die DRV kann digital Bescheide bereitstellen. Auf der Website der DRV sind die aktuellen

Authentifizierungsmöglichkeiten aufgelistet. Benötigt wird hierfür ein Personalausweis oder Aufenthaltstitel mit Ausweisfunktion, eine elektronische Signaturkarte, sowie ein Kartenlesegerät oder die AusweisApp2.<sup>83</sup> Viele Bürger verwenden die elektronische ID nicht und haben oft die Unterlagen für ihre PIN-Nummer nicht mehr vorliegen. Sich einen Neuen generieren zu lassen, benötigt einen persönlichen Termin beim zuständigen Bürgeramt, was wiederum Zeit kostet. Dazu kommt, dass die AusweisApp2 oft nicht funktioniert. Das zeigt, dass eine Authentifizierung aufwendig ist und daher das Angebot des elektronischen Postfachs kaum genutzt wird. Dafür erscheint die kostenlose, persönliche Beratung vor Ort bei der DRV attraktiver. Ein weiteres Hindernis sieht E3 im Beschaffungsrecht. Von der Ausschreibung bis zur eigentlichen Beschaffung dauert es zu lange. Das verlangsamt die Digitalisierungsprozesse und -projekte enorm.

Ein weiteres Hindernis sind laut E1 die Einschränkungen, die die amtsdeutschen Begriffe mit sich bringen. Es ist nicht immer möglich, die Texte frei und in einfacher Sprache zu wählen, da man sich hier an Vorgaben halten muss. Hier muss mit Annotationen und Hilfstexten gearbeitet werden, was die Bearbeitung durch den Nutzer mit mehr Aufwand verbindet, etwas das wir durch die Usability eigentlich vermeiden wollen. Aus persönlicher Einschätzung können auch Tooltips zum Einsatz kommen. Das sind kurze Beschreibungen, die beim Überfahren des Mauszeigers über ein Symbol, ein Bild oder ein anderes interaktives Element angezeigt werden.

*„Grundsätzlich wird alles evaluiert. Dabei wird aber selten aus der Evaluation gelernt - sie dient eher als eine Art Nachweis für ein abgeschlossenes Projekt. Die Existenz der Evaluation ist wichtiger als der Inhalt oder die Lernbereitschaft.“<sup>84</sup>*

Dieses Zitat lässt gut erkennen, welches weitere Problem die nutzerzentrierte Digitalisierung birgt. Den Antworten von E1 nach zu urteilen, wird häufig von nutzerzentrierter Digitalisierung im Rahmen von Projekten gesprochen, am Ende wurde jedoch nur für den Benutzer mitgedacht. Eine richtige Befragung hat nicht

---

<sup>83</sup> Vgl. Deutsche Rentenversicherung: Online-Dienste mit Registrierung, o.D.

<sup>84</sup> Nestler: Menschzentrierte Digitalisierung, 2022, S. 19.

stattgefunden. Das Wort der Nutzerzentrierung hat sich als Basiswort etabliert, aber umgesetzt wird es nicht immer. Hier ist es wichtig noch einmal zu betonen, dass sowohl die internen als auch die externen Nutzer aktiv eingebunden werden müssen, sowie Experten, die sich mit den methodischen Vorgehensweisen auskennen und diese umsetzen können.

Nach der Aussage von E2 ist eine weitere Herausforderung, Papierprozesse nicht einfach zu digitalisieren ohne Prozessoptimierung, sondern sie neu zu denken. Erst muss der IST-Prozess aufgenommen werden, danach ist dieser in einen SOLL-Prozess zu optimieren. Ansonsten elektrifiziert man nur Teilprozesse und verschenkt die Chance auf eine end-to-end Digitalisierung. Die Innovation würde vollständig auf der Strecke bleiben. E2 bezieht sich auf die Vernetzung der einzelnen Angebote intern. Im Hinblick auf die Website der DRV ist festzustellen, dass mehr eine Unternehmenspräsentation im Vordergrund steht, als das Kundenanliegen. Hier soll zukünftig durch das neue Kundenportal eine „Vernetzung der einzelnen Dienste und eben die Konzentration an einer Stelle, damit ein Kunde das eben auf einen Blick findet und dann auch gerne nutzen möchte“.<sup>85</sup> Ursprünglich war eine end-to-end Digitalisierung für das OZG 2.0 vorgesehen. Laut E3 wurde es jedoch nicht mitgedacht, da sich niemand dafür zuständig sieht und es Schwierigkeiten in der Finanzierung gibt. Hier bemängelt E3 die mangelnde Kommunikation zwischen den einzelnen Bundesländern. Es herrscht ein starkes Misstrauen untereinander, Probleme werden nicht offen angesprochen und ausgetauscht. Dabei ist es das Ziel des OZG, dass sich die Länder vernetzen, helfen und untereinander digitalisierte Leistungen bereitstellen, um schneller und effizienter die Digitalisierung voranbringen zu können. Die nationale Steuerung hierfür liegt beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat.

## **5 Ausblick und Fazit**

Die vorliegende Forschungsarbeit zum Thema *Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung anlässlich des Onlinezugangsgesetzes* wurde anhand einer qualitativen Forschungsmethode empirisch erhoben. Mithilfe von

---

<sup>85</sup> Vgl. Anlage 3, S. 16, Z. 27 ff.

Experteninterviews sollte vorwiegend die Nutzerzentrierung und Usability in ihrer Relevanz eingeordnet werden.

Dieser Transformationsprozess ist die bisher größte Herausforderung für die Deutsche Rentenversicherung im 21. Jahrhundert. Neben den festgestellten Anforderungen an die IT-Technologie, die Berücksichtigung von Datenschutz und Datensicherheit, implementiert diese Veränderung eine Vielzahl an zu generierenden Prozessschritten und deren Umsetzung bis die Digitale Transformation erreicht sein wird. Die DRV hat mit der Entwicklung des neuen Kundenportals einen wichtigen Schritt in Richtung einer nutzerzentrierten Verwaltung getan.

Es hat sich gezeigt, dass Nutzer nicht nur Kunden sind, die Anträge stellen oder Anliegen bearbeitet haben wollen. Vielmehr sind es auch die Verwaltungsmitarbeitenden der DRV, die in den Transformationsprozess eingebunden werden müssen. Aus eigener Erfahrung als duale Studentin fehlt hier die Transparenz über den aktuellen Stand der internen Digitalisierungsprojekte, es fehlt noch an digital individuell abrufbaren Informationen für die Mitarbeitenden. Diese wären hilfreich und notwendig, um das Change Management bezüglich digitaler Entwicklungen zu begleiten und um Mitarbeitende darauf vorzubereiten. Damit könnte auch erreicht werden, dass die Vorteile eines umfassenden digitalen Arbeitsplatzes erkannt und positiv aufgenommen werden. Dem Change Management muss im Hinblick auf die Mitnahme der Mitarbeitenden mehr Raum gegeben werden, indem auf die unterschiedlichen Bedarfe von verschiedenen Funktionsebenen eingegangen wird. Dazu wäre es hilfreich in regelmäßigen Abständen anonymisierte Befragungen der Mitarbeitenden durchzuführen und zeitnah auszuwerten. Umfragen werden zwar von Zeit zu Zeit durchgeführt, müssen aber auch zeitnah genutzt werden. Bezogen auf die Nutzerzentrierung und Usability fehlt es den Verwaltungen, explizit der DRV, grundsätzlich an ausgewiesenen Experten. Das hierfür notwendige Wissen benötigt speziell ausgebildete Mitarbeitende, wenn möglich mit bereits erworbenem Erfahrungswissen. Dieses sollte durch entsprechende, möglicherweise auch extern eingekaufte Berater aufgefangen werden können. Durch die Vernetzung verschiedener Kenntnisse und

Fähigkeiten kann und muss es gelingen, als Zielbild ein Tool zu entwickeln, das den im OZG genannten Anforderungen entspricht.

Das neue Kundenportal muss ein modernes Tool sein, das einen nutzerfreundlichen und zentralen Zugang zu den angebotenen Dienstleistungen ermöglicht. Durch das Einbeziehen von Nutzern vor, sowie während der Umsetzung wurde und wird versucht ein Verständnis für die Wünsche und Ansprüche zu generieren. Kritisch hinterfragt werden muss die nicht repräsentative Gruppe von größtenteils männlichen Nutzern mittleren Alters, die an der Umfrage beteiligt waren. Hier ist für die Zukunft zu überlegen, ob man Möglichkeiten der Nutzung personenbezogener Daten unter Berücksichtigung des Datenschutzes finden kann. So kann man eine repräsentative Auswahl an verschiedenen Probanden generieren, damit unterschiedliche Blickwinkel und eine Bandbreite an Erfahrungswerten ausgewertet werden können, um valide Ergebnissen zu erzielen. Auch die Ideen junger Menschen sollten in den Transformationsprozess miteinbezogen werden. Um die Digitalisierungsprojekte optimal nach außen zu kommunizieren, sollte über ein breiteres Angebot an Werbemaßnahmen für Bürger nachgedacht werden. Hierbei unterliegt die öffentliche Verwaltung dem Gebot der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nach § 69 Abs. 4 SGB IV, das heißt geplante Maßnahmen müssen vorher einer angemessenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen werden.

Das Erstellen eines Prototyps des Kundenportals ist grundsätzlich eine gute Möglichkeit, um mit Interviews von ausgewählten externen Nutzern die Usability des Kundenportals zu testen. Hierdurch haben sich Probleme, Hindernisse und Wünsche der Nutzer aufgezeigt, die für die Weiterentwicklung gut genutzt werden konnten. Aber auch nach dem Release des Portals muss fortlaufend ein Feedback der Nutzer eingeholt werden. Dieses sollte präsent, optimalerweise bereits auf der Startseite eingerichtet werden, um den aktuellen Nutzer persönlich anzusprechen und möglichst einfach und zielgenau zu wirken. Es ist wichtig, dass die DRV kontinuierlich an der Verbesserung der Nutzungsmöglichkeiten ihrer digitalen Angebote arbeitet und die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer im Blick behält.

Um eine allgemeine Akzeptanz für das neue Kundenportal zu generieren, sollten die Voraussetzungen für eine einfache Authentifizierung geschaffen werden.

Aktuell ist die Authentifizierung noch zu kompliziert und zu zeitintensiv und steht deshalb nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den Nutzungsmöglichkeiten des Portals. Dies kann zu einer ablehnenden Haltung von Bürgern führen, sich im Portal anzumelden, vor allen Dingen dann, wenn es sich beispielsweise nur um eine Adressänderung oder beabsichtigte Kontenklärung handelt. Wichtig zu erwähnen ist, dass das Verwaltungshandeln der DRV grundsätzlich transparent gegenüber ihren Kunden sein muss. Die Datenschutzgrundverordnung gibt den rechtlichen Rahmen vor welche, wofür und wie lange persönliche Daten verwendet, gespeichert und genutzt werden dürfen und wann sie gegebenenfalls zu löschen sind.

Positiv hervorzuheben ist, dass zukünftig über das Kundenportal Nachweise hochgeladen und Bescheide digital bereitgestellt werden können. Das ist nicht nur effektiver, sondern auch effizienter und nachhaltiger. Für eine digitale Weiterentwicklung ist eine end-to-end Verschlüsselung essentiell. Schnittstellen innerhalb der Verwaltungsprozesse, insbesondere zu anderen Leistungsträgern, wie zum Beispiel Krankenkassen, Arbeitsagenturen und Jobcentern, denkbar auch Arbeitgebern, gilt es zu optimieren und datensicher zu machen. Aktuell sind nur Teilprozesse digital verfügbar und es werden noch zu viele Papierressourcen verbraucht um einen Antrag zu erledigen. Da dies nicht, wie ursprünglich angedacht, in einem OZG 2.0 vorgesehen ist, bleibt es abzuwarten, wann der Digitalisierungsprozess abgeschlossen sein wird.

Insgesamt bietet die Digitalisierung viele Chancen, um die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen zu verbessern und den Service für die Kunden zu optimieren. Allerdings gilt es auch, die Herausforderungen zu bewältigen und bestehende Risiken, wie zum Beispiel Cyber Sicherheit zu minimieren. Ohne eine umfangreiche Digitalisierung in der DRV wird es zukünftig nicht möglich sein, den durch den demographischen Wandel entstehenden Fachkräftemangel und die zunehmende Arbeitsbelastung in den kommenden Jahren zu minimieren, die Mitarbeitenden gesund zu motivieren und an die DRV zu binden.

Die letzten drei Jahre während der Corona-Pandemie haben die positiven Möglichkeiten der digitalen Arbeitswelt aufgezeigt und beschleunigt. Innerhalb der

DRV Baden-Württemberg war es durch die bereits eingeführte elektronische Akte möglich die Sachbearbeitung aus dem Leistungsbereich in möglichst kurzem Zeitraum aus dem Homeoffice das Arbeiten zu ermöglichen. In der Retrospektive ist es damit gelungen das Leistungsangebot der DRV Baden-Württemberg weiterhin auf einem hohen Niveau zu erhalten. Dies wurde unterstützt durch die Möglichkeit der Videoberatung, die eine persönliche Vorsprache nach Identifikation komplett ersetzen konnte. Damit konnte die DRV Baden-Württemberg die ihr gesetzlich übertragenen Aufgaben nach dem SGB VI sicherstellen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse machten deutlich, dass die Vorteile bei einer Weiterentwicklung der digitalen Nutzungsmöglichkeiten praxisnah nachgewiesen werden konnten.

Die Untersuchung der Forschungsfrage zeigt deutlich auf, dass die Nutzerzentrierung und die Usability bei der digitalen Transformation der Verwaltung, hier der DRV, eine entscheidende Rolle spielen. Die Digitalisierung folgt etablierten und optimierter Prozesse. Nur wenn die Anwendungen dieser in digitalisierter Form hinterlegten Arbeitsschritte einfach zu verstehen und selbsterklärend zu bedienen sind, werden sie von den Nutzern auch angenommen und verwendet. Die Ergebnisse können als Grundlage für weitere Forschungen im Bereich der digitalen Transformation der Deutschen Rentenversicherung dienen.

## 6 Anhang

### Anhang 1 - Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele
K 1: Digitalisierung / Digitale Transformation in öffentlichen Verwaltungen	Umwandlung von analogen zu digitalen Prozessen	„...dass wir analoge Informationen, auch (...) Prozesse digital abbilden wollen,...“ (S. 2, Z. 23)  „...Prozesse neu zu denken...“ (S. 13, Z. 22)
K 2: Nutzerzentrierung SK: Nutzerbedürfnisse und Anforderungen an das Kundenportal der DRV	Der Nutzer steht im Fokus und muss einbezogen werden!	„...Nutzer einbinden, aktiv.“ (S. 3, Z. 20)  „...wir brauchen Kompetenzen, Leute, die Interviews führen können...“ (S. 9, Z. 23)  „...Nutzergruppen auch ein Stück weit repräsentieren zu können im Projekt...“ (S. 26, Z. 9)



<p>K 3: Usability</p> <p>SK: Evaluation der Usability des Kundenportals der DRV</p>	<p>Bewertung der Nutzerfreundlichkeit eines Produkts oder Dienstleistung</p>	<p>„...wir haben Prototypen erstellt, die wir dann in Usability Testings immer wieder mit NutzerInnen vertestet haben.“ (S. 4, Z. 9 f.)</p> <p>„...Klickstrecken optimieren...“ (S. 21, Z. 15)</p> <p>„...Klick-Dummy...“ (S. 36, Z. 15)</p>
<p>K 4: Transparenz der öffentlichen Verwaltung</p>	<p>Offenlegung von Infos über Aktivitäten, Erscheinungen &amp; Prozessen</p> <p>-&gt; Vertrauen der Bürger gewinnen</p>	<p>„...direkte Kommunikationswege, dass ich weiß, wen kann ich denn eigentlich ansprechen,...“ (S. 7, Z. 10)</p> <p>Datenschutz s. K6</p>
<p>K 5: Externe Kommunikation und Werbung</p>	<p>Wie wird die digitale Verwaltung nach außen beworben?</p>	<p>„...Internetseiten, Webseiten...“ (S. 10, Z. 18)</p> <p>„...wenn der Mitarbeiter da versucht letztendlich Werbung zu machen...“ (S. 23, Z. 15)</p>

<p>K6: Hindernisse und Herausforderungen</p>	<p>Umsetzung wurde beeinträchtigt</p>	<p>„...wir haben ja eine der größten Datenbanken (...) aber wir dürfen nicht einfach fragen.“ (S. 4, Z. 21 f.)</p> <p>„...ganz konkrete Zielgruppe gemeldet...“ (S. 4, Z. 34)</p> <p>„...Authentifizierung...“ (S. 8. Z. 12)</p> <p>„...Papierprozess elektrifizieren...“ (S. 13, Z. 25)</p> <p>„...Nutzerzentrierung ist mittlerweile so ein Basiswort...“ (S. 22, Z. 24)</p> <p>„...Besonders Ende-zu-Ende-Digitalisierung funktioniert derzeit gar nicht.“ (S. 32, Z. 2)</p>
--	---------------------------------------	---

## 7 Literaturverzeichnis

**Baur**, Nina/Jörg Blasius: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer-Verlag, 19.02.2019.

**BMDV**: *Digitalstrategie: Gemeinsam digitale Werte schöpfen*, 25.04.2023, verfügbar unter: [https://digitalstrategie-deutschland.de/static/fcf23bbf9736d543d02b79ccad34b729/Digitalstrategie\\_Aktualisierung\\_25.04.2023.pdf](https://digitalstrategie-deutschland.de/static/fcf23bbf9736d543d02b79ccad34b729/Digitalstrategie_Aktualisierung_25.04.2023.pdf), zuletzt aufgerufen am 28.04.2023.

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat**: *Der Servicestandard für die digitale Verwaltung*, 08.11.2022, verfügbar unter: <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/servicestandard/servicestandard-node.html>, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat**: *Das Onlinezugangsgesetz*, 16.02.2023, verfügbar unter: <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-ozg/info-ozg-node.html>, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Deutsche Akkreditierungsstelle**: *Leitfaden Usability*, 2010, verfügbar unter: <https://www.dakks.de/docs/download/148>, zuletzt aufgerufen am: 28.04.2023.

**Deutsche Rentenversicherung**: *Online-Dienste mit Registrierung*, o.D., verfügbar unter: <https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Online-Dienste/Online-Dienste-mit-Registrierung/online-dienste-mit-registrierung.html>, zuletzt aufgerufen am 28.04.2023.

**Deutsche Rentenversicherung Bund**: *Unsere Digitalstrategie*, o. D., verfügbar unter: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Bund/DE/Ueberuns/Digitalstrategie/digitalstrategie\\_node.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Bund/DE/Ueberuns/Digitalstrategie/digitalstrategie_node.html), zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Didier**, Jovan: *Fallstudien*, verfügbar unter: <http://www.unies.eu/german/sub/resources/files/Skript-HJD---Leitfaden-zur-Erstellung-von-Fallstudien.pdf>, 2005, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Dresing**, Thorsten/Pehl, Thorsten: *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse*. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Auflage. Marburg, 2018, verfügbar unter: [https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch\\_08\\_01\\_web.pdf](https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf), zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**DRV Bund**: *Unsere Digitalziele für eine zukunftsstarke DRV Bund*, o.D., verfügbar unter: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Bund/DE/Ueberuns/Digitalstrategie/digitale\\_ziele.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Bund/DE/Ueberuns/Digitalstrategie/digitale_ziele.html), zuletzt aufgerufen am 28.04.2023.

**eAntrag** - Startseite. (o. D.). <https://www.eservice-drv.de/eantrag/startseite.seam?zugang=OK>, zuletzt aufgerufen am 22.04.2023.

**E-Government** in Deutschland: *Aktueller Stand auf Bundes und Landesebene*, verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/655082/32a17c3834d5c5c5d6f5a7232f0491c0/WD-3-134-19-pdf-data.pdf>, 28.06.2019, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**European Commission**: *E-Government Action Plan 2001-2005: Accelerating the e-Europe*. 2003, verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0269&from=EN>, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Fischer**, Caroline/Proeller Isabella (Hrsg.): *Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung: Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts*, 2019, verfügbar unter: <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/43559/file/spmn25.pdf>, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Flick**, Uwe/ et all.: *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, Beltz, 1995.

**Flick**, Uwe: *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, Psychologie Verlags Union eBooks, 01.01.1991, verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/Stephan-Wolff-3/publication/281345528\\_Qualitative\\_Sozialforschung\\_Grundlagen\\_Konzepte\\_Methoden\\_und\\_Anwendungen/links/5c3c74f292851c22a3738ba9/Qualitative-Sozialforschung-Grundlagen-Konzepte-Methoden-und-Anwendungen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stephan-Wolff-3/publication/281345528_Qualitative_Sozialforschung_Grundlagen_Konzepte_Methoden_und_Anwendungen/links/5c3c74f292851c22a3738ba9/Qualitative-Sozialforschung-Grundlagen-Konzepte-Methoden-und-Anwendungen.pdf), zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

- Froschauer**, Ulrike/Lueger, Manfred: *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, UTB GmbH, 13.01.2020.
- Gehrl**, Martin A.: *Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Verwaltungsverfahren*, Springer Gabler, 2022.
- Gläser**, Jochen/Laudel, Grit: *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*, Springer-Verlag, 15.07.2010.
- Jobs**, Steve *Interview im Jahre 1997*, verfügbar unter:  
<https://youtu.be/oeqPrUmVz-o>, zuletzt aufgerufen am 25.04.2023.
- Kaiser**, Robert: *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer-Verlag, 2021.
- Lamnek**, Siegfried/Krell, Claudia: *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien*, 01.01.2016.
- Lauer**, Thomas: *Quick Guide Change Management für alle Fälle: Was uns Case Studies lehren*, Springer Gabler, 2021.
- Lühr**, Hans-Henning/Jabkowski, Roland/Smentek, Sabine: *Handbuch Digitale Verwaltung*, Kommunal- und Schul-Verlag, 06.05.2019.
- Markus**, Heike/Meuche, Thomas: *Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung: Ein ganzheitliches Konzept für eine gelingende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung*, Springer Gabler, 26.04.2022.
- Mayring**, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Beltz, 2022.
- Myers**, Michael D./Newman, Michael: *The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft, Information and Organization*, Vol. 17, No. 1, 2007.
- Nationaler Normenkontrollrat**: *Monitor Digitale Verwaltung #6*, September 2021, verfügbar unter:  
[https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/monitor-digitale-verwaltung-6.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/monitor-digitale-verwaltung-6.pdf?__blob=publicationFile&v=9), zuletzt aufgerufen am 28.04.2023.

**Nestler, Simon:** *Menschzentrierte Digitalisierung: Praxisleitfaden für eine gelungene Usability und User Experience in der öffentlichen Verwaltung*, Springer Gabler, 19.02.2022.

**Raithel, Jürgen:** *Quantitative Forschung*, Springer-Verlag, 12.09.2008.

**Richenhagen, Gottfried/Michael Dick:** *Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung*, Springer Gabler, 26.07.2022.

**Seckelmann, Margit et al.:** *Digitalisierte Verwaltung, Vernetztes E-Government*, Erich Schmidt Verlag, 2018, S. 61.

**Starosta, Gina:** *Der Portalverbund zwischen Bund und Ländern: Artikel 91c Absatz 5 GG und dessen einfachgesetzliche Ausgestaltung im verfassungsrechtlichen Wertgefüge*, Nomos, 01.09.2022.

**United Nations:** *UN E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation towards Sustainable and Resilient Societies*, verfügbar unter: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Von Lucke, Jörn/Gollasch, Katja:** *Open Government: Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methoden*, Springer Gabler, 01.01.2022.

**von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich:** *Speyrer Definition von Electronic Government*, verfügbar unter: <https://www.joernvonlucke.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>, 07.2000, zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Webster, Jane/Watson, Richard T.:** *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*, MIS Quarterly, Vol. 26, No. 2, pp: xiii-xxiii, 2002, verfügbar unter: [https://web.njit.edu/~egan/Writing\\_A\\_Literature\\_Review.pdf](https://web.njit.edu/~egan/Writing_A_Literature_Review.pdf), zuletzt aufgerufen am 24.04.2023.

**Weichert, Steffen/Quint, Gesine/Bartel, Torsten:** *Quick Guide UX Management: So verankern Sie Usability und User Experience im Unternehmen*, 2. Auflage, Springer Gabler, 2021.

**Wirtz, Bernd W.:** *E-Government: Strategie – Organisation – Technologie*,  
Springer Gabler, 15.09.2022.

**Yin, Robert K.:** *Case Study Research and Applications: Design and Methods*,  
Sage Publishing, 03.11.2017.

## **8 Eidesstattliche Versicherung**

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

Datum, Unterschrift