

MARTTI VAALAHTI

Die
Digitale
Gesellschaft

Menschenzentrierte Digitalisierung
nach finnischem Vorbild

Die
Digitale
Gesellschaft

MARTTI VAALAHTI



Die
Digitale
Gesellschaft

Menschenzentrierte Digitalisierung
nach finnischem Vorbild

© Gofore Oyj

ISBN 978-952-94-9662-4 (Softcover)

ISBN 978-952-94-9663-1 (EPUB)

ISBN 978-952-94-9664-8 (MP3)

Umschlag:

Gofore Plc

Druck und Layout:

Kirjapaino Bookcover Oy, Seinäjoki 2024

Inhalt

Zur Einführung: Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, und warum brauchen wir sie?	8
1. Glückliche Steuerzahler:innen	20
2. Vom Kirchenbuch zum Lebensbegleiter	40
3. Verantwortungsbewusster Konsum	52
4. Digital im Dienst der Gesundheit	64
5. Finnlands attraktivstes Wachstumszentrum	74
6. Arbeitskraft, wo sie gebraucht wird	86
7. Mehr Menschlichkeit in den Arbeitsalltag	96
8. Etappenweiser Fortschritt	110
9. Sicher in die Zukunft	124
10. Medien im Auftrag des Menschen	138
11. Menschenzentrierte Digitalisierung – Finnlands neuer Erfolgsfaktor	150
12. Gemeinsamer Faktor	164
13. Die Thesen der menschenzentrierten Digitalisierung	178

Einführung

Was ist menschenzentrierte
Digitalisierung, und warum
brauchen wir sie?

Wir alle haben von Natur aus das Bedürfnis, einer Gemeinschaft zugehörig zu sein, so akzeptiert zu werden, wie wir sind, und in schweren Stunden Hilfe und Beistand zu erhalten. Die Unterstützung durch Familie, Freundeskreis und Gemeinwesen zählt zu den Fundamenten unseres Alltags. Für dessen reibungslosen Ablauf wiederum sorgen in der heutigen Gesellschaft zunehmend digitale Dienstleistungen.

Wie wir diese erleben, wird in der Praxis vor allem durch die Interaktion mit Behörden bei wichtigen Lebensereignissen geprägt, wie beispielsweise bei der Geburt eines Kindes oder beim Tod eines Familienmitglieds, aber auch Adressen- oder Namensänderungen, der Eintragung einer Partnerschaft oder Auflösung einer Ehe und anderen tiefgreifenden, für uns einzigartigen Ereignissen. In Zeiten von großen Gefühlen, radikalen Lebensentscheidungen oder Anstrengung ist es umso wichtiger, dass die öffentlichen Dienstleistungen funktionieren.

Die relevante Frage ist daher, wie gut unsere menschlichen Bedürfnisse mit den bestehenden digitalen Leistungen erfüllt werden können und wie nahtlos privater und öffentlicher Sektor sich dabei ergänzen. Dies gestaltet sich in der Praxis oft kompliziert: Was wäre beispielsweise erforderlich, um die mit einem Umzug verbundenen Maßnahmen wie Ummeldung, Beantragung eines Kindergartenplatzes und Abschluss eines Fernwärmevertrags bequem an einer Stelle zusammenzufassen?

Wir verständigen uns untereinander nicht über Programmcodes, sondern mittels natürlicher menschlicher Sprache. Damit Dienste so gut funktionieren, dass sie gar nicht mehr bemerkt werden, müssen ihre Anbieter mindestens ebenso viel über konkrete Kundenbedürfnisse wissen wie über die neu-

esten Technologien. Aus diesem Grund ist Empathie auch im digitalen Bereich ein entscheidender Faktor.

In Finnland begann der Wandel zu einer digitalen Gesellschaft schon vor Jahrzehnten. Aktuell stehen wir vor der wichtigsten Veränderung unserer Zeit: der menschenzentrierten Digitalisierung, also einer menschenorientierten Gestaltung digitaler Dienste. Bei der menschenzentrierten Digitalisierung werden die Leistungen vor allem daran gemessen, inwieweit sie unser Leben erleichtern. Es wird oft behauptet, dass die digitale Umgebung uns daran hindert, innezuhalten und gedanklich abzuschalten – mit negativen Folgen für Konzentration und Denkvermögen. Menschenzentrierte Digitalisierung dient stattdessen dem entgegengesetzten Ziel: Zeit zum Nachdenken freizugeben, Kreativität zu wecken und die zwischenmenschliche Interaktion zu stärken.

Dies setzt unter anderem voraus, dass sich Systeme und Applikationen an die Bedürfnisse der Menschen anpassen, die sie benutzen – und nicht umgekehrt. Die Systemumgebungen hinter den angebotenen Diensten haben bereits gewaltige Fortschritte hinter sich. Jetzt ist es an der Zeit, den Service selbst besser auf den Menschen abzustimmen. Die zur Verfügung stehenden Daten müssen außerdem effizienter genutzt werden: Je ganzheitlicher sich aus unterschiedlichen Quellen bezogene Informationen miteinander verbinden lassen, desto geradliniger und benutzerfreundlicher das Ergebnis. Wir würden uns viel Arbeit ersparen, wenn unterschiedliche Akteure die jeweils für sie relevanten Informationen leicht zugänglich am selben Ort fänden. Künstliche Intelligenz (KI) bietet in dieser Hinsicht bislang ungeahnte Möglichkeiten – unter anderem ist sie dazu imstande, Informationen wie Nut-

zerverhalten und -präferenzen treffend und mit nahezu unbegrenzter Effizienz zu analysieren. Beispielsweise machen Netflix und Spotify sich KI zunutze, um gezielt Filme, Serien oder Songs vorzuschlagen, für die sich der Abonnent oder die Abonnentin vermutlich persönlich interessiert. Je besser die Algorithmen im Laufe der Zeit individuelle Gewohnheiten und Vorlieben kennenlernen, desto maßgeschneiderter wird das automatisch konfigurierte Medienerlebnis. In ähnlicher Weise können die Inhalte und Navigationsoptionen von Websites und -diensten dem bisherigen Nutzerverhalten gemäß angepasst werden. KI-assistierte Chatbots können Fragen umgehend beantworten und dabei helfen, Aufgaben zu erledigen, Informationen zu finden oder Probleme zu lösen. Weitere Aufgabenfelder sind die Automatisierung von Tätigkeiten und Prozessen sowie das Erkennen von Abweichungen und Vorschlagen von Korrekturen, bevor es tatsächlich zu einem Problem kommt. Auch im Sicherheitsbereich spielt künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle, beispielsweise bei der biometrischen Identifikation.

Der Umgang mit den Daten muss jedoch verantwortungsbewusst und ihre Weitergabe an Dritte begründet sein. Zu dieser Verantwortung gehört auch die Untersuchung, wie nachhaltig die Digitaldienste wirklich sind. Damit die effizientere Ressourcennutzung nicht gemäß dem bekannten Jevons-Paradoxon zu einem höheren Verbrauch führt, müssen die Auswirkungen der Digitalisierung ganzheitlich bewertet werden. Übermäßige Vereinfachung kann verantwortungsloses Verhalten fördern, und die tatsächlichen Auswirkungen digitaler Technologien sind nicht unbedingt auf den ersten Blick erkennbar. Anreize zu verantwortlichem Bürger- bzw.

Verbraucherverhalten müssen ein klares Ziel aller Akteure sein. Auch hier kann künstliche Intelligenz einen signifikanten Beitrag leisten, etwa durch Verifizierung von Transparenz und Gerechtigkeit der Algorithmen, welche die aktuellen Dienste und Systeme steuern. Dies wiederum bedeutet, dass die Funktionen und Entscheidungsprozesse der KI-Systeme verständlich und offen sein müssen, sodass sie objektiv beurteilt und gegebenenfalls korrigiert werden können. Ebenso wesentlich ist die Berücksichtigung der ethischen und moralischen Fragen, die sich mit dem Gebrauch Künstlicher Intelligenz verbinden. Auch KI-gesteuerte Entwicklung erfordert kontinuierliche Diskussion und Regulierung, um sicherzustellen, dass die technologischen Lösungen mit den geltenden Werten und Zielen im Einklang stehen. Dialog und Vorschriften helfen, das Risiko von Diskriminierung und Ungerechtigkeit zu mindern und die ethische, verantwortungsbewusste KI-Nutzung in allen Anwendungsbereichen zu fördern. Ein weiterer Vorteil von Künstlicher Intelligenz ist Kosteneffizienz, in anderen Worten Einsparung von Energie und Ressourcen, womit sie auch zu einem respektvolleren Umgang mit der Natur beitragen kann.

Aus dem Blickwinkel von Sicherheit und Ressourceneffizienz ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, welche Art von Code jeweils benötigt wird und welche keinesfalls verwendet werden darf. Bei einem Raketenstart etwa muss sichergestellt sein, dass alle relevanten Funktionen ausreichend Rechnerkapazität haben. Der Quellcode einer Werbetafel braucht nicht so zuverlässig zu sein wie der eines Herzschrittmachers und nicht jeder Webdienst erfordert eine Zwei-Faktor-Authentisierung. In letzter Zeit hat sich zudem die Sicherheitslage in Europa deutlich verschlechtert, was unter anderem

Cloud-Services in ein neues Licht rückt. Nur eine global und digital dezentralisierte Gesellschaft kann weiterhin funktionieren, wenn Teile der digitalen Infrastruktur beschädigt werden.

Anstelle einer schlichten Digitalisierung vorhandener Konzepte ist somit ein umfassendes Verständnis des Menschen und seiner Bedürfnisse gefragt. Daher haben auch die Entwicklungsprozesse für Digitaldienste in den letzten Jahren eine Revolution erlebt und verlaufen heutzutage dem aus der Welt der Software bekannten Agilitätsprinzip gemäß in Phasen: Zunächst wird ein Prototyp veröffentlicht, an dem danach in schnellen Zyklen auf Testergebnissen und Feedback basierende Verbesserungen und Ergänzungen vorgenommen werden. Dies ermöglicht schnelle, bedarfsorientierte Änderungen und Richtungskorrekturen anstelle jahrelanger Entwicklungsprojekte. Die gelegentlich geäußerte Kritik an der Veröffentlichung nicht voll ausgereifter Produkte ist insofern ungerechtfertigt, als dass ein agil entwickelter Service ohnehin nie endgültig fertig ist, sondern kontinuierlich überarbeitet wird. Es mag ab und zu den Anschein haben, dass geäußertes Feedback auf taube Ohren stößt. Dies ist jedoch in der Regel nicht der Fall, sofern das Problem real ist und von einer repräsentativen Personenzahl gemeldet wird. Benutzerfreundliche, kreative und einladende Feedback-Kanäle und -Optionen sind eine Voraussetzung für entwicklungsorientierte Interaktion, auch wenn die Verantwortung nicht vollständig auf die Benutzenseite verlagert werden darf.

Aus Sicht der Dienstleister durchdringt der Wandel die gesamte Organisation. Serviceentwicklung ist heutzutage die Aufgabe fachübergreifender, autonomer Expertenteams.

Beschlüsse werden nicht mehr einseitig durch die Geschäftsleitung diktiert, sondern auf Basis erhaltener Rückmeldungen gefasst. So wird die Zielgruppe des Dienstes in dessen Gestaltung miteinbezogen – der Bürger, die Kundin, du und ich. Gemeinsam können wir darauf Einfluss nehmen, welcher Service uns geboten wird. Hinzu kommt, dass digitale Kanäle bereits als Mittel und Wege direkter Demokratie etabliert sind. Beispiele dafür sind die Europäische Bürgerinitiative und das vielerorts in Entwicklung befindliche E-Voting. Auch über soziale Medien verbreitete Kampagnen und Stellungnahmen können großen Einfluss haben, gelegentlich sogar auf behördliche Entscheidungen. Digitalisierung betrifft also nicht nur einen schmalen Sektor, sondern unsere gesamte Gesellschaft.

Das Ziel reibungsloser Bürgerdienste ist eine Idealvorstellung, doch mit der Frage der Zugänglichkeit verbinden sich weiterhin Herausforderungen. Eine gleichmäßige Berücksichtigung aller Bevölkerungsgruppen ist unabdingbar, um menschenzentrierte, leichtverständliche digitalisierte Bürgerdienste garantieren zu können. Die Nutzung muss dabei unabhängig von Alter, IT-Kompetenz oder dem für Breitbandverbindungen und smarte Endgeräte verfügbaren Budget gelingen. Mit „digitaler Dienstleistungsgesellschaft“ darf keine Selbstbedienungsgesellschaft gemeint sein, die einen Teil der Bürger:innen ausschließt.

Und wie verbinden wir sichere und ethische Dienste für die Allgemeinheit mit zuverlässigem Schutz der Privatsphäre? Der Wandel darf nicht unkontrolliert vor sich gehen, und den grundlegenden Herausforderungen der menschlichen Natur hat selbst KI keine gebrauchsfertige Antwort zu bieten.

Menschenzentrierte Digitalisierung wagt es, Fragen zu stel-

len: Was sind gute digitale Bürgerdienste? Wie funktionieren sie und wer darf sie definieren? Wie wurde das Serviceangebot in den letzten Jahren bereits umgeformt, was haben wir dabei gelernt und was sollte noch verbessert werden? Und wie ehrgeizig sollten wir als Gesellschaft unsere Ziele stecken – oder ist „gut genug“ ausreichend? Auch diese Frage erscheint in neuem Licht, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass in Finnland entwickelte digitale Bürgerdienste bereits in mehreren weiteren Ländern Anwendung finden. Die Überlegung liegt nahe, ob die Entwicklung der digitalen Bürgererfahrung Finnlands nächster Exportschlag werden könnte – und menschenzentrierte Digitalisierung somit zu einem zentralen Imagefaktor des Landes. Die intelligente Industrie und die digitale Gesellschaft eröffnen auch im Hinblick auf die Logistik der Serviceproduktion zahlreiche Chancen. Es ist durchaus denkbar, dass moderne, agile Digitaldienstleister einen Großteil der künftigen Arbeitsplätze schaffen.

Der Kern hochwertiger, funktioneller, moderner und für alle zugänglicher Digitaldienste besteht aus den Elementen Klarheit, Einfachheit, Einheitlichkeit, Unabhängigkeit von Zeit und Ort, Barrierefreiheit und Inklusion. Anders ausgedrückt: Sie müssen so gestaltet sein, dass jeder und jede sich zu ihrer Nutzung eingeladen fühlt, unabhängig von Kenntnissen, Wissensstand und Hintergrund. Erst dann werden wir wahrhaftig zu einer digitalen Generation, als deren Mitglieder wir nicht nur Smartphones verwenden und Daten nutzen, sondern selbst an der Entwicklung mitwirken und jederzeit die Kontrolle über unsere persönlichen Daten behalten. Je entwickelter eine Soziokultur ist, desto menschengerechter ist sie zugleich, und um diese Frage geht es auch bei der Digitalisierung.

Die technologische Entwicklung muss sich an unsere Lebenswelt anpassen, nicht umgekehrt.

Letztendlich hängen von der Qualität und Zuverlässigkeit digitaler Dienste die Funktionalität und das Wohlbefinden unserer gesamten Gesellschaft ab. Für diese Entwicklung hat Finnland nachweislich beste Voraussetzungen. Am selben Tag, als Finnland zum sechsten Mal in ebenso vielen Jahren zum glücklichsten Land der Welt gekürt wurde, traf der finnische Designer und Technologiebotschafter Stefan Lindström eine Delegation aus Südafrika, die ihn nach den Gründen dieses Glücks fragte. Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, doch Lindström versuchte es mit einem Verweis auf den DESI-Vergleich von 2022 (Digital Economy and Society Index), bei dem Finnland ebenfalls den ersten Rang belegte. Dieser Index wird jährlich von der Europäischen Kommission veröffentlicht und gibt Aufschluss über die digitale Handlungsfähigkeit des jeweiligen Mitgliedsstaates und dessen Entwicklung. Laut Lindström sind seine Landsleute kein besonders ausgelassenes Volk, können sich jedoch auf das System verlassen – das Fundament glücklichen Lebens ist ein funktionierendes Gemeinwesen. Zusammen mit der Nähe zur Natur ist dies der ausschlaggebende Faktor für Finnlands Spitzenplatz im Glücksvergleich.

Menschenzentrierte Digitalisierung beginnt mit der Bewusstmachung ihrer Möglichkeiten. In diesem Buch berichten sechzehn Expert:innen über ihre Erfahrungen mit Digitaldiensten für die Bevölkerung und welche Erkenntnisse sie davon gewonnen haben. Durch diese konkreten Beispiele erfahren wir, wie sich die digitale Gesellschaft entwickelt und welche Rolle wir als Individuen in dieser Entwicklung spielen.

Alle Beispiele sind aus Finnland – willkommen zu einer inspirierenden virtuellen Reise!

„Menschenzentrierte Digitalisierung verweist darauf, wie Technologie in einer menschenorientierten und bedarfsgerechten Weise genutzt werden kann. Sie versucht, Technologie so in den Alltag und die Arbeit der Menschen zu integrieren, dass sie deren Lebensqualität verbessert, ihre Ziele unterstützt und Mehrwert schafft.

Bei der menschenzentrierten Digitalisierung stehen die Bedürfnisse und Erfahrungen der Menschen im Mittelpunkt, wenn technologische Lösungen geplant werden. Sie konzentriert sich darauf, leicht zu bedienende, barrierefreie und benutzerfreundliche digitale Dienstleistungen und Produkte zu schaffen. Das Ziel ist, sicherzustellen, dass die Technologie nicht nur effizient und funktionell arbeitet, sondern auch den Bedürfnissen der Menschen entspricht und ihren Alltag erleichtert.

Zu den Grundsätzen menschenzentrierter Digitalisierung gehören auch die Einbeziehung und Anhörung von Menschen im Entwicklungsprozess. Benutzerorientierung, Kundenverständnis und Benutzererfahrung sind zentrale Faktoren bei der Schaffung technologischer Lösungen. Dies kann zum Beispiel das Sammeln von Nutzerfeedback, Tests und kontinuierliche Interaktion mit Nutzer:innen beinhalten. Außerdem wird bei menschenzentrierter Digitalisierung versucht, auch ethische und soziale Blickwinkel zu berücksichtigen. Sie betont verantwortliche Datennutzung, den Schutz der Privatsphäre sowie die Bewertung der Auswirkungen von Technologie

unter sozialen und ethisch nachhaltigen Gesichtspunkten.

Menschenzentrierte Digitalisierung strebt somit nach Harmonie zwischen Technologie und Mensch, wobei die Technologie als Hilfsmittel zur Verbesserung von Wohlbefinden, Effizienz und Lebensqualität der Menschen fungiert.“

– Von ChatGPT generierte Definition
menschenzentrierter Digitalisierung

1

Glückliche Steuerzahler:innen

Finnische Steuerverwaltung:

Die finnische Behörde, die für die Erhebung von 95 % aller Steuern und steuerähnlichen Zahlungen in Finnland zuständig ist. Sie nahm im Jahr 2023 insgesamt 83,6 Mrd. EUR an Steuereinnahmen ein und beschäftigte 5 313 Mitarbeitende.

Im Gespräch:

Markku Heikura, Geschäftsführer, Finnische Steuerverwaltung

Die vielleicht bedeutsamste Zutat des finnischen Glücksrezepts ist das Grundvertrauen in die Gesellschaft. Ein solches lässt sich nicht ohne Steuern aufrechterhalten – und nur in wenigen Ländern ist die Steuerzahlbereitschaft ähnlich hoch wie in Finnland. Eine 2021 von der finnischen Steuerverwaltung Verohallinto in Form von Interviews durchgeführte landesweite Untersuchung ergab, dass 95 % der finnischen Bevölkerung das Entrichten von Steuern als eine wichtige Bürgerpflicht ansehen. Darüber hinaus gab eine klare Mehrheit von 82 % an, auf die Korrektheit der Steuerbescheide zu vertrauen. Wie ist das möglich? In diesem Kapitel wollen wir unseren Blick auf die Steuerverwaltung richten.

Im Laufe der Jahre hat sich die finnische Steuerverwaltung zu einer menschnahen Behörde entwickelt, der es geglückt ist, nicht nur die Steuererhebung zu digitalisieren, sondern zugleich die damit zusammenhängenden Maßnahmen verblüffend einfach zu gestalten. Ihre sympathische, humorvolle und leicht verständliche Kommunikation ist ein Modellbeispiel dafür, wie ein gesichtsloser Apparat zu einem freundlichen Wegbegleiter werden kann, und nicht zu einer furchteinflößenden Autorität, die es zu meiden gilt. Zudem praktiziert die Steuerverwaltung über ihre Homepage und diverse Social-Media-Kanäle aktive Bürgernähe. Der Hauptzweck dieser Kommunikation liegt jedoch nicht darin, möglichst unterhaltsam zu sein, sondern sie trägt in essenzieller Weise zur Funktion des gesamten Systems bei. „Die meisten Menschen möchten ihre Angelegenheiten korrekt erledigen, und sie sollten nicht durch mangelndes Wissen oder Können daran gehindert werden“, erklärt Markku Heikura, Generaldirektor von Verohallinto. „Durch neue Wirtschaftsformen wie beispielsweise die

Plattformarbeit sind Verständlichkeit und Benutzerfreundlichkeit wichtiger denn je. Darüber hinaus sind wir gezwungen, die im Internet grassierende Desinformation zu bekämpfen.“

Laut Heikura wird das Onlineportal der Steuerverwaltung dahingehend weiterentwickelt, dass seine Anleitungen künftig noch leichter zu finden und zu verstehen sind: „Steuern sind kein einfaches Thema, aber je übersichtlicher wir unsere Digitaldienste und Anweisungen präsentieren, desto einfacher ist es für Bürger:innen, auf Anhieb alles richtig zu machen.“ Genau dies zeigt den Paradigmenwechsel von der Autorität zur Dienstleistungsorganisation – und den entscheidenden Unterschied zwischen konventioneller und menschenzentrierter Digitalisierung.

Zu den Faktoren, die der Digitalisierung ein menschliches Antlitz geben, zählen die Art zu kommunizieren, der Tonfall der Interaktion, eine klare Sprache und die durch sie vermittelten Emotionen. „Unter dieser Oberfläche sind die Prozesse, Dienste, Datenströme und Technologien vereint, mit deren Hilfe wir versuchen, unseren Kunden das Leben zu erleichtern und harte Fakten so erfassbar wie möglich aufzubereiten“, veranschaulicht Saku Airoosmaa, ICT-Direktor von Verohallinto. „Die Grundlage unserer gesamten Arbeit ist die Gesetzgebung, die uns vorschreibt, was wir dürfen und was nicht.“ Seiner Auffassung nach ist der entscheidende Indikator für Humanität das Gefühl der Kontrolle, also die Frage, ob die Digitalisierung den Menschen dirigiert oder umgekehrt. In einem Serviceportal lässt sich das Gefühl, selbst die Kontrolle zu haben, am besten dadurch vermitteln, dass bei jedem Schritt erklärt wird, was als nächstes passiert und warum, und den Nutzenden relevante Wahlmöglichkeiten geboten

werden, beispielsweise welche Daten sie wem zur Verarbeitung überlassen.

Schwieriger ist es, das zugrundeliegende Gesamtsystem zu ändern. Je komplexer die Rechtsvorschriften und die um sie herum aufgebauten Dienste und digitalen Lösungen, desto schwieriger ist es, sie übersichtlich und verständlich darzustellen. Gelungene Kommunikation trägt zu mehr Menschennähe bei, aber wenn das dahinter stehende Steuersystem intransparent, unlogisch und umständlich im Gebrauch ist, wird der Service wohl kaum als besonders menschenzentriert empfunden. „Komplizierte Gesetze und Servicekonzepte sind zwangsläufig mit höheren Kosten verbunden. Dies ist eine wichtige Beobachtung, da oft angenommen wird, menschengerechtes Servicedesign sei teurer – in Wirklichkeit ist es genau umgekehrt“, konstatiert Airosmäa und fährt fort: „Leider resultieren politische Prozesse selten in Neuerungen, die das Gesamtbild vereinfachen würden. Typischer ist der Fall, dass einer bereits an sich komplexen Gesamtheit aus Regulierungen und Dienstleistungen noch weitere Schichten übergestülpt werden. Es ist gelinde gesagt unklar, wie dies zu einer funktionierenden, verständlichen Verwaltung beitragen soll, die dem Menschen dient.“

Begründete Neuerungen

Bereits Anfang der 1990er Jahre nahm die finnische Steuerverwaltung die Automatisierung der Steuererhebung in ihre strategischen Ziele auf. „Der tragende Gedanke ist bis heute, den erforderlichen Umgang mit dem Amt auf das Nötigste zu reduzieren – und den nötigen Umgang so ein-

fach wie möglich zu machen“, fasst Heikura zusammen.

Im Jahr 2008 nahm die Behörde erstmals online ausgefüllte Steuererklärungen entgegen, deren Informationen allerdings noch von den Steuerpflichtigen selbst zusammengetragen werden mussten. Inzwischen werden in Finnland bereits seit vielen Jahren automatisch ausgefüllte Steuererklärungsformulare verwendet, die nur noch im Bedarfsfall nachträglich ergänzt werden. Ermöglicht wurde dies durch effiziente Datenströme zwischen den diversen Akteuren. „Falls Verohallinto diese Dienste isoliert entwickeln würde, wäre das Endergebnis bruchstückhaft. Daher arbeiten wir kontinuierlich mit anderen Behörden, Unternehmen und Körperschaften zusammen“, stellt Heikura fest.

Eine der wenigen Angaben, die bis auf Weiteres nicht automatisch in der Steuererklärung ausgewiesen werden, sind steuerlich geltend gemachte Fahrtkosten. Dahinter steckt laut Heikura ein größeres Problem: „Die Datenschutz-Grundverordnung der EU setzt Behörden mit multinationalen Großkonzernen gleich, was die automatische Erfassung und gemeinsame Verwendung von Daten erschwert. Dies hat zur Folge, dass wir die Steuerpflichtigen jedes Mal um dieselben Informationen bitten müssen. Beispielsweise könnten wir Angaben über Fahrten zum Arbeitsplatz auf verschiedenen Wegen automatisch einholen, dürfen es aber nicht.“

Flüssige Datenkommunikation ist auch in Lebenssituationen gefragt, die den Bürger:innen die gleichzeitige Inanspruchnahme mehrerer wichtiger öffentlicher und privater Dienste abverlangt. Im Hinblick hierauf sollten in Kooperation mit den betreffenden Unternehmen ressortübergreifende Serviceumgebungen eingerichtet werden. Je mehr Verknüp-

fungen existieren, desto besser ist die Steuerverwaltung in der Lage, unterschiedliche Lebenslagen angemessen zu berücksichtigen. Zur Unterstützung dieser Entwicklungsarbeit schuf die Behörde ein sogenanntes Ökosystem-Modell, das öffentlichen und privaten Parteien gegenseitigen Zugriff auf ihre Datenbestände ermöglicht. Beispiele für dieses Modell sind das bereits vorhandene Einkommensregister, das neben Löhnen und Gehältern auch Renten und Sozialbezüge erfasst, sowie das geplante System für Todesfälle, welches alle von den Angehörigen benötigten Behördendienste einschließlich Bankvollmachten in digitaler Form zusammenfassen wird.

Ähnlich dem Service für Privatpersonen soll künftig auch Firmen und anderen Körperschaften die Steuererklärung leichter gemacht werden. Zu diesem Zweck initiierte die Steuerverwaltung ein Projekt mit dem Thema „Digitale Betriebswirtschaft“, welches darauf abzielt, elektronische Bestell-, Versand-, Rechnungs- und Buchführungsdokumente für Steuererhebungszwecke nutzbar zu machen. „Durch Auswertung solcher Transaktionsdaten könnten wir weitgehend auf die bisherige Meldepraxis verzichten und Unternehmen die Steuerberichterstattung praktisch in Echtzeit ermöglichen – automatisch und ohne zusätzliche Maßnahmen, sofern die Informationen korrekt sind“, kommentiert Häkkinen. Werden geschäftliche Transaktionen eines Unternehmens in digitaler Form dokumentiert und in das System eingespeist, müssen wesentlich weniger Meldungen an die Behörde gemacht werden. Bei der elektronischen Übermittlung zwischen zwei Unternehmen können die Daten zudem automatisch im Hintergrund zu Steuerzwecken registriert werden.

Zusammenarbeit ist auch bei der Bekämpfung von Schattenwirtschaft unverzichtbar, ob innerhalb Finnlands oder grenzüberschreitend. Wenn beispielsweise ein neues Verdienstmotell identifiziert und seine Wirksamkeit evaluiert wurde, werden als Nächstes internationale Vergleichsdaten und Analysen herangezogen. „Aus diesen Daten ersehen wir zum Beispiel, wer Einkünfte in Kryptowährung bezieht und ob diese in der Steuererklärung angegeben werden“, berichtet Heikura. Im Kampf gegen die Schattenwirtschaft gibt es viel zu tun: Dem Europäischen Rechnungshof zufolge entgehen den EU-Mitgliedstaaten allein durch Steuervermeidung Steuereinnahmen in Höhe von 50–70 Milliarden Euro pro Jahr⁶. Innerhalb von EU und OECD bestehen hinsichtlich der Verarbeitung und Analyse großer Datenmassen deutliche Unterschiede im Entwicklungsstand der einzelnen Länder. Zudem müsste die Gesetzgebung reformiert werden, um einen effizienteren Datenverkehr zu erlauben. Heikura merkt an: „Im internationalen Vergleich hat sich gezeigt, dass Finnland in Sachen Systemkompetenz zur Weltspitze zählt. Wir sind in vielen Dingen ein Wegbereiter.“

Ein Kapitel für sich sind nationale Entwicklungsprojekte wie das positive Kreditscoring-Register, das Haushalten helfen soll, Überschuldung zu vermeiden. Mit aktuellen Informationen über verfügbares Einkommen und laufende Darlehen wird es Kreditgebern eine robuste Grundlage für die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit Kredit beantragender Personen liefern. Die Neuerung ist von großer Bedeutung, da immer mehr finnische Haushalte überschuldet sind und Hunderttausende Privatpersonen ihre Kreditwürdigkeit wegen Zahlungsverzögerung verloren haben. Das derzeit vorhandene Register zeigt

Kreditgebern ausschließlich eventuelle Zahlungsverzögerungen und gibt keinen Aufschluss über die Gesamtsituation des Individuums. Die Steuerverwaltung wurde mit der Realisierung des positiven Kredit-scoring-Registers beauftragt, da sie über umfassende Erfahrung in Aufbau, Implementierung und Unterhaltung von Datensystemen vergleichbarer Art und Größe verfügt. Der Erfolg des kommenden Registers liegt jedoch nicht allein in ihrer Hand, sondern es ist unter anderem erforderlich, die Aktivitäten der Anbieter von Sofortkrediten aus juristischer Sicht neu zu beurteilen – es darf nicht sein, dass ohnehin schon mit finanziellen Schwierigkeiten kämpfende Menschen durch unethisch handelnde Kreditgesellschaften in noch größere Bedrängnis gebracht werden. Es besteht zum einen Bedarf an strengerer Regulierung von Sofortkrediten, etwa im Hinblick auf Zinsobergrenzen und Vermarktung, zum anderen wäre es angebracht, den Stand der wirtschaftlichen Grundkenntnisse der Allgemeinheit zu verbessern.

Die finnische Steuerverwaltung erachtet es als Meilenstein der menschenzentrierten Digitalisierung, dass heutzutage nur noch 7 % der Kundenkontakte telefonisch oder am Schalter stattfinden, und die übrigen 93 % über das elektronische Serviceportal. Ein weiterer großer Erfolg sind die übersichtlichen Steuererklärungsformulare, d.h. die auf Grundlage der von der Steuerverwaltung erfassten Daten fertig ausgefüllten Vorschläge. Von fünf Millionen jährlich versendeten Formularen werden nur 1,2 Millionen nachträglich geändert, und auch dies in 88 % der Fälle über digitale Kanäle. Sämtliche Steuerangelegenheiten können aber auch telefonisch geregelt werden, falls der Kunde oder die Kundin das Online-Portal nicht nutzen kann oder möchte.

Menschenzentrierte Digitalisierung passiert nicht von selbst

In einer Organisation von der Größe der finnischen Steuerverwaltung sind Veränderungen und Richtungswechsel mit gewaltigen Anstrengungen verbunden, die gewissen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Sie betreffen nicht nur Technologien, sondern in erster Linie Denkweisen und Menschen. In Heikuras Worten: „Das Denken muss sich an den Kunden orientieren, nicht nur an unseren eigenen Prozessen; und was Letztere betrifft, nicht an einzelnen Eigenschaften, sondern am Ganzen. Zugleich müssen wir uns darauf konzentrieren, die weit über unsere Organisation hinausreichenden Prozessketten zu erneuern. Zweitens gilt es, die technischen Möglichkeiten zu verstehen. Der dritte und wichtigste Punkt ist die Abkehr von der Vorstellung, dass wir alles besser wissen – stattdessen müssen wir die Kunden fragen, wie sie die Dinge sehen und wahrnehmen.“

Gute Ideen brauchen ein starkes Fundament, um Wirklichkeit zu werden. „Vor zehn Jahren, als ich die Datenverwaltung von Verohallinto leitete, wurde ich mit der Forderung konfrontiert, zur Unterstützung der Beschlussfassung schnell mehr Berichte zu liefern. Ich gab ihr erst nach, nachdem das Management sich bereit erklärte, in die Automatisierung der Datenverwaltung zu investieren und nicht bloß ins Berichtswesen. Die langen und intensiven Verhandlungen haben schließlich Früchte getragen: wir sind jetzt in der Lage, gewaltige Datenmengen zu verarbeiten, was auch eine Voraussetzung für menschenzentrierte Digitalisierung ist“, erinnert sich Heikura.

Auch die für die Erneuerung ohne Zweifel erforderliche Umstellung auf agile Prozesse war nicht ganz schmerzlos.

Die Einführung bereichsübergreifender Teamarbeit und schneller Prototypenzyklen bedeutete radikale Veränderungen der Arbeitsgewohnheiten. Die Umwälzungen liegen beim Schreiben dieser Zeilen fünf Jahre zurück, und laut Heikura sind die agilen Methoden den Entwicklungsteams längst in Fleisch und Blut übergegangen.

Gelungene Veränderungen beginnen von oben her und mit guten Beispielen. Daher führte die Steuerverwaltung agile Prozesse zuerst in die Strategieplanung ein. Sie zwangen auch die Vorgesetzten zur Anpassung, da Entscheidungen nicht länger vom Management diktiert, sondern im Team getroffen werden. Wenn beispielsweise die Produktmanagerin warnt, dass eine Überschreitung von Budget oder Zeitplan droht, ist es die Aufgabe des Managements, sie zu fragen, welche Unterstützung benötigt wird. „Man kommt durchaus ins Schwitzen, wenn statt der gewohnten Entwicklungsdauer von einem halben Jahr plötzlich ein zweiwöchiger Sprint gefordert wird“, gibt Heikura zu. „Andererseits zwingen ständige Eile und Druck zu der Frage, ob wirklich jedes Meeting notwendig ist. Für mich steht jedenfalls fest, dass der Anfang schwer ist und die Strategie ausgereift sein sollte.“

Durch die deutliche Verringerung und zum Teil sogar Eliminierung von Routinearbeiten ist die Arbeit der Finanzbeamten anspruchsvoller geworden. Die sogenannten leichten Tätigkeiten wurden automatisiert: Bei den Personensteuern liegt der Automatisierungsgrad, also der Anteil der nicht mehr manuell zu erledigenden Maßnahmen und Beschlüsse, bei über 80 %, bei den Unternehmenssteuern übersteigt er bereits 90 % und der Steuereinzug läuft sogar zu 97 % automatisch ab. „Die Ausarbeitung und Implementierung digitaler Lösungen

bedeutet neue Anforderungen an unsere Prozeduren und an die IT-Entwicklung. Sie erfordert insbesondere vom Management und den Entwicklungsverantwortlichen vorausschauendes Handeln, also die Konzentration darauf, wie sich unsere Handlungsumgebung verändert und wie wir darauf zu reagieren haben“, erläutert Heikura. „Auch die Bedeutung der Analytik hat sich mit dem Anstieg der Datenmenge erhöht. Wir investierten in die Datenkompetenz der gesamten Belegschaft und insbesondere der mittleren Führungsebene, und managementunterstützende Geschäftsanalytik spielt eine immer größere Rolle.“

Infolge des hohen Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades stehen der Steuerverwaltung immer mehr Daten über ihre eigenen Funktionsbereiche zur Verfügung. Ihre Analyse liefert ein zuverlässiges Bild der jeweiligen Situation, aus dem sich wiederum die zentralen Indikatoren ableiten lassen, auf denen die Managemententscheidungen der oberen und mittleren Führungsebene beruhen. „Heutzutage wissen wir recht genau, wie die Gesamtlage aussieht und wie wir unsere Tätigkeit steuern können“, bestätigt Heikura. „Aber Überraschungen gibt es natürlich immer noch ab und zu.“

Eine für Steuerbehörden charakteristische Besonderheit ist, dass trotz der inhärenten Kontinuität agiler Projektverläufe Zeitpläne einzuhalten sind, die durch das Steuerjahr oder Gesetzesänderungen vorgeschrieben werden. Die Entwicklungstätigkeit von Verohallinto muss daher bei aller Flexibilität vorhersehbar bleiben, weswegen je nach Situation verschiedene Modelle zur Anwendung kommen. Heikura führt aus: „Bezugsrahmen und Zertifikate sind reichlich vorhanden, aber auch Vernunft ist geboten. Anstatt unsere Energie auf wortge-

treue Befolgung von Verfahrensrichtlinien zu verschwenden, müssen wir sie auf die Erlangung der gewünschten Ergebnisse richten. Technologien kommen und gehen, aber worauf es ankommt, ist das Identifizieren von Funktionen und der damit zusammenhängenden Informationen sowie die Überlegung, wie wir diese zur Entwicklung unserer Dienstleistungen einsetzen können. Es wäre simpel, aber gefährlich, nur von den technischen Möglichkeiten auszugehen, ohne uns zu fragen, wo eigentlich das Problem liegt und welche Lösungsansätze sich lohnen.“

Die aus Expert:innen unterschiedlicher Bereiche zusammengesetzten Entwicklungsteams der Steuerverwaltung arbeiten kontinuierlich an neuen Innovationen. Nachdem deren Einführung in die Praxis beschlossen ist, kommen die Projektteams hinzu sowie gegebenenfalls externe Partnerfirmen. Die wegen des variablen Ressourcenbedarfs eingegangenen Partnerschaften sind langfristig angelegt, da die Einarbeitung in dem komplizierten Fachbereich viel Zeit in Anspruch nimmt.

Heikura ist der Meinung, dass auch in der Einstellung gegenüber der Technologie ein Umdenken gefordert ist. Beispielsweise ist die Übertragung von Software und Systemen aus dem eigenen Rechenzentrum auf Cloud-Server internationaler Anbieter nicht nur unumgänglich, sondern auch sicher – solange alles richtig gemacht wird. Der wesentliche Vorteil von Cloud-Diensten liegt darin, dass bei ihrem Abonnement nur für Kapazitäten und Eigenschaften bezahlt wird und Investitionen schrittweise dem tatsächlichen Entwicklungsbedarf folgen. Zugleich beschleunigt sich die Softwareentwicklung erheblich, da der größte Teil der Komponenten bereits gebrauchsfertig vorhanden ist.

Wenn die Daten nicht mehr in den eigenen Räumen aufbewahrt werden, stellt sich die Frage nach ihrer Sicherheit. Heikura hat auch hierzu etwas anzumerken: „Mir sind schon zu viele IT-Profis begegnet, die behaupten, dass der Datenschutz vor Ort in bester Ordnung ist, auch wenn dies in Wirklichkeit nicht stimmt. Die wenigsten Firmen können auf so umfassende Schutzmechanismen verweisen wie beispielsweise Azure, bei denen unsere Daten innerhalb der EU gespeichert werden. Und was ist, wenn die eigene Datenbank kaputt geht? Es müssen Entwickler:innen herbeigerufen werden, vermutlich aus den USA. Auch aus dem Blickwinkel nationaler Sicherheit sind cloudbasierte Lösungen wichtig. Denken wir nur an die Ukraine, deren Systeme funktionieren, obwohl das Land bombardiert wird.“ Neben Cloud-Services erhitzt auch Künstliche Intelligenz die Gemüter. Heikura hält dagegen: „Es heißt oft, dass Maschinen keine Empathie haben, aber wie gut ist es darum bei der Menschheit bestellt? KI könnte mehr zuwege bringen. Und warum sollten kommerzielle Firmen sie frei verwenden dürfen, der öffentliche Sektor aber nicht?“

Heutzutage ist Digitalisierung ein so zentraler Bestandteil der Tätigkeit von Verohallinto, dass die Behörde keine separaten Datenmanagementstrategien mehr formuliert, sondern nur noch eine allgemeine Strategie, die auch Informationstechnologie beinhaltet. Welche technologischen Neuerungen die Zukunft auch bringen wird, das Wichtigste für die Steuerverwaltung ist die Funktionssicherheit der Systeme. Ohne die auf Testautomatisierung zurückzuführende bessere Qualität der Datensysteme würden Anwendungen und Dienste nicht so zuverlässig funktionieren, wie man es in Finnland gewohnt

ist. Unzuverlässige Funktionen könnten beispielsweise Verzögerungen bei der Rückzahlung der Mehrwertsteuer bewirken, was wiederum Unternehmen in Schwierigkeiten bringen und das Vertrauen in die Behörden untergraben würde. „Wenn Privatpersonen und Firmen sich auf die Grundlagen der Steuererhebung und deren störungsfreien Ablauf verlassen können, fällt auch das Bezahlen der Steuern leichter“, erinnert Heikura.

Bei Technologienutzung noch Luft nach oben

Die künftige Richtung der menschenzentrierten Digitalisierung wird vor allem dadurch bestimmt, wie gut es uns gelingt, aus Datenmassen Nutzen zu ziehen. „In Finnland sind Know-how, Kapazitäten und Werkzeuge vorhanden, aber es mangelt noch am Willen“, stellt Airosmaa fest. Er ist der Meinung, dass Automatisierung viel umfassender genutzt werden sollte als es bislang der Fall ist.

Gemäß der derzeitigen Auslegung des finnischen Verwaltungsgesetzes sind Steuerbescheide von namentlich genannten Amtspersonen zu unterschreiben. Eine Maschine kann somit nicht von Amts wegen Bescheide ausstellen – auch nicht im Fall reiner Formalitäten, die für das Personal der Behörde im Grunde überflüssige Arbeit bedeuten. „Wir sollten mal fragen, was mit dem im Gesetz angeführten Begriff Bescheid überhaupt gemeint ist“, stellt Heikura in den Raum. „Falls es eindeutig um eine gesetzliche Vorschrift oder einen Grenzwert geht, handelt es sich nicht um die eigene Interpretation des Beamten oder der Beamtin, sondern lediglich um die konsequente Befolgung klar definierter Regeln. Wie viel davon

könnten Analytik und künstliche Intelligenz bequem für uns erledigen?“ Zum Entstehungszeitpunkt dieses Buchs ist eine Gesetzesänderung in Vorbereitung, die mehr Automatisierung ermöglichen soll. Dies ist ein positives Signal – beispielsweise würde es dem monatlich über 30 000 Mal in Anspruch genommenen Verohallinto-Chatbot erlauben, den Rat suchenden Menschen nach deren elektronischer Identifizierung anstatt allgemeiner Auskünfte persönlich zugeschnittene Steuerberatung zu bieten. Mit Hilfe Künstlicher Intelligenz wären ganz neue Formen automatischer Beratung denkbar, etwa die Erklärung gesetzlicher Vorschriften. Gegenwärtig darf die Steuerverwaltung KI jedoch nur als Hilfsmittel für das eigene Personal einsetzen.

Die derzeitige Gesetzgebung in Finnland schreibt gleichberechtigten Zugang zu öffentlichen Diensten für alle vor. Dies ist ein wichtiger Grundsatz, an dem es festzuhalten gilt. Airosmaa setzt jedoch hinzu, dass diese Dienste vorrangig in digitaler Form bereitgestellt werden sollten: „Die Priorisierung digitaler Dienste würde die Entwicklung vollelektronischer Dienstleistungen und Prozesse vorantreiben, welche die gesamte Interaktion einschließlich Ankündigungen und Erinnerungen einfacher machen würden.“

Ein gutes Beispiel aus der täglichen Praxis hierfür ist die Lohnsteuerbescheinigung: Würde ihr Versand standardmäßig in digitaler Form erfolgen, könnten Lohnsteuerbescheinigungen für das neue Jahr bereits im Januar in Kraft treten und nicht, wie bisher, erst im Februar. Auch der häufige Bedarf an Änderungen vor dem Jahreswechsel würde wegfallen. Derzeit beantragen mehr als eine halbe Million finnische Steuerpflichtige zum Jahresende Änderungen an ihrer Lohnsteuerbeschei-

nigung, um sicherzustellen, dass der Steuersatz des nächsten Jahres bereits im Januar gilt. Heikura überlegt: „Mit Hilfe des Einkommensregisters wäre es uns als nächster Schritt möglich, proaktiv die Anpassung des Steuersatzes vorzuschlagen, falls wir feststellen, dass der aktuelle zu einer Nach- oder Rückzahlung führen würde. Ohnehin ist damit zu rechnen, dass herkömmliche Lohnsteuerbescheinigungen in absehbarer Zukunft komplett abgeschafft werden.“

Nicht alles für alle, sondern bedarfsgerechter Service

Heikura und Airosmaa wünschen sich aktives Feedback von Bürgerseite und erinnern daran, dass es bei der Ermittlung des tatsächlichen Dienstleistungsbedarfs noch viel zu diskutieren gibt. Derzeit sind sämtliche Servicekanäle offen für alle, und die Steuerverwaltung erhält jeden Tag durchschnittlich 7 000 bis 11 000, in extremen Fällen sogar bis zu 35 000 Anrufe. „Würde Gleichberechtigung nicht bedeuten, dass zum Beispiel Sehbehinderte, die auf mündliche Beratung angewiesen sind, weniger Zeit in der Warteschlange verbringen müssten? Und sind physische Zweigstellen in spärlich besiedelten Regionen mit langen Anfahrtswegen wirklich nötig, oder würde stattdessen die Kundenberatung per Videokonferenz oder Telefon ausreichen? Unsere Ressourcen sind knapp und müssen sinnvoll eingeteilt werden.“ Er vertritt die Ansicht, dass Digitalisierung in smarterer Weise eingesetzt werden sollte, insbesondere bei der Ressourcenallokation. Bei Überlastung der Servicekanäle kommt es häufig zum Schneeballeffekt – herrscht auf einer Leitung Stau, dann bald auch auf den übrigen.

„Ich glaube daran und vertraue darauf, dass die Meinungen der Bürger:innen Gehör finden und uns zu den richtigen Entscheidungen führen“, fasst Heikura zusammen. „Je effizienter die Steuerverwaltung agiert, desto kostengünstiger wird sie für die Gesellschaft – und damit letztendlich für jeden und jede von uns.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Markku Heikura?

„Menschenzentrierte Digitalisierung ist eine mit Lebensereignissen von Personen oder der Geschäftstätigkeit von Unternehmen zusammenhängende Entwicklung von Prozessen und Systemumgebungen, bei der Informationstechnologie als Realisierungswerkzeug genutzt wird. Ihr Ziel ist es, Transaktionen und Dienstenutzung möglichst einfach zu machen – durch Proaktivität, Bereitstellung der benötigten Informationen und Eliminierung unnötiger manueller Arbeit. Dies kann das automatische Ausfüllen oder Anfordern von Formularen wie zum Beispiel der Steuererklärung oder auch Vorschlägen für Schul- und Kindergartenplätze bedeuten, soweit es der Schutz der Privatsphäre und die geltenden Gesetze zulassen.

Menschenzentrierte Digitalisierung erfordert die Identifizierung von Handlungs- und Prozessketten, Entwicklungskooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren sowie mehr Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Daten. In ihrer derzeitigen Form wirkt die DSGVO als effektive Barriere gegen die Verwirklichung dieser Dinge, aber in Zukunft könnten eventuell Datenwallets Privatpersonen und Firmen auf unkomplizierte Weise dabei helfen, ihre eigenen Daten zu verwalten und die Kontrolle über sie zu behalten. Dadurch würde die Datennutzung auch für Dienstanbieter einfacher und effizienter. Die Entwicklung digitaler Ökosysteme erfordert aktive und kontinuierliche Zusammenarbeit aller Beteiligten, da andernfalls die Prozessketten abreißen und Entscheidungen auf der Organisationsebene verbleiben.

Bei übergreifenden Entwicklungsprojekten dieser Art ist damit zu rechnen, dass die mit ihnen verbundenen Verwaltungskosten letztendlich höher werden als bei freistehenden Lösungen. Andererseits resultieren sie, zumindest in der Theorie, in sowohl aus Anbieter- als auch aus Nutzersicht effizienteren Dienstleistungen. Ein gelungenes Beispiel ist Amadeus, der weltumspannende Systemkomplex, über den Buchungen, Zahlungen und Stornierungen von Fluggesellschaften und Hotels abgewickelt werden – in Echtzeit und für die Kunden transparent.

Ich erhoffe mir, dass in Zukunft beispielsweise alle Patientendaten – Gesundheits- und Behandlungsinformationen, Krankheiten, Impfungen und so weiter – an einem Ort zusammengefasst werden und sich niemand mehr selbst um ihre Übermittlung zu kümmern braucht. Ich selbst etwa weiß nicht genau, welche meiner Impfungen noch wirksam sind. Ich würde auch gerne die von meinem Fitnessarmband aufgezeichneten Daten an die Gesundheitsbehörden übermitteln lassen und bei Bedarf rechtzeitig zu Kontrolluntersuchen eingeladen werden. KI könnte aus diesen Daten Veränderungen herausfiltern, die Anlass zu einem Sprechstundenbesuch geben.

Auf allgemeiner Ebene hoffe ich, dass sich Behördendienste dahingehend entwickeln, dass wir die verfügbaren Daten ressortübergreifend verwenden können, ohne jedes Mal dieselben Fragen stellen zu müssen. Das Gesetz dafür existiert bereits, es ist aber noch nicht in die Praxis umgesetzt. Durch effizientere Datennutzung könnten wir auch vorhersehen, welche Dienstleistungen individuelle Personen als nächstes benötigen, und ihnen entsprechende Vorschläge machen.“

2

Vom Kirchenbuch zum Lebensbegleiter

Amt für Digitalisierung und Bevölkerungsdaten:

Die finnische Behörde, die für zivile Eheschließungen, Namens- und Adressänderungen, Erwachsenenvertretungen und Bevölkerungsdaten zuständig ist. Mehr als die Hälfte aller Eheschließungen in Finnland werden heute von Beamt:innen dieser Behörde vorgenommen. Die Agentur beschäftigt derzeit rund 1 000 Mitarbeitende.

Im Gespräch:

Janne Viskari, Generaldirektor, Amt für Digitalisierung und Bevölkerungsdaten

Die Wurzeln der digitalen Gegenwart reichen in Finnland bis ins 16. Jahrhundert zurück: zu handgeschriebenen Land- und Bevölkerungsregistern, die im darauffolgenden Jahrhundert um Kirchenbücher ergänzt wurden. Im Jahr 1627 ernannte König Gustav II. Adolf den Vikar Isaacus Rothovius zum Bischof von Turku. Finnlands älteste und zur Zeit der schwedischen Herrschaft auch größte Stadt war Verwaltungszentrum des Landes, doch der Würdenträger war mit seiner Versetzung „unter Skorpione und Barbaren“ alles andere als erfreut, und die Abneigung wurde vom Volk erwidert. Den ungünstigen Voraussetzungen zum Trotz leistete Rothovius einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von Finnlands Gesellschaft und Bildungssystem, nicht zuletzt durch seine Anordnung, dass in allen Kirchengemeinden Buch über Geburten, Eheschließungen und Tode zu führen sei. Sie wurde schon bald im ganzen Land umgesetzt. Die Kirchenregister des Königreichs Schweden, dessen Teil Finnland zu jener Zeit war, zählen zu den ältesten Bevölkerungsverzeichnissen Europas und sind die Vorläufer der heutigen digitalen Register. Diese wiederum bilden die Grundlage für öffentliche Dienstleistungen, die aus dem modernen Alltag nicht wegzudenken sind. Wer beispielsweise in Finnland umzieht, braucht nur eine einzige Meldung zu erstatten, und die Information wird automatisch an alle Behörden sowie an über hundert assoziierte Unternehmen weitergeleitet.

Das heutige Bevölkerungsdatenregister wird seit 2020 vom Amt für Digitalisierung und Personendaten geführt (Digi- ja väestötietovirasto, Abk. DVV). Die Behörde entstand durch die Zusammenlegung der 1969 gegründeten Bevölkerungsregisterzentrale und der kommunalen Registerbehörden. Bis dahin

wurden ihre Aufgaben von den Städten und Gemeinden selbst wahrgenommen, doch infolge zunehmender Verstädterung, Änderungen der Bevölkerungsstruktur und Ressourcenknappheit entstand im öffentlichen Sektor der Bedarf engerer Kooperation. Die Voraussetzungen der lokalen Registerbehörden waren zu unterschiedlich, um den gleichen Zugang zu allen Verwaltungsdiensten zu gewährleisten. Hinzu kam, dass durch die einsetzende Digitalisierung offenkundig wurde, dass eine landesweite Organisation, in der verschiedene Kompetenzen gebündelt sind, die beste Lösung ist.

Der Hauptsitz des Amtes ist ein modernes Backsteingebäude im Ostteil von Helsinki. Sein Erdgeschoss ist Schauplatz magischer Momente – hier schließen Paare den Bund fürs Leben. In Finnland hätte zwar auch eine kirchliche Heirat alleine schon rechtliche Gültigkeit, aber dennoch werden mehr als die Hälfte der finnischen Ehen standesamtlich geschlossen. Auf dem Korridor findet sich sogar der Wegweiser „Liebesamt“. Ob Beglaubigungen, Vollmachten, Erbschaften, Ehen und eingetragenen Partnerschaften, gesetzliche Vertretung, Lebensereignisse, Einbürgerung, Adressenänderung oder auch nur die Identifizierung bei Nutzung eines öffentlichen Dienstes: das DVV ist Begleiter in allen Lebensphasen. Darüber hinaus dient sie grundlegenden gesellschaftlichen Funktionen wie Wahlen, Besteuerung, Rechtswesen, administrativer Planung und Entscheidungsfindung sowie nicht zuletzt Forschung und Statistik.

Ein weiterer Service des DVV ist das Online-Portal Suomi.fi, auf dem Dienstleistungen und Kommunikationskanäle der öffentlichen Verwaltung zusammengefasst und für Privatpersonen, Unternehmen und Behörden bequem zugänglich sind.

Über diese Plattform können nicht nur Anfragen an öffentliche Organisationen übermittelt und von diesen versendete Informationen oder Bescheide empfangen werden, sondern auch beispielsweise Vollmachten erteilt werden – alles zeitsparend in elektronischer Form.

Janne Viskari, Generaldirektor des DVV, erklärt: „Auch gegenwärtig arbeiten wir Schritt für Schritt an der weiteren Verschlinkung unserer Dienstleistungskette. Noch ist der One-Stop-Shop für alle Lebenslagen eine Zukunftsvision, aber wir bewegen uns zielstrebig darauf zu.“

Die Zukunft wird heute geschaffen

Der zentrale Bestandteil der Strategie des DVV ist eine Aufgabe, die ihr von Gesetz wegen vorgeschrieben ist: die demographische Entwicklung vorwegzunehmen. Wie läuft die Arbeit in einer massiven Organisation ab, die sich sowohl nach globalen Megatrends richten muss als auch nach nationalen Gesetzen und Verordnungen? „Zunächst einmal müssen wir uns auf mehrere Zeitstränge zugleich konzentrieren – vorausschauen, was die langfristige Zukunft bringt, und uns zugleich im Klaren darüber sein, wo wir uns genau jetzt befinden und wohin der unmittelbar nächste Schritt uns führt“, beschreibt Viskari. Das Verständnis dafür, was welche Veränderung jeweils für den Alltag der Bevölkerung sowie für ihre eigene Tätigkeit bedeutet, hilft den Beschäftigten der Behörde, sich die Signifikanz ihrer Arbeit und der jeweiligen Neuerung zu vergegenwärtigen. Dies ermöglicht die Herausbildung konkreter Ziele und einer zyklischen Denkweise, die sich bis auf praktische Arbeitsanweisungen erstreckt.

Ein Beispiel hierfür ist das Altern der Gesellschaft: Als dieser Trend sich abzuzeichnen begann, wurde daraus geschlossen, dass die Erwachsenenvertretung künftig stärker ein Thema sein wird. Dies bedeutet, dass zusätzliche Beamte, effizientere Dienstgestaltung oder eine neue Schwerpunktsetzung benötigt werden – vielleicht sogar alles zusammen. Viskari beschreibt: „Strategie will auf eine konkrete Ebene gebracht werden. Beim Management agiler Entwicklung brauchen wir anstelle von Anordnungen mit guten Argumenten belegbare Ziele.“

Da die komplexen Herausforderungen der Zukunft mehrdimensionale Herangehensweisen und Veränderungsbereitschaft erfordern, hat das agile Management auch beim DVV Einzug gehalten. Die Beschlussgewalt wurde auf Expertenteams übertragen, die sich aus der gesamten Organisation rekrutieren und jeweils nach Bedarf zusammengestellt werden.

Einsicht in aktuelle Megatrends gewährt das DVV in der jährlich auf ihrer Website veröffentlichten Publikation Digihumaus. Die Berichte enthalten zugleich Entwicklungsvorschläge und Lösungsmodelle, in denen dargestellt wird, wie absehbaren gesellschaftlichen Herausforderungen mit administrativen sowie vorhandenen und künftigen Technologien begegnet werden kann. Die in der Ausgabe 2023 diskutierten Trends sind die zunehmende Komplexität von Problemen, die Änderungen in der Wechselwirkung zwischen Umwelt und Wirtschaft, sicherheitspolitische Herausforderungen, die Alterung der Gesellschaft und die allgegenwärtige Digitalisierung. Für das Regierungsprogramm schlug der Bericht vor, dass der vorrangige Kommunikationskanal für Behördenverkehr soweit zumutbar stets elektronisch sein soll. Gesetzliche Vertreter:innen sollten Zugang zum elektronischen Personenakt haben,

und Vertretungsvollmachten sollen standardmäßig in elektronischer Form erteilt werden. Die Überwachung der gesetzlichen Vertreter sollte zunehmend automatisiert werden. Die Nachlassregelung ist durch die Entwicklung digitaler Erben-, Inventar- und Testamentsregister zu vereinfachen. Bei der Immigration nach Finnland müssen Identifikation und Dokumentenübermittlung schon vom Ausgangsland aus auf elektronischem Weg möglich sein. Bei der letztgenannten Aufgabe helfen per Fernregistrierung erstellte Personenkennzeichen, anhand derer die Einwandernden von Beginn des Prozesses an individuell identifiziert werden können.

Vom Papierkrieg zur digitalen Identität

Laut DVV-Statistiken haben bereits 93 % aller finnischen Volljährigen öffentliche Dienste über Suomi.fi in Anspruch genommen, und die Gesamtzahl der Portalbesuche beläuft sich auf Hunderte Millionen. Der prozentuelle Anteil wurde dadurch ermittelt, dass die Gesamtnutzerzahl der Plattform, 4,2 Millionen Personen, mit der Zahl der Stimmberechtigten bei der letzten Parlamentswahl verglichen wurde. „Die ermittelte Zahl war für uns exakt genug, um die mit Behörden verkehrende Bevölkerung zu repräsentieren. Minderjährige haben wir bewusst außer Acht gelassen, da diese ihre behördlichen Angelegenheiten in der Regel nicht selbständig erledigen und nicht über elektronische Authentifizierungsmöglichkeiten verfügen. Vermutlich sind unter den erwähnten 4,2 Millionen auch einige kurz vor der Volljährigkeit stehende Jugendliche, aber unseren Schätzungen nach nicht in einer für das Gesamtergebnis relevanten Anzahl“, erläutert Viskari.

Somit bestehen für die Priorisierung digitaler Kanäle auch statistische Gründe.

Viskari fährt fort: „Unser Ziel ist es, Finnland zu einer immer reibungsloser funktionierenden Gesellschaft zu machen. Zu tun gibt es noch genug, denn schon bei der einfachen Aufgabe, auf Papier zu verzichten, sind wir erst auf halber Strecke. In der Praxis wird Papier im Behördenverkehr nicht benötigt, da die Daten ohnehin in IT-Systemen gespeichert werden. Wir hoffen daher, dass künftig noch mehr Bürger:innen als gute Tat des Tages auf die Kommunikation über Suomi.fi umstellen.“ Hochgerechnet auf die nationale oder gar globale Ebene ist jeder kleine Schritt von enormer Bedeutung: Wenn alle finnischen Bürger Suomi.fi für die Kommunikation mit den Behörden nutzen würden, könnte allein die Steuerbehörde auf rund 15 Millionen aus Steuergeldern finanzierte Postsendungen im Gesamtwert von rund 10 Millionen verzichten - und den CO₂-Ausstoß um 1 500 Tonnen reduzieren. Zudem würden viele Abläufe dadurch schneller.

Als Nächstes steht die Frage nach einer nationalen digitalen Identität auf dem Prüfstein. Ein Beispiel für die Dringlichkeit ist das Einloggen in das Portal Suomi.fi: Die eigene Benutzerkennung der Plattform berechtigt zwar zum Lesen elektronischer Behördenpost, doch um aktiv mit den Behörden in Kontakt zu treten, ist eine externe Authentifizierung erforderlich. Diese erfolgt in Finnland bislang fast ausschließlich über Online-Banking-Zugangsdaten, wofür Viskari nur ein Kopfschütteln übrig hat: „Im Moment müssen Bürger:innen Kunden bei einem Privatunternehmen sein, um auf öffentliche Dienstleistungen online zugreifen zu können – das kann doch nicht der Weisheit letzter Schluss sein!“

Aus diesem Grund ist das nächste Ziel des DVV die Entwicklung einer über Suomi.fi laufenden nationalen Identifikation, die sowohl online als auch offline genutzt werden kann. Zum Gesamtpaket zählt auch das Suomi.fi-Wallet, eine mobile App, die zur Identifizierung sowohl im Internet als auch beim Behördenbesuch dient. Die Wallet-App soll auch für ausländische Staatsangehörige verfügbar sein. „Physische Karten bleiben aber weiterhin gültig“, ergänzt Viskari.

Bereits im Herbst 2022 wurde dem finnischen Parlament eine Vorlage zur Realisierung der obigen Pläne vorgelegt, die unter anderem Vorschläge für digitale Personalausweise, Identifikationsalternativen für natürliche Personen und Optionen für ausländische Staatsangehörige enthielt. Leider endete die Legislaturperiode, bevor diese Vorlage es auf die Tagesordnung schaffte, sodass ihre Bearbeitung Aufgabe der neuen Regierung bleibt. Auch die vorgeschlagenen Gesetzesänderungen konnten deswegen nicht in Kraft treten. Derzeit befasst sich das Finanzministerium mit der Frage, wie die Inhalte der nicht durchgesetzten Vorlage vorangebracht werden könnten, denn zweifellos spricht vieles für ihre Akzeptanz. „Die erforderlichen Systeme, Anwendungen und Register sind bereits vorhanden. Traditionelle Akten und Papiere bieten keinerlei Vorteile mehr, schon gar nicht im Hinblick auf den Datenschutz“, erinnert Viskari.

Seiner Ansicht nach werden möglichst bald auch andere Reformen fällig, darunter die des Gesetzes über die Wohnsitzgemeinde, dessen derzeitige Bestimmungen so detailliert sind, dass Adressenänderungen unverhältnismäßig kompliziert und Fehler an der Tagesordnung sind. Häufig kommt es zu Problemen, wenn jemand beispielsweise bei einem vorübergehenden

Adressenwechsel zugleich seine Wohnsitzgemeinde ändert oder versucht, ein nicht zur ganzjährigen Nutzung zugelassenes Sommerhaus als Hauptwohnsitz anzumelden.

„Oft führen solche Situationen zu unnötiger Klärungsarbeit zwischen unseren Beamten und der umziehenden Person. Fehler können leicht dazu führen, dass die komplette Ummeldung erneut durchgeführt werden muss“, bedauert Viskari und fährt fort: „Zum Beispiel entsteht bei der Aufnahme von Nachlassinventaren regelmäßig das Problem, dass sich die Informationen in diversen Behördenregistern befinden, auf welche die Erbgemeinschaft keinen Zugriff hat. Die Immigration nach Finnland wiederum wird dadurch erschwert, dass es kaum möglich ist, sich bereits vor der Einwanderung eine Wohnung zu organisieren. Obwohl wir mit Mikrochips versehene Pässe verwenden, verlangt das Gesetz das persönliche Erscheinen vor der Behörde und das Vorlegen eines physischen Ausweises. Und das sind leider nur zwei Beispiele von vielen.“

Parallel zur Entwicklung der digitalen Identifizierung auf nationaler Ebene bereitet das Europaparlament die eIDAS-Verordnung vor, welche der Einführung eines europaweiten ID-Wallets zur sicheren und zuverlässigen persönlichen Identifizierung im gesamten EU-Raum den Weg bereitet. Wie genau diese nationalen und internationalen Neuerungen letztendlich realisiert werden, bleibt abzuwarten – doch finnisches Know-how spielt in jedem Fall eine zentrale Rolle.

Das Finnland der 2030er Jahre im Blick

Das DVV erstellt bereits Prognosen darüber, wie der über Suomi.fi angebotene Service im nächsten Jahrzehnt aussehen

wird. In der Zukunftsvision der Behörde läuft der Behördenverkehr über reibungslose, situationsangepasste und automatisierte Dienste ab, die vor allem über digitale Benutzeroberflächen genutzt werden. Für die Minderheit der Bevölkerung, die auf persönlichen Bürgerservice angewiesen ist, stehen trotz Vorrang des digitalen Angebots auch Möglichkeiten zur Verfügung, persönlichen Kontakt aufzunehmen. Sprachgesteuerte Benutzeroberflächen werden zunehmend beliebter und dank integrierter maschineller Dolmetschfunktionen und KI-Assistenz in beliebigen Sprachen nutzbar. Aus den Dienstleistungen des öffentlichen, privaten und Tertiärsektors ist eine nahtlose, bürgernah von allen Beteiligten gemeinsam weiterentwickelte Servicelandschaft entstanden, die in allen denkbaren Situationen – etwa der Geburt eines Kindes, dem Tod eines Angehörigen oder der Gründung einer Firma – umfassende Unterstützung bereithält. Die den Diensten zugrundeliegenden Daten werden automatisch zwischen Behörden und sonstigen Anbietern übermittelt. Bürger:innen behalten jederzeit die Kontrolle über ihre persönlichen Informationen und deren Weitergabe an Dritte, so etwa über ihre Kundendaten bei einem Anbieterwechsel. Viele öffentliche Dienste sind darüber hinaus EU-weit verfügbar. Vermutlich gibt es viele der heutigen Dienste von Suomi.fi in zehn Jahren nicht mehr, oder sie haben sich radikal verändert. Dafür sind viele neue Lösungen denkbar, zum Beispiel im Zusammenhang mit Sprachsteuerung oder Einwilligungsmangement.

Die Richtung der Digitalisierung wird letztendlich von uns selbst bestimmt, den Bürger:innen. In einer Demokratie ist es der Wählerwille, der über den Lauf der Dinge entscheidet.

SCHLUSSFOLGERUNG:

„Der entscheidende Faktor für eine menschenzentrierte Digitalisierung ist nicht das „Alles-oder-Nichts-Denken“, sondern die Sensibilität für unterschiedliche Bedürfnisse und Situationen, gepaart mit dem Bemühen um Verbesserung, Schritt für Schritt.

– Janne Viskari

3

Verantwortungsbewusster Konsum

SOK, die zentrale finnische
Genossenschaftsgesellschaft:

SOK formt mit einem Netz von
Einzelhandelsgenossenschaften die
S-Gruppe, die im Jahr 2023 mit 41 000
Beschäftigten einen Anteil von 48 % am
Lebensmitteleinzelhandel in Finnland hält.

Im Gespräch:

Hannu Krook, Geschäftsführer, SOK

Menschenzentrierte Digitalisierung orientiert sich an Konsumentenbedürfnissen, und zwar verantwortungsbewusst. Im Zeitalter der Globalisierung schwindet die Bedeutung von Zeit, Ort und Grenzen – an Endkunden gerichtete Dienste werden für Menschen und gemäß ihrer Bedürfnisse produziert, mit zunehmender Betonung auf Schnelligkeit und Einfachheit. Märkte, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle müssen sich kontinuierlich an immer wieder neue Formen der Zusammenführung von Nachfrage und Angebot anpassen. Ein gutes Beispiel hierfür sind die ursprünglich zwecks Heimlieferung von Restaurantmahlzeiten gegründeten Bringdienste, die während der Pandemie buchstäblich ein Renner wurden und ihre Kundschaft mittlerweile auch mit anderen Waren versorgen.

In der Wertschöpfungskette des Handels gibt es laufend marktverändernde Innovationen und neue Player, lokale ebenso wie globale. Großkonzerne expandieren in neue geographische Gebiete, Geschäftsfelder und Marktsegmente. Hinsichtlich der Digitalisierung sind zweierlei Tendenzen zu beobachten: Viele ursprünglich reinen Webshops eröffnen im Zuge ihres Wachstums physische Filialen, während der traditionelle Handel seine Internetpräsenz immer stärker ausbaut. „Auch ein kleiner und agiler Marktteilnehmer aus Finnland kann in seiner Marktnische die Weltspitze erobern, da digitale Geschäfte stufenlos skalierbar sind“, ermutigt Hannu Krook, Direktor des Zentralverbandes der Finnischen Genossenschaften (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, Abk. SOK).

Mit der Diversifizierung der Märkte können die Kunden ihren Konsum immer mehr selbst bestimmen, und die Konsumgewohnheiten werden infolge von Personalisierungsmöglichkeiten immer individueller. Im Kern dieser Veränderung

steht die Wahlmöglichkeit zwischen diversen Kanälen, aus denen die Kundin oder der Kunde sich jeweils die passendste Alternative herauspicks – die Grenze zwischen virtuellen und realen Geschäftsumgebungen ist fließend, und eine Marke muss in beiden präsent sein. Die Stärken traditioneller Läden sind persönlicher Kundendienst, Erlebnisse, Inspiration, Überraschungen und Unterhaltungswert. Im Webshop oder in der App wiederum entscheiden Geschwindigkeit und Bequemlichkeit. Die Frage stellt sich, wie die verschiedenen Kanäle und Medien kombiniert werden sollten. Die konkrete Aufgabe des Handels besteht darin, sie in ein nahtloses Gesamtkonzept zu integrieren, das unkompliziert und für alle zugänglich ist. Als Verbraucher haben wir immer höhere Ansprüche. Globales ist lokal geworden und Zeit eine Währung – auf all dies gilt es zu reagieren. In Krooks Worten: „Das Veränderungspotenzial von Technologie und Digitalisierung zu verstehen ist für den Handel lebenswichtig, aber noch viel wichtiger ist es, Menschen zu verstehen. Kundenempfehlungen sind der beste Erfolgsindikator.“

Für Kaufleute ist Digitalisierung vor allem ein wichtiger Treiber für Wachstum und Kundenservice. Die Verfügbarkeit mehrerer alternativer Interaktionskanäle stärkt die Kundentreue und ermöglicht persönlichere Beziehungen zwischen Konsumenten und Unternehmen. „Neue Technologiekonzepte und Dienstleistungsformen sind nicht nur von kommerzieller Bedeutung, sondern auch von menschlicher“, so Krook. „Mit ihrer Hilfe können wir beispielsweise sicherstellen, dass wirklich alle, auch Bewohner:innen dünn besiedelter Regionen, Zugang zu allen Diensten haben.“

Ein wichtiges Diskussionsthema ist zudem die ethische Fra-

ge, welche Art von Verbrauch nachhaltig und begründet ist. So unterschiedlich unsere Konsumgewohnheiten auch sein mögen: Ein zentraler Faktor beim Konsum ist das Glücksversprechen. Was für uns aber überhaupt zum Glück gehört, ist jedoch im Wandel begriffen. Der Preis ist zwar nach wie vor wichtig, aber wir hinterfragen zunehmend, was genau wir kaufen, warum und mit welchen Folgen – und welche Marken unseren eigenen Wertevorstellungen am ehesten entsprechen. Ethisches Verbraucherverhalten orientiert sich daran, wie Firmen mit sozialen und ökologischen Herausforderungen umgehen, und kann sich in Auswahl, Wechsel, Vermeidung oder sogar Boykott äußern. Erwartet wird, dass Unternehmen ethisch und verantwortungsvoll handeln, Verbraucher:innen im Alltag zur Seite stehen, sich gut um ihr eigenes Personal kümmern und Lösungen für sozioökonomische Probleme anbieten. Die Forderung nach Offenheit und Transparenz wird immer lauter und erstreckt sich zunehmend auf die gesamte Wertschöpfungskette.

„Es motiviert, dass Daten uns dabei helfen können, Gutes zu tun und dabei Zeit und Geld zu sparen. Menschenzentrierte Digitalisierung wirkt bewusstseinsfördernd und erleichtert die Wahl der besten Alternative“, kommentiert Krook. Der von Krook geleitete Zentralverband SOK ist Teil der S-Gruppe, einer landesweiten Einzelhandelsgenossenschaft, die sich Nachhaltigkeit zur Mission gemacht hat. Die Kunden-App S-Mobiili enthält einen Rechner für detaillierte Einkaufsanalysen: Anteil einheimischer Produkte, Nährwert von Lebensmitteln, CO₂-Fußabdruck, Obst- und Gemüsekonsum sowie nicht zuletzt Preisvergleiche. Der von der Gruppe verbrauchte Strom ist zu 100 % emissionsfrei und stammt zu 85 % aus eigenen

Wind- und Sonnenkraftwerken. Ihr erklärtes Ziel, den Schadstoffausstoß um eine Million Tonnen zu reduzieren, wurde bereits zu zwei Dritteln erreicht. Sie unterhält ein landesweites Ladenetz für Elektroautos und mehr als 100 ihrer Immobilien sind kohlenstoffneutral. Ethische Verantwortung zeigte die Gruppe auch dadurch, dass sie sich bereits im Frühjahr 2022 aus Russland zurückzog.

Wissen alleine reicht aber nicht, wenn wir nicht auf emotionaler Ebene angesprochen werden. Aufklärung alleine reicht nicht aus, sondern kann sogar zu entgegengesetzten Reaktionen führen als gewünscht. Kaufentscheidungen werden im Wesentlichen durch Gefühle beeinflusst und sind Teil einer komplizierten, zum Teil unbewussten Abfolge von gedanklichen Prozeduren, in die zahlreiche Faktoren einfließen, etwa Motivation, Werte, Alltagsbedürfnisse und kulturelle Umgebung. Ein nach außen hin bescheidener Lebensstil beispielsweise kann egoistische Gründe haben, und das Hochhalten von regionalen gastronomischen Traditionen mit fleischreicher Kost begünstigt nicht gerade den Übergang zur vegetarischen Ernährung.

Vom Beton zum Bit und vom Bit zum Beton

Die S-Gruppe durchläuft im Moment eine Phase der zügigen Veränderungen. Was sich in der Gruppe tut, berührt jeden in Finnland. Denn das genossenschafts- und somit letzten Endes kundeneigene Einzelhandels- und Dienstleistungsnetz erstreckt sich auf mehr als 1 900 Niederlassungen, von der Ostseeküste bis weit jenseits des Polarkreises. Die Gruppe besitzt Supermärkte unterschiedlicher Größe, Warenhäuser sowie

Eisenwarenhandlungen, Autohäuser und Agrarshops; hinzu kommen Hotels, Restaurants und Reisedienstleister. Außerdem unterhält sie ihre eigene Bank S-Pankki.

Von allen Unternehmen des Endkundenmarkts hat die S-Gruppe wohl den breitesten Überblick auf die menschenzentrierte Digitalisierung. Für ihre digitale Entwicklung zeichnet sich der Zentralverband SOK verantwortlich, dessen Eigentümer die Mitgliedsunternehmen der Gruppe sind.

Da sich die Umgebung rasant verändert, ist die kontinuierliche und immer technologie- und datenintensivere Weiterentwicklung eine Grundvoraussetzung für dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit. Je mehr Handel in der virtuellen Welt stattfindet, desto kritischer wird die Kosteneffizienz in der realen, sprich innerhalb der Betonwände traditioneller Geschäfte. Krook präzisiert: „Mit Digitalisierung sind nicht nur Webshops, Digitaldienste und Apps gemeint, sondern sie erstreckt sich auf das gesamte betriebliche Ökosystem und sein datengesteuertes Management.“ Unter anderem erfolgt die Zusammenstellung des Warenangebots immer automatischer, getrieben von der zunehmenden Effizienz von Nachfrage- und Prognosemodellen, Daten und Analytik, Künstlicher Intelligenz sowie Sortiment- und Feedbackmanagement. Man könnte es auch so sagen: Durch die Digitalisierung hält das Datenuniversum auch in die Betonwelt Einzug. Sie rüstet die physischen Filialen mit smarten Konzepten, Automatik und Robotik aus, um ihre Effizienz und Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Konkrete Beispiele aus der S-Gruppe sind unter anderem die modernen Logistikzentren, die intelligente und energiesparende Immobilienverwaltung und die derzeit im Bau befindlichen automatischen Kommissionierlager des Webshops.

Zugleich entwickelt die Gruppe neuartige Technologien und Digitaldienste, die den Einkauf im Laden bequemer und schneller machen, etwa durch die Möglichkeit, die Ware selbst zu scannen und am Selbstbedienungsautomaten zu bezahlen. Auch mit Rezepten kombinierte smarte Einkaufslisten erleichtern den Alltag. Die ebenfalls zur S-Gruppe gehörende Tankstellenkette ABC hat eine bereits von Hunderttausenden genutzte mobile App entwickelt, über welche nicht nur das Tanken bzw. Aufladen des Autos bezahlt, sondern auch Essen bestellt oder die Waschstraße in Anspruch genommen werden kann. Um wirklich menschengerecht zu sein, müssen Dienste barrierefrei sein, also auch für Menschen mit Einschränkungen problemlos nutzbar. Diese Anforderung wird von der S-Gruppe beim Entwickeln der gemeinsamen Designsprache ebenso berücksichtigt wie bei der Optimierung digitaler Services, deren Benutzerfreundlichkeit häufig durch zu kleine Bildschirme und eine schwer überschaubare Anzahl von Funktionen beeinträchtigt wird. „Hier gilt dasselbe für das Zusammenfassen komplexer Sachverhalte: Es erfordert Zeit und Arbeit. Bekanntlich stellte schon Winston Churchill fest, dass eine einstündige Rede schneller vorbereitet ist als eine zehnminütige Ansprache“, veranschaulicht Krook.

Groß denken, planmäßig vorgehen

In der S-Gruppe werden Neuerungen schrittweise eingeführt. Je funktioneller der Service, desto weniger Kopfzerbrechen bereitet er der Kundschaft. „Wir entwickeln unsere Dienste agil, in schnellen Zyklen und mit einem offenen Ohr für Kund:innen“, betont Krook. „Die meisten Neuerungen werden aus

Kundensicht als kleine Verbesserungen wahrgenommen, die insgesamt das Serviceerlebnis angenehmer gestalten.“

Weiterentwicklung setzt aktuelles Expertenwissen voraus, das sowohl intern als auch von Partnerfirmen eingeholt wird. Das Ziel der S-Gruppe ist nahtlose Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus einem breiten Spektrum von Sparten, von Technologie über Betriebswirtschaft bis Psychologie. Der Humanitätsgrad des digitalen Handels hängt weitgehend von der Tragfähigkeit des Gesamtkomplexes ab – Funktionen dürfen nicht losgelöst voneinander existieren.

Beim SOK wird die Digitalisierung nicht in Form klassischer Projekte vorangetrieben, sondern Schritt für Schritt mit der jeweils erforderlichen Kapazität und unter der Leitung agiler, sektorübergreifender Teams. Die Hauptaufgaben der Vorgesetzten sind Richtungsvorgabe, Zuhören und Coaching. Zusätzlich hat die Organisation Sachverständige für aus der Softwareentwicklung bekannte Spezialgebiete wie Anwendungsentwicklung und Agile Coaching sowie Designer:innen angeheuert. Im Mittelpunkt stehen agile, kundenorientierte Entwicklung, Technologie- und Methodenkompetenz, schnelle Tests, kontinuierliche Pilotprojekte, gemeinsames Lernen und die aktive Zusammenarbeit sowohl mit dem Kundenkreis als auch mit Händlern und anderen Akteuren innerhalb des Genossenschaftsverbandes.

Die an Kundenbedürfnissen ausgerichtete, datengesteuerte und auf kurzen Testzyklen sowie ständigem Weiterlernen basierende Entwicklungstätigkeit bedeutet in ihrem Kern eine Änderung der gesamten Unternehmenskultur und eine knifflige Herausforderung für das Veränderungsmanagement. Die S-Gruppe ist ein großes Schiff, das sich nur langsam wen-

den lässt. Sobald es jedoch auf dem richtigen Kurs ist, kommt es dafür umso zügiger voran. „Die Umstellung verlangte sowohl Geduld als auch gründliche Vorbereitung – Systeme und Plattformen müssen funktionieren, bevor sie effektiv eingesetzt werden können“, erklärt Krook. „Das Potenzial ist gewaltig, und wir haben schon große Fortschritte gemacht, aber Arbeitskultur und -methoden ändern sich nicht von heute auf morgen, und es bleibt noch einiges zu tun.“

Veränderungsmanagement wird in der S-Gruppe mit dem Begriff People-driven Change bezeichnet, der sich sowohl auf die Strategie- als auch auf die operative Ebene bezieht: Neben der Vision werden praktische Maßnahmen benötigt, um Neuerungen Realität werden zu lassen. Die Geschäftsleitung zeichnet die Linie vor, identifiziert die für die Vitalität des Unternehmens maßgeblichen Faktoren und legt dar, worum es bei den Neuerungen geht. Eine klar kommunizierte Veränderungsbotschaft drückt aus, auf was für eine Zukunft wir zusteuern wollen. Vor der eigentlichen Integration der Änderungen in den Arbeitsalltag ist sicherzustellen, dass auf der personellen Ebene genug Ressourcen vorhanden sind.

Unabhängig von ihrem Ausmaß erfordert jede Umstellung Energie, denn Überlastung schlägt sich unverzüglich im Arbeitsergebnis nieder. Krook fasst zusammen: „Jede Mitarbeitende muss verstehen, welche Änderungen bevorstehen, was konkret von ihr oder ihm erwartet wird und welches Know-how wir für den gemeinsamen Erfolg benötigen. Ein klarer, konkreter Handlungsplan ist das A und O.“

Technologie im Dienst des Menschen

Die Grundlage für die effiziente Betriebsführung bilden bei der S-Gruppe die standardisierten Prozesse und einheitlichen Betriebsmodelle. Ohne diese wäre die Digitalisierung gar nicht erst sinnvoll durchführbar. Für die Durchführung sind aber außerdem Datenanalysen sowie geeignete Indikatoren zur Messung der Fortschritte notwendig. Die analysierten Daten helfen auch beim Identifizieren von Verbesserungsbedarf.

Mit jedem Fortschritt erhöht sich gewissermaßen die Drehzahl des Entwicklungsmotors. Die S-Gruppe investiert insbesondere in Datenmanagement und Analytik sowie den Ausbau des digitalen Dienstangebots und der damit verbundenen Geschäftstätigkeit. Falls Prozessfunktionen und Geschäftsdaten im geschlossenen System „eingesperrt“ sind, verlangsamt sich die Entwicklung neuer Dinge. Starre Altsysteme sind nicht in der Lage, ihre gespeicherten Daten in einer für Unternehmen und ihre Kundschaft nutzbringenden Weise zur Verfügung zu stellen. Das neue ERP-System der S-Gruppe schafft die Grundlage für zuverlässige Datenverbindungen, Informationen und Qualitätssicherung. Krook fügt hinzu: „Wie sicher alle, die auf diesem Gebiet Pionierarbeit leisten, verfolgen wir das Ziel, über offene Schnittstellen Daten und Funktionen zur sinnvollen Nutzung freizugeben.“

Kundenverständnis setzt neben Systemen und Daten vor allem Analysekapazität voraus. An Daten herrscht kein Mangel, aber erst durch fundierte Analysen werden sie zur Information. Analysierte Daten helfen bei der Optimierung, Steuerung und Allokation konkreter Maßnahmen. Als Erstes werden jedoch Einblicke in den Kundenalltag benötigt. Beispielsweise hat das Zulassen von Cookies beim Besuch von Webshops einen

praktischen Nutzen: gezielter auf den eigenen Alltag zugeschnittene Angebote. „Ohne Kundenbeteiligung kann sich der Handel nicht entwickeln“, betont Krook.

Neue Technologien machen oft auch den Angestellten des Genossenschaftsverbandes die Arbeit leichter. Um Einzelhandelsprozesse wirksam zu vereinfachen und den Kundenservice zu optimieren, setzt die Organisation zahlreiche Tools ein, darunter in Echtzeit angezeigte Guthaben, Umleitung auf digitale Kanäle und sogar erweiterte bzw. virtuelle Realität zur Unterstützung von Kundendienst und -interaktion. Auch Einführung, Training und Fortbildung des Personals finden überwiegend auf digitalem Weg statt. Krook präzisiert: „Die Ausgangspunkte dabei sind Effizienz, Einfachheit, Mehrsprachigkeit und unterschiedliche Lernweisen.“

Handel und Dienstleistungsgewerbe im Finnland der Zukunft

Die Vision der S-Gruppe für den Rest der laufenden Dekade lautet frei übersetzt: Für Alltag und Feste, nach Deinem Geschmack. Aber was für eine Zukunft erwartet den Handels- und Dienstleistungssektor in Finnland, wo neben dem Altern der Bevölkerung auch das Strukturgefälle zwischen den Landesteilen für Kopfzerbrechen sorgt? Sicher ist zumindest die Entwicklung der Verbrauchererwartungen: mehr, persönlicher, müheloser und möglichst alles aus einer Hand. Hiervon profitieren auch kleine Hersteller und Unternehmen, denen die im Zuge der Plattformökonomie entstehenden Sammelzentren helfen, ihre Ware effizient in den Verkauf zu bringen. Eine wichtige Rolle spielt auch die Gesetzgebung: Wenn Lebensmit-

telgeschäfte bislang Restriktionen unterliegende Produkte wie Selbstbehandlungsmedikamente, Kraftstoff oder Spirituosen verkaufen dürften, würde so mancher bedrohte Dorfladen zur Freude seiner Kundschaft überleben.

Krook hat eine klare Vision: „Finnland braucht mehr Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Marktteilnehmern. Sie dient sowohl der Lebenskraft der Städte und Gemeinden als auch der älter werdenden Bevölkerung. Als praktische Beispiele seien weitgehend automatisierte Einkaufslisten und Liefersdienste genannt, deren Inanspruchnahme auch mit Sozialleistungen gekoppelt werden kann.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

„Digitalisierung erstreckt sich nicht nur auf Webshops, Digitaldienste und Apps, sondern auf das gesamte betriebliche Ökosystem und sein datengesteuertes Management. Eine wichtige Antriebsfeder ist für uns das Bewusstsein, dass Daten uns dabei helfen können, Gutes zu tun und dabei Zeit und Geld zu sparen. Menschenzentrierte Digitalisierung wirkt bewusstseinsfördernd und erleichtert die Wahl der besten Alternative.“

– Hannu Krook

4

Digital im Dienst der Gesundheit

Eloisa:

Der Wohlfahrtsverband in der finnischen Region Süd-Savo, der für die medizinische Grundversorgung, die Sozialdienste und die Rettungsdienste in der Region zuständig ist. Er beschäftigt derzeit rund 7 900 Mitarbeitende.

Im Gespräch:

Santeri Seppälä, Geschäftsführer, Eloisa

Für die praktische Durchführung von wohlfahrtsstaatlichen Dienstleistungen ist Finnland in sog. Wohlfahrtsregionen eingeteilt. In der ostfinnischen Region Südsavo ist die Verwaltungsorganisation Eloisa zuständig für die Verwirklichung, Entwicklung und praktische Organisation von Leistungen im Bereich des Sozial-, Gesundheits- und Rettungswesens für eine Region mit 12 Gemeinden, in denen mehr als 133 000 Menschen leben.

Unter allen regionalen Sozial- und Gesundheitsorganisationen Finnlands ist ihr Gebiet das am spärlichsten besiedelte und hat zugleich den höchsten prozentualen Anteil an über 75-Jährigen. Viele von ihnen leben auf Inseln oder an den Ufern des weitverzweigten Saimaa-Sees. Die naturschöne südostfinnische Region ist eine beliebte Urlaubsdestination, deren Einwohnerzahl sich in den Ferienwochen verdreifacht. Es ist abzusehen, dass die bekannten Herausforderungen für Sozial- und Gesundheitsdienste, also die Änderung der Bevölkerungsstruktur sowie Ressourcenknappheit, Eloisa besonders stark treffen werden.

Aber wo ein Wille ist, ist auch ein Weg – in Südsavo führte er zu Finnlands erstem digitalen Zentrum für Gesundheit und Soziales. Durch dieses Zentrum sollen Behandlungstermine schneller vermittelt und die Organisation effizienter gestaltet werden. Es tritt nicht an die Stelle von Pflegepersonal und Praxen, sondern ergänzt diese. In der Region läuft außerdem ein Seniorenprogramm, das insbesondere darauf abzielt, bis 2030 das Wohlfahrts- und Gesundheitsgefälle zu verkleinern, hochwertige Sozial- und Gesundheitsdienste dauerhaft sicherzustellen und deren Qualität, Verfügbarkeit und Barrierefreiheit weiter zu verbessern sowie älteren Menschen

vielseitigere Wohnformen zu ermöglichen. „Menschenzentrierte Digitalisierung trägt zu Wohlbefinden und Selbstständigkeit bei. Unsere Dienste müssen niederschwellig und ohne lange Wartezeiten für alle zugänglich sein“, umreißt Santeri Seppälä, Direktor von Eloisa.

Das digitale Gesundheitszentrum von Eloisa bietet eine breite Palette von Dienstleistungen an, darunter die ortsunabhängige Schnellberatung über einen kostenlosen Chat, die zwar eine Identifizierung verlangt, jedoch auf elektronischem, für das Personal unsichtbarem Weg. Auch die ausführlicheren digitalen Sprechstunden sind gebührenfrei. Über das Zentrum können außerdem Termine für die Probenentnahme im Labor vereinbart werden. Die kostenlose Fernsprechstunde erfordert lediglich die elektronische Identifizierung und spart Pflegepersonal, Ärzt:innen sowie dem Patienten oder der Patientin Zeit und Mühe. Darüber hinaus umfasst der Service einen administrativen Kanal zur Einreichung von Anträgen, Auskunftersuchen usw. und direkte Verbindungen zu überregionalen Gesundheitsportalen wie Omakanta (eigene Gesundheitsinformationen), Omaolo (Unterstützung der Selbstbehandlung und Beurteilung des Behandlungsbedarfs) und Omaperhe (Familiendienste). Das Familienportal Omaperhe etwa deckt einen umfangreichen Themenkreis von Schwangerschaft und Geburt über Babyalter, Kindheit und Jugend bis hin zu in Paarbeziehungen und Elternschaft auftauchende Fragen ab und verweist hilfeschuchende Familien an die entsprechenden Dienste ihres Wohnortes.

Seppälä kommentiert: „Dank digitaler Dienste brauchen unsere Kund:innen nicht mehr stundenlang im Auto und im Wartezimmer zu sitzen und erhalten oft bereits am selben Tag

Antwort. Anstatt ewig in der Telefonwarteschlange zu hängen oder auf einen Rückruf zu warten, finden Ratsuchende in unserem Chat innerhalb weniger Minuten schnelle Hilfe.“

Um unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zu erreichen, berücksichtigt Eloisa besonders den Umstand, dass Soziales und Gesundheit keine voneinander unabhängigen Themenkomplexe sind, sondern gesundheitliche Probleme oft in sozialen Verhältnissen wurzeln und umgekehrt. Im Hinblick auf die Entwicklung des Dienstleistungsnetzes liefern die Daten aus diesen Fachgebieten Aufschluss darüber, welche Angebote in welcher Region besonders gebraucht werden.

Wenn die jeweiligen IT-Systeme ungehindert miteinander kommunizieren können, ergibt sich ein klareres Gesamtbild – und als Resultat daraus ein besserer Bürgerservice. Seppälä beschreibt: „Zur weiteren Beschleunigung dieses Datenflusses brauchen wir sowohl technische Innovationen als auch eine Aktualisierung der Gesetzeslage.“

Zwar gibt es noch viel zu tun, doch Eloisa kann bereits auf viele Erfolge verweisen. Den erhaltenen Rückmeldungen zufolge ist der überwiegende Teil des Kundenkreises, darunter Hunderte von Menschen im Rentenalter, mit dem digitalen Zentrum zufrieden und keinesfalls auf eine Rückkehr zum früheren Status quo erpicht.

Mehr Systematik in den Systemen

Digitale Gesundheitszentren verbinden Datensysteme mit physischer Gesundheitspflege, wobei beide voneinander abhängig sind. Als das finnische Sozial- und Gesundheitswesen Anfang 2023 neu organisiert und die zuvor auf kommunaler Ebene

produzierten Dienste in übergreifende Wohlfahrtsregionen zusammengefasst wurden, waren längst nicht alle Systeme bereit für diese Umstellung. Für das Personal von Eloisa hat sie beispielsweise zur Folge, dass momentan bei der Behandlung derselben Person oft auf zwei verschiedene Patientendatensysteme gleichzeitig zurückgegriffen werden muss.

In den nächsten 2 bis 4 Jahren werden in Finnland Hunderte solcher Systeme fusioniert. Allein in Südsavo existierten 2022 mehr als 800 von ihnen, und es wird angestrebt, diese Zahl auf ungefähr die Hälfte zu reduzieren. Dieser Verschlangungsprozess verschlingt erhebliche Ressourcen. „Die gesamte Servicepalette basiert auf Datensystemen“, bestätigt Seppälä. „Die älteren davon sind teuer in der Unterhaltung und unterstützen keine neuen Funktionen, also müssen wir in die zukunftsfähigen investieren und dabei insbesondere in Datensicherheit und Qualität. Wenn Datensysteme zusammenbrechen, stoppt der gesamte Betrieb.“

Für eine neue Sozial- und Gesundheitskultur

Der Aufbau einer Sozial- und Gesundheitsorganisation, die digital und menschenzentriert ist, beginnt mit einer neuen Denkweise. „Als Erstes müssen wir uns fragen, welche digitalen Optionen wir haben und worin ihr konkretes Potenzial liegt. Erst danach steht die Anwendung der Technologien auf dem Plan“, erklärt Seppälä. Beispielsweise entwickelte Eloisa für das Selbstbehandlungsportal Omaolo eine Funktion zur Selbstbewertung von Krankheitssymptomen – aber erst, nachdem offenkundig wurde, dass dieser Service die Zahl der Kundenanrufe um bis zu ein Drittel verringern würde.

„In der heutigen Gesellschaft sind wir viel zu selten bereit, in-
nezuhalten und zu überlegen, was wir anders machen könn-
ten“, gesteht Seppälä. „Die Idee, Kunden ein Werkzeug zur
eigenen Beurteilung ihrer Symptome in die Hand zu geben,
kam uns erst während der Pandemie, als wir gegen die Flut der
Anrufe nicht mehr ankamen.“

Menschenzentrierte Digitalisierung erfordert kontinuierliche
Personalschulungen in allen Fachbereichen, von Kranken-
pflege, Röntgen und Chirurgie bis hinauf in die obere Füh-
rungsebene. Wie die bereits vorgestellten Behörden setzt auch
Eloisa auf agile, interdisziplinäre Expertenteams und phasen-
weise Dienstentwicklung. Um die neuen Tools korrekt anzu-
wenden, brauchen die Angestellten neben Unterstützung und
Mentoring auch nachvollziehbare Gründe für ihre bereitwillige
Aneignung. Seppälä führt aus: „Die Anforderungen an die
Fachkenntnisse haben sich verändert, und die rasanten Verän-
derungen erschweren es, mit ihnen Schritt zu halten. Anderer-
seits dürfen wir nicht zu viel auf einmal verlangen, da digitale
Arbeitspraktiken nicht zur Grundausbildung unserer Fachleu-
te gehörten.“

Für die nahe Zukunft ist dagegen eine weitreichende Digi-
talisierung der Pflegearbeit absehbar. „Digitalkompetenz wird
im Medizinstudium oder der Ausbildung zur Pflegekraft im-
mer noch nicht ausreichend berücksichtigt“, bemerkt Seppälä.
„Ich nehme an, dass sich aus den hier benötigten Qualifikatio-
nen eigene Spezialbereiche entwickeln werden. Der Siegeszug
der IT in unserem Sektor könnte auch zur Folge haben, dass
sich künftig mehr Männer für Pflegeberufe und die in diesen
Berufen arbeitenden Frauen sich stärker für die Technik inte-
ressieren.“

Mit Hilfe der Technologie kann man auch beim Pflegekraftmangel bei gleichzeitig steigender Anzahl Pflegebedürftiger Abhilfe schaffen und knappe Personalressourcen möglichst effizient einsetzen. So könnten etwa präventive Hausbesuche in manchen Fällen durch Videotelefonate ersetzt werden. Neuartiges Know-how ist auch hier gefragt. Aus Sicht der Geschäftsleitung sieht Seppälä den größten Vorteil der Digitalisierung in der vielfältigeren Interaktion: „In unserer geografisch weiträumigen Organisation mit über 190 Dienststellen und rund 8 000 Beschäftigten sind es digitale Kanäle, die Führungskräften Präsenz und den Dialog mit dem Personal ermöglichen.“

Selbstbestimmung, Verantwortung und Quellenkritik

Ein Zukunftstrend im Gesundheitswesen ist mehr Eigenverantwortung, beispielsweise durch Messung des eigenen Gesundheitszustandes mit Hilfe smarterer Endgeräte. Auch vorbeugende Gesundheitsdienste sind zunehmend von Bedeutung. Damit all dies funktioniert, müssen wir allerdings dem jeweiligen System den Zugriff auf unsere Daten erlauben. Je umfassendere Patientendaten den Diensteanbietern zur Verfügung stehen, desto zuverlässiger der Service. „In gesundheitlichen Fragen wird die Datenerfassung noch zu oft als Bedrohung empfunden und die eigentliche Sachlage außer Acht gelassen. Besonders auffällig ist, dass viele Leute ihre persönlichen Informationen zwar globalen Technologieriesen anvertrauen, aber nicht den örtlichen Behörden – nicht einmal in Finnland, das beim Vertrauen in die öffentliche Verwaltung zur Weltspitze zählt“, stellt Seppälä fest und fährt fort: „Auch die Forschung benötigt Daten: Je mehr davon uns

vorliegen, umso besser verstehen wir beispielsweise Erbkrankheiten.“

Die selbstständige Einholung von Informationen gebietet jedoch kritisches Denken: Immer häufiger kommen Patient:innen in die Sprechstunde, die sich bereits auf fragwürdiger Grundlage selbst diagnostiziert haben und oft nicht bereit sind, ihre Meinung zu ändern. Seppälä rät: „Wir müssen bedenken, dass Gesundheit eine ernste Angelegenheit ist. Es lohnt sich, die Informationssuche auf seriöse Quellen zu beschränken: In Finnland beispielsweise empfehle ich die vom finnischen Ärzterverband betriebene Duodecim-Datenbank, die auch im globalen Vergleich zu den besten gehört. Für jedermann zugängliche Diskussionsforen sind dagegen Zeitverschwendung – dort eine brauchbare Information zu finden, kann länger dauern, als ein ärztliches Rezept einzuholen. Vielmehr lohnt es sich, von Zeit zu Zeit einen Blick auf das digitale Angebot der eigenen Wohlfahrtsregion zu werfen – vielleicht liegt das, was man braucht, in der Nähe.“

Seitens der Entscheidungsorgane wünscht sich Seppälä gezielte Einarbeitung in die Thematik, besonders vor der Planung des Budgets: „Das Sozial- und Gesundheitswesen verändert sich schneller als es vielen bewusst ist. Zeitgemäße Digitalisierungsprojekte sind massiv und betreffen durchschnittlich mehrere Hundert Personen, weswegen der Budgetrahmen früherer Jahre nicht mehr ausreicht. Aber jeder Euro, der in die menschengerechte Digitalisierung dieses Sektors investiert wird, ist eine Investition in die Menschlichkeit.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Santeri Seppälä?

„In meinen Augen dient Digitalisierung dem Menschen, wenn sie nicht aufgezwungen wird, sondern als Mittel zu dem Zweck dient, etwas besser zu machen. Dies setzt voraus, dass wir uns in andere Menschen hineinversetzen. Der Wunsch nach Digitalisierung muss aus den tatsächlichen Bedürfnissen von Kunden und Belegschaft erwachsen, nicht auf den Druck externer Firmen oder IT-Administrationen hin. Ich glaube, dass Künstliche Intelligenz unsere Welt spürbar verändern wird.

Im Gesundheitswesen geschieht dies langsamer, aber unausweichlich. Die Veränderungen betreffen Datenverwaltung, Diagnostik, Prognosemodelle, bildgebende Verfahren, Patientenbetreuung und Nachsorge, individuell zugeschnittene Behandlungen und medizinische Forschung. Zugleich bringen sie neue Herausforderungen an Ethik und den Schutz der Privatsphäre mit sich.“

5

Das attraktivste Wachstumszentrum Finnlands

Tampere:

Tampere ist mit 255 050 Einwohner:innen die drittgrößte Stadt Finnlands und beschäftigte Ende 2023 insgesamt 8 879 Personen.

Im Gespräch:

Outi Valkama, Programm-Managerin, Stadt Tampere

Maria Nikkilä, Direktorin für Digitalisierung und IKT, Stadt Tampere

Der Großraum Tampere ist eine der wachstumsstärksten Regionen Finnlands.

Schätzungen zufolge wird schon alleine in der Stadt Tampere die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2040 auf 300 000 steigen. Ihre Beliebtheit verdankt die an einer Stromschnelle zwischen zwei Seen gelegene Stadt unter anderem guten Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten, der attraktiven geografischen Lage und den im Vergleich zur Hauptstadtregion günstigen Wohnkosten.

Tampere's Anziehungskraft beruht jedoch nicht ausschließlich auf diesen Faktoren, sondern auch auf bedürfnisgerecht geplanten Bürgerdiensten.

Die Stadt lebt und atmet mit ihren Menschen und Unternehmen und begleitet diese auf Schritt und Tritt, beispielsweise in Form mobiler Service-Apps oder intelligenter Nutzung von Verkehrsdaten. Ihre Partnernetzwerke werden von ressortübergreifenden Teams – analog zu natürlichen Ökosystemen – rund um konkrete Lebensbedürfnisse entwickelt, sodass eine fruchtbare Umgebung für die schrittweise Entwicklung von Dienstleistungen entsteht. „Tampere ist eine rundum attraktive und funktionierende Stadt, weil sie vorurteilsfrei und lösungsorientiert an neue Herausforderungen herangeht“, charakterisiert Outi Valkama, Programmdirektorin der Stadt Tampere. „Es ist alles eine Frage der Einstellung – wenn öffentlicher und privater Sektor zusammenarbeiten und mutig Neues ausprobieren, entstehen gute Ergebnisse.“

In der Zielsetzung der Stadt Tampere hinsichtlich menschenzentrierter Digitalisierung liegt die Betonung auf Prognose und Personalisierung. Die Stadt will nicht allen alles bieten, sondern ein an individuelle Bedürfnisse angepasstes

Serviceangebot schaffen. Maria Nikkilä, Direktorin der städtischen IT-Administration, präzisiert: „Um persönlich zugeschnittene Dienste anbieten zu können, müssen wir die Zielgruppen möglichst genau kennen – hierbei spielen Daten und Analytik eine zentrale Rolle.“

Bei der Entwicklung menschenzentrierter Digitaldienste folgt Tampere einem Vorgehensprinzip, bei dem zuerst die gewünschten Ergebnisse modelliert werden und daraufhin ermittelt wird, wo sich die Zielgruppe des geplanten Dienstes befindet. Valkama erklärt: „Bei dieser Entwicklungsarbeit müssen wir vor allem die Menschen verstehen. Erst danach können wir untersuchen, wie sich unsere Datensysteme für den ermittelten Zweck einsetzen lassen. Es ist keine Schande, etwas nicht auf Anhieb zu verstehen, sondern entscheidend ist, dass wir es herauszufinden versuchen.“

Im Mittelpunkt der kommunalen Serviceentwicklung stehen Bürgerbeteiligung, Nutzbarkeit und Barrierefreiheit. Je mehr überkommene Schemata aufgebrochen werden, desto ganzheitlichere Dienstleistungen können entstehen, die nicht auf unscharf umrissene allgemeine Probleme reagieren, sondern auf die individuelle Situation der tatsächlichen Zielgruppe.

Familienfreundliche Stadt

Ein Dauerthema in der öffentlichen Diskussion sind unterstützungsbedürftige Familien mit Kindern und wie diesen rechtzeitig, umfassend und vorbeugend geholfen werden kann. Ein ermutigendes Beispiel für die gezielte Suche nach Lösungen ist das Projekt zur Entwicklung fortschrittlicher Analytik über

Familien mit Kindern (Lapsiperheiden edistynyt analytiikka, Abk. LEA), welches die Stadt Tampere gemeinsam mit fünf anderen Gemeinden realisierte.

Hintergrund des Projekts war der Erfolg einer früheren Datenanalyse, bei der ermittelt wurde, welche Faktoren Tampere als Studienort attraktiv machen. Ihre Ergebnisse bewiesen, dass mit dem Wohlbefinden während des Studiums die Bereitschaft wächst, auch nach seinem Abschluss am selben Ort zu bleiben. Die Analyse verhalf zu der Erkenntnis, dass es sich bei den Studierenden nicht einfach um eine Einwohnergruppe handelt, welche nur temporär da und daher nicht ernst zu nehmen ist. Vielmehr handelt es sich um eine steuerzahlende Bildungselite der Zukunft, in die es sich zu investieren lohnt. Die Stadt für sie anziehender zu machen, ist seither ein wichtiger Bestandteil der kommunalen Strategie – die mit Erfolg umgesetzt wird, denn Tampere ist heute Finnlands beliebteste Hochschulstadt. Ihre Einwohnerzahl rekrutiert sich zu einem Fünftel aus Studierenden.

Das LEA-Projekt diente der Ermittlung unterschiedlicher Familienbedürfnisse. Aufgrund seiner Ergebnisse wurden langfristige Entwicklungsziele gesetzt, darunter maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote und Maßnahmen zur Verhinderung regionaler Benachteiligung. Das Projekt schärfte den Blick für die Diversität des Bedarfs. Unter den insgesamt 80 000 Familien, deren Daten untersucht wurden, ließen sich 100 gängige Familientypen identifizieren. Diese wurden auf Basis ihrer Dienstleistungsbedürfnisse in zehn Gruppen eingeteilt.

Analysiert wurden aus diversen Quellen extrahierte und kombinierte Daten, beispielsweise über Leistungen der Sozial- und Gesundheitsfürsorge einschließlich Bereitschaftsdienst,

Renten und Arbeitslosenversicherung, erhaltene Studienplätze, absolvierte Studiengänge und erzielte Abschlüsse, Familienstruktur einschließlich Beziehungen zu den Großeltern, Anzahl von Wohnsitzen im Leben, innerhalb der Familie gesprochene Sprachen, Einkommen und Wohngeldbedarf. Durch Datenkombination und fortschrittliche Analytik wurde ein breites Spektrum von Informationen gewonnen, etwa über die Anzahl der dem jeweiligen Typ zuzuordnenden Familien und ihre Inanspruchnahme von Sozial- und Gesundheitsdiensten sowie über Befinden, Sicherheitsgefühl und geographische Verteilung der einzelnen Gruppen.

Zur Identifizierung gruppenspezifischer Wohlfahrtsfaktoren wurde ein Modell herangezogen, das Indikatoren wie materieller Lebensstandard, Bildung, Arbeit, Sicherheit, soziale Bindungen, Umwelt und Gesundheitszustand verglich. Im Hinblick auf die Gesundheit wurden sowohl Lebensweisen und bekannte chronische Krankheiten berücksichtigt als auch die Nutzung von Gesundheitsdiensten. Im Mittelpunkt des gesamten Projekts stand die Bedarfsermittlung. Die Daten wurden anonym ausgewertet, sodass keinerlei Rückschlüsse auf individuelle Personen und Familien möglich waren. Der Vorteil der modellbasierten Analyse war die ganzheitliche Betrachtung der Familiensituationen aus unterschiedlichen Perspektiven, anstelle separater Untersuchung einzelner Phänomene. Als Ergebnis erhielten die beteiligten Gemeinden optimale Voraussetzungen für ein auf konkreten Situationsbildern basierendes Management.

Der Nutzen der aus diesen Lagebildern und den neuartigen Untersuchungsmethoden erlangten Informationen erweist sich täglich, etwa bei Zielformulierung, Entwicklung

des Sozialwesens, Planung von Dienstleistungssystemen und -netzwerken sowie der bedarfs- und standortgerechten Allokation von Personalressourcen. Die Analyseergebnisse zeigen, dass die zunehmende Vielfalt der Familienformen neue Anforderungen an das Dienstleistungssystem mit sich bringt: Mehr als ein Drittel aller Familien mit Kindern ist auf soziale Unterstützung angewiesen und etwa 10 % auf bereichsübergreifende Hilfestellung. Gebietsspezifische Lagebilder veranschaulichen, welche Leistungen an welchem Ort in welchem Umfang benötigt werden.

Zu Beginn des Vorhabens ging das Projektteam die potenziell relevanten Registerauszüge durch und definierte gemeinsam mit den Datenverantwortlichen die Analysevariablen. Anfängliche Schwierigkeiten führten zu der Idee, auch Fachleute der jeweiligen Ressorts mit einzubeziehen. „Damit das Endergebnis realistisch und nützlich wird, ist es wichtig, dass das Forschungs- und Entwicklungsteam mit Sachverständigen der betreffenden Bereiche kooperiert – und künftig hoffentlich auch mit Bürger:innen“, kommentiert Valkama. Ein entsprechendes Modell wird auch weiterhin genutzt.

Die für das LEA-Projekt verwendeten Materialien wurden nur auf Gemeinde- und Postbezirksebene ausgewertet und lassen keine Identifizierung einzelner Familien zu. Während des gesamten Projekts wurden mögliche ethische Auswirkungen evaluiert, um die verantwortliche Handhabung der Daten und den Schutz der Privatsphäre zu gewährleisten.

Für die Erbringung von Dienstleistungen ist der Datenschutz von entscheidender Bedeutung, und der öffentliche Sektor muss beweisen, dass er des ihm entgegengebrachten Vertrauens würdig ist. Ethisches Verhalten ist ebenso wichtig

wie mathematische Fähigkeiten. Auf Organisationsebene ist dafür zu sorgen, dass Projekte transparent, diskriminierungsfrei und gemäß ethischer Grundsätze durchgeführt werden. „Das Wichtigste ist es, Risiken zu erkennen und zu kontrollieren. Der Sicherheitskontext muss von Fall zu Fall angemessen definiert werden“, betont Nikkilä. Da das LEA-Projekt Familien mit Kindern betraf, war besonders hohe Sensibilität gefragt. Die Stadt erteilte detaillierte Anweisungen unter anderem darüber, welche Informationen der Öffentlichkeit und unterschiedlichen Berufsgruppen mitgeteilt werden durften, um die Möglichkeit zu ihrem Missbrauch, etwa in Form von Diskriminierung, gar nicht erst entstehen zu lassen. Nicht zuletzt trägt Ethikbewusstsein zu guter Verwaltungspraxis und sachgemäßer Umsetzung gesetzlicher Vorschriften bei.

Auf dem Weg in eine serviceorientierte Zukunft

Bei der Bereitstellung vorausschauender Dienste für Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen will auch Tampere sich künftig die geplante digitale Identität zunutze machen. „Kühne Zukunftsvisionen lösen allerdings nicht die Aufgaben, die sich hier und jetzt stellen“, bremst Valkama. „Wir müssen uns laufend überlegen, was wir als Nächstes verbessern können, ein offenes Ohr haben und auf akute Bürgerbedürfnisse reagieren.“

Serviceangebots sieht Valkama die durch KI und Erweiterte Realität (Augmented Reality, kurz AR) eröffneten Möglichkeiten. Sie bilden gewissermaßen eine zusätzliche digitale Ebene, auf der das Management und die Entwicklung größerer Gesamtheiten ablaufen. „Wir stehen vor so umwälzenden

Veränderungen, dass die Folgen noch nicht abzusehen sind. Andererseits erscheint uns die Umstellung von Landkarten auf GPS oder vom Radio auf Streamingdienste im Nachhinein als natürliche Entwicklung. Unsere Kernaufgabe, die Förderung von Wohlbefinden und Vitalität, bleibt dieselbe, auch wenn sich ihre äußere Form ständig ändert.“

Die erwähnte digitale Ebene, welche die städtischen Dienste künftig ergänzen soll, erstreckt sich nahtlos auf Verkehr, intelligente Infrastruktur, erneuerbare Energien sowie digitale Verwaltung und Bürgerservice. Künstliche Intelligenz und Analytik ermöglichen die immer ganzheitlichere Erfassung und Auswertung von Daten, sowohl zu kommunalen Aktivitäten als auch zu Bürgerbedürfnissen. Sie ermöglichen eine breitere Perspektive bei der Stadtentwicklung, da sie anstelle der separaten Erörterung von Phänomenen die gegenseitige Beeinflussung aller Faktoren verdeutlichen. Eine Digitalisierung, die von konkreten menschlichen Bedürfnissen ausgeht, führt zu transparenter, effizienter Verwaltung und Entscheidungsfindung im engen Zusammenspiel mit den übrigen kommunalen Funktionen.

Als nächsten Schritt bei der menschenzentrierten Digitalisierung des städtischen

Aktive Bürgerbeteiligung

Nikkilä und Valkama möchten die Bürger:innen von Tampere dazu ermutigen, aktiv Feedback zu den städtischen Dienstleistungen zu geben und eigene Ideen vorzuschlagen: Was würde das Erledigen persönlicher Angelegenheiten vereinfachen?

In welchen Fällen wäre es sinnvoll, Informationen künftig automatisch an die zuständigen Stellen zu leiten?

„Die Bedeutung dieser Einbindung kann gar nicht genug betont werden“, betont Nikkilä. „Ich erinnere mich an eine Situation, in der die städtischen Gullydeckel kurzfristig gewartet werden mussten, uns aber nicht alle Standorte bekannt waren. Wir versprachen über die sozialen Medien eine kleine Belohnung für Kanaldeckelfotos mit Koordinatenangabe – und hatten die gebrauchten Informationen blitzschnell zusammen.“

Auch der Tonfall spielt eine Rolle. „Wenn wir beispielsweise über junge Menschen in schwierigen Lebenssituationen als erziehungsresistente Problemjugendliche sprechen, tragen wir bestimmt nicht zu ihrer Motivation bei. Besonders in der öffentlichen Verwaltung sollten wir uns daran erinnern, dass ein problemorientierter Ansatz selten zu einer Lösung führt“, mahnt Valkama.

Die besten Lösungen wiederum sind oft solche, an die niemand im Voraus gedacht hätte. Deswegen wird in Tampere nicht nach hypothetischen Wünschen Einzelner gefragt, sondern nach der konkreten Sachlage. „Wir dürfen es uns nicht zu einfach machen und Ideen nur deswegen verwerfen, weil sie uns auf den ersten Blick als überflüssig erscheinen“, ergänzt Nikkilä. „Genauso wenig dürfen wir denken, der Grund für das jeweilige Problem wäre die Unfähigkeit der Betroffenen. Um ein Beispiel aus dem privaten Sektor zu nehmen: Man braucht keine Bedienungsanleitung, um ein iPhone zu bedienen.“

Die wichtigste Erkenntnis aus Tampere lautet, dass menschenzentrierte Digitalisierung keine für eine kleine Gruppe relevante technologische Neuerung ist, sondern ein Phänomen, das alle betrifft. Nikkilä ist zuversichtlich:

„Wenn immer mehr von uns an die Chancen glauben, die sich mit Veränderungen verbinden, geraten die Dinge in Bewegung. In Finnland haben wir die besten Voraussetzungen, da wir bei der Digitalisierung die Besten sind – dies sage ich aus jahrelanger internationaler Erfahrung heraus. Wir sollten also stolz auf das Erreichte sein, Vertrauen ineinander haben und bereit sein, Dinge gemeinsam anzupacken!“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Outi Valkama?

In einer menschengerecht digitalisierten Stadt sind Verwaltung und Entscheidungsfindung transparenter, effizienter und möglichst umfassend mit den übrigen kommunalen Funktionen verknüpft. Bei der Entwicklung menschenzentrierter Digitaldienste folgt Tampere einem Modell, bei dem zuerst die gewünschten Ergebnisse modelliert werden und dann ermittelt wird, in welcher Situation sich die Zielgruppe des geplanten Dienstes befindet.

Bei der Entwicklungsarbeit geht es vor allem darum, die Menschen zu verstehen. Erst danach können wir eruieren, wie sich unsere Datensysteme für den ermittelten Zweck einsetzen lassen. Es ist keine Schande, etwas nicht auf Anhieb zu verstehen, sondern entscheidend ist, dass wir es herauszufinden versuchen. Unsere Kernaufgabe, die Förderung von Wohlbefinden und Vitalität, bleibt dieselbe, auch wenn sich ihre äußere Form ständig ändert.“

6

Arbeitskraft, wo sie gebraucht wird

KEHA-Zentrum:

Die finnische Behörde, die Entwicklungs- und Verwaltungsdienste für die Zentren für wirtschaftliche Entwicklung, Verkehr und Umwelt (ELY-Zentren) sowie die Arbeitsämter (TE-Büros) bereitstellt. Das Zentrum beschäftigt derzeit rund 600 Personen in ganz Finnland.

Im Gespräch:

Jaakko Westerlund, Leiter der Abteilung für Arbeitsvermittlung und Integration, KEHA-Zentrum

Die Schwierigkeit, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, ist auch in Finnland ein großes Thema für viele Menschen. Ungünstige Konjunkturaussichten haben viele Unternehmen zur Verschlankung oder gar Einstellung ihres Betriebs gezwungen. Dies bedeutet Stellenabbau und einen härteren Kampf um die verbleibenden Arbeitsplätze. Es wird immer schwieriger, ohne Netzwerke einen Job zu finden. Infolge der Pandemie und der geopolitischen Krisen leiden alle Wirtschaftszweige unter anhaltender Inflation, während zugleich die Bevölkerung älter und das Wohlstandsgefälle zwischen den Regionen steiler wird. Zudem ist abzusehen, dass ein Teil der Arbeitsplätze im Zuge des technischen Fortschritts komplett verschwindet und es zunehmend aufwändiger wird, die eigenen Qualifikationen auf dem Laufenden zu halten. Nicht zuletzt ist eine umfassendere Einbindung von Migrant:innen in den Arbeitsmarkt geboten, um gesellschaftlicher Segregation entgegenzuwirken. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass hybride Arbeitsformen qualifizierten Arbeitskräften die ganze Welt eröffnen – in eine Richtung oder die andere. Beschäftigen wir uns also mit der Frage, welche Vorteile menschenzentrierte Digitalisierung dem Arbeitsmarkt bringen kann.

Die Reform des Dienstleistungsangebots für Arbeit und Gewerbe (finn. Työ ja elinkeino, Abk. TE) ist nicht nur im Hinblick auf Finnlands Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Sie hat auch gesellschaftspolitisch eine große Bedeutung. Das landesweite Projekt TE-Digi wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, Arbeitssuchende und Arbeitsplätze mit digitaler Unterstützung gezielter zusammenzubringen und eine effiziente, auf Partnerschaft, Interaktion und Datennutzung basierende Plattform für alle

Parteien des Arbeitsmarktes zu schaffen. Verantwortlich für die Realisierung ist das den nationalen und regionalen Gewerbe- und Arbeitsämtern unterstehende Zentrum für Entwicklungs- und Verwaltungsdienste (Kehittämis- ja hallintopalvelut, Abk. KEHA).

TE-Digi gliedert sich in vier Subprojekte: den allgemeinen Arbeitsvermittlungsservice Työmarkkinatori, dessen Parallelversion für Fachkräfte, ein internationales Rekrutierungsportal mit elektronischer Identifizierungsmöglichkeit für ausländische Stellensuchende sowie managementunterstützende Geschäftsanalytik. Diesen ist gemeinsam, dass sie Künstliche Intelligenz einsetzen, beispielsweise um Arbeitssuchenden automatisch Stellen anzubieten, deren Anforderungen ihrem Kompetenzprofil entsprechen. Die neuen digitalen Arbeitsmarktdienste sollen sowohl Privat- und Firmenkunden als auch Behörden zur Verfügung stehen.

„Die Nutzung von Daten und Technologie war noch nie in so großem Maßstab möglich wie heute, aber im Grunde geht es wie eh und je um menschliche Kausalitätsbeziehungen“, umreißt Jaakko Westerlund, der die Einheit für Arbeitsmarktdienste und Zuwandererintegration des KEHA-Zentrums leitet. „Anstelle von managementunterstützender Geschäftsanalytik sollten wir eigentlich lieber von managementunterstützendem Lernen reden, denn erst wenn wir gelernt haben, Menschen und ihre Handlungsumgebungen zu verstehen, verbessern sich unsere Entscheidungsgrundlagen.“

Spezialgebiet: Menschlichkeit

Westerlund leitet das Projekt TE-Digi seit 2021. Herausforderungen gab es genug: Die Pandemie zwang die öffentliche Verwaltung zur Umstellung auf digitale Serviceangebote, wovon hinaus eine grundlegende Überarbeitung von Arbeitsmodellen und Technologien erforderlich war, bevor das Projekt überhaupt erst in Angriff genommen werden konnte.

Westerlunds frühere Berufserfahrung als Soziologe und Experte für Krisenkommunikation half ihm dabei, die Veränderungen auf menschengerechte Weise in die richtige Richtung zu lenken. „Egal, wie digital – für mich geht es bei jedem Entwicklungsprojekt darum, Menschen zu führen und nicht etwa Sachen. Mein primäres Ziel ist die psychische Sicherheit, damit die Kommunikation auch unter Druck funktioniert und die Dinge beim richtigen Namen genannt werden können.“ Westerlund betont die Wichtigkeit funktionierender Interaktion in allen Tätigkeiten und insbesondere der Frage, wie über die betreffenden Themen gesprochen wird: „Die Diskussionskultur rund um Technologie und Künstliche Intelligenz sollte gründlich überdacht werden. Es ist zu bedenken, dass Menschen neue Dinge zuerst einmal verstehen möchten. Wenn die radikalsten Meinungen am lautesten geäußert werden, entsteht kein gegenseitiger Gedankenaustausch.“

Bei TE-Digi geht das Servicedesign laut Westerlund in erster Linie von der menschlichen Perspektive aus. Zusammenarbeit steht im Vordergrund und die Kompetenzerfordernisse werden umfassender. Das beste Resultat wird dadurch erzielt, dass möglichst unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten und möglichst viele Sichtweisen berücksichtigt werden. Wenn von menschenzentrierter Digitalisierung die Rede ist,

sollte auch daran gedacht werden, dass das Hauptziel nicht die kurzfristige Kosteneinsparung sein darf, sondern eine bessere Kundenerfahrung und mehr Zeit füreinander. „Die Auswirkungen auf die Menschen sind immer lange spürbar. Es ist eine Wertefrage, ob wir beispielsweise weiterhin die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt bieten wollen. Persönlich bin ich der Meinung, dass wir uns, falls wir dies nicht tun, die wahren Vorteile der Digitalisierung entgehen lassen.“

Eine Herausforderung für sich ist die Gesetzgebung, deren Änderungen die Entwicklung von Projekten wie TE-Digi unmittelbar beeinflussen. Überraschende Situationen und plötzliche Kehrtwenden sind auch mit den agilsten Methoden nicht immer leicht zu bewältigen. Westerlund ist der Ansicht, dass Gesetze und Dienstentwicklung Hand in Hand gehen sollten. „Die Gesetzgebung ist im Prinzip der Algorithmus dafür, wie wir als Gesellschaft handeln sollten. Je enger die digitalen Dienste bei der Erarbeitung neuer Gesetze berücksichtigt werden, desto besser die Ergebnisse. Glücklicherweise sehen wir immer mehr Anzeichen für derartige Denkweisen.“

Das Projekt TE-Digi wird in enger Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit und Gewerbe durchgeführt. Beide Seiten überlegen dabei, wie beispielsweise die Entwicklungsarbeit im Einklang mit den Rechtsvorschriften zu gestalten ist, und mögliche Gesetzesänderungen werden dem Projektteam frühzeitig mitgeteilt. Westerlund bekräftigt: „Die Rolle funktionierender Kommunikation kann gar nicht genug betont werden, und sie kann immer noch weiter verbessert werden – sowohl unsererseits als auch bei den anderen.“

Die Arbeitsmarktdienste der Zukunft sind KI-unterstützt, um den Arbeitssuchenden Beratung zu bieten, die mehr Rück-

sicht auf ihre individuelle Situation nimmt. Künstliche Intelligenz hilft auch dabei, die Wirksamkeit der Dienstleistungen und ihren Funktionsgrad für unterschiedliche Zielgruppen besser zu verstehen. Westerlund kommentiert: „Die Entwicklung muss nicht nur die Servicequalität erhöhen, sondern auch die Art und Weise ändern, in der öffentliche Ausschreibungen für Arbeitsmarktdienste erfolgen.“ Seiner Ansicht nach haben sich Lagebilder und andere Werkzeuge der managementunterstützenden Geschäftsanalytik schon deutlich verbessert. Mit Hilfe von Daten entsteht ein immer genaueres Bild der Handlungsumgebung, welches bei der Anpassung der Tätigkeiten aufgrund des Gelernten sowie bei der richtigen Allokation der Dienste hilft. Moderne Kommunikationstechnologie macht es einfacher, Fachleute für eine Aufgabe zu gewinnen, da viele Arbeiten nicht mehr ortsgebunden sind. Der wohl wichtigste Vorteil menschenzentrierter Digitalisierung ist die Lösung konkreter Arbeitsmarktprobleme wie die der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. Wenn offene Stellen effizient mit Arbeitssuchenden besetzt werden können, funktioniert der Markt.

Neben dem Letztgenannten erwähnt Westerlund als Hauptaufgabe von TE-Digi die Erneuerung veralteter Systeme. „Unsere Ausgangssituation war ein Kundendatensystem, das seit 20 Jahren genutzt wurde. Jeder kann sich überlegen, wie gut es sich mit dermaßen betagten Werkzeugen arbeiten lässt. Durch die Neuerungen bekommen wir endlich eine Plattform, die uns, unserer Kundschaft und der gesamten Gesellschaft echten Mehrwert bringt.“

Ein Marktplatz für Stellen und Stellensuchende

Die vom KEHA-Zentrum und dem Arbeits- und Gewerbeministerium entwickelte Plattform Työmarkkinatori, deren Name so viel wie „Marktplatz für Arbeit“ bedeutet, bringt Arbeitssuchende und Arbeitgeber, öffentliche und private Arbeitsmarkt- und Schulungsangebote sowie den Dienstleistungssektor im weiteren Sinne zusammen. Somit hilft sie nicht nur dabei, einen Arbeitsplatz zu finden, der den eigenen Fähigkeiten entspricht, sondern eröffnet auch Möglichkeiten zu deren Weiterbildung. Für Arbeitgeber wiederum ist das Portal ein effizienter Weg zur Stellenbesetzung.

Die Zusammenführung von Arbeitsplätzen und Arbeitssuchenden ist die wichtigste Aufgabe von Työmarkkinatori. Je mehr Menschen einen Job finden, der ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht, und je besser es Firmen gelingt, geeignete Mitarbeitende zu rekrutieren, desto gesünder das Erwerbsleben und desto geringer der Bedarf an Sozialleistungen.

Aus einem umfangreichen System den richtigen Arbeitsplatz herauszusuchen ist zweifellos schwierig, da ein herkömmlicher Lebenslauf nur begrenzt über Kenntnisse und Wünsche des oder der Arbeitssuchenden Auskunft gibt. Zudem wissen Arbeitgeber auch selbst nicht immer genau, was sie sich eigentlich alles von den künftigen Beschäftigten erhoffen. Hier kommt Künstliche Intelligenz ins Spiel: Schon die bisherige Version von Työmarkkinatori ermöglichte die Stellensuche auf Basis persönlicher Profilangaben wie Berufserfahrung, Ausbildung und Sprachkenntnissen, doch jetzt ist es zusätzlich möglich, frei formulierte Informationen zu eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen zu ergänzen. Um relevantere Ergebnisse zu liefern, wendet die intelligente Suchfunktion

auch NLP-Methoden an (Natural Language Processing), die anhand natürlicher Sprache erkennen, welche Fachkräfte wo gesucht werden und welche Erwartungen an sie gestellt werden. Die von den zahlreichen Algorithmen der Suchmaschinen gelieferten Treffer werden mittels geeigneter Gewichtung zu einer übersichtlichen Liste sortiert. So wird das Gesamtergebnis nicht durch unbrauchbare Ergebnisse eines einzelnen Algorithmus geschwächt. Falls andererseits derselbe Arbeitsplatz von allen Suchoptionen vorgeschlagen wird, entspricht er den eigenen Vorstellungen vermutlich recht gut. Bei der Suche eingegebene spezifische Arbeitsplatzwünsche werden mit eigenen Gewichtungsfaktoren berücksichtigt.

Die Algorithmen des Portals gründen sich auf das EU-Klassifizierungssystem für Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe (ESCO), das die heutzutage gängigen Berufe und die dafür erforderlichen Kenntnisse beschreibt. Parallel dazu existiert weiterhin die ursprüngliche berufsorientierte Arbeitssuchfunktion, und die vorgeschlagenen Ergebnisse stammen aus unterschiedlichen Quellen. Bei der Entwicklung des Dienstes wurde auch darauf geachtet, dass die Vorschläge den Sprachkenntnissen der Arbeitssuchenden entsprechen, was besonders für Menschen mit Migrationshintergrund ein wichtiger Faktor ist. Das geforderte Niveau der Sprachkenntnisse sollte in der Stellenausschreibung angegeben sein. Bisher waren sie das nicht immer, oder nicht unbedingt in einer Form, die vom Datensystem direkt identifiziert werden kann. Mit KI-Unterstützung erkennt die Suchmaschine jedoch auch bei unvollständigen Angaben, welche Sprachkenntnisse für die jeweilige Position notwendig oder zumindest empfehlenswert sind.

Das Työmarkkinatori- Team erprobt weiterhin ständig

neue Ideen, denn eine Plattform dieser Art ist nie ganz fertig. Westerlund ermutigt zum aktiven Testen von Työmarkkinatori und hofft auf konstruktive Rückmeldungen: „Wir freuen uns immer über Rückmeldungen, denn wir wollen wissen, ob die vorgeschlagenen Arbeitsplätze den eigenen Vorstellungen entsprechen oder nicht und warum. Dies hilft uns, den Service und dadurch indirekt den gesamten Arbeitsmarkt zu optimieren.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Jaakko Westerlund?

„Menschenzentrierte Digitalisierung kann zu mehr Lebensqualität beitragen und den Alltag vereinfachen. Unsere Organisation hilft dabei, menschliche Bedürfnisse und Handlungsweisen besser zu verstehen und unseren Service schwerpunktmäßig an ihnen auszurichten. Darüber hinaus setzt sie Ressourcen frei, die stattdessen für die persönliche Interaktion genutzt werden können. Ich bin davon überzeugt, dass von Menschen geleisteter Kundendienst künftig einen Wettbewerbsvorteil bedeutet.

Digitalisierung und Effizienz gehen oft Hand in Hand, aber Letztere bringt uns nur dann etwas, wenn wir sie richtig zu nutzen wissen, und zwar dazu, das menschliche Kapital sinnvoller einzusetzen. Ihr Ziel sollten nicht Einsparungen sein, sondern Mehrwert. Voraussetzung für eine menschenzentrierte Digitalisierung ist, dass bereits bei ihrer Entwicklung auf Ethik und Verantwortung geachtet wird. Letztendlich eröffnet sie zusätzliche Wahlmöglichkeiten und bringt mehr Freiheit und Flexibilität in den Arbeitsmarkt. Der Wandel konstituiert einen Bruch zwischen Vergangenheit und Zukunft – indem wir uns gut auf die Veränderungen vorbereiten und sie vernünftig handhaben, schaffen wir die besten Voraussetzungen für ein menschlicheres Arbeitsleben.“

7

Mehr Menschlichkeit im Arbeitsalltag

Finnisches Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz:

Staatliches Institut mit 500 Mitarbeitenden, das die Wechselwirkung zwischen Arbeit und Gesundheit untersucht. Es leistet einen zuverlässigen Beitrag zur öffentlichen Diskussion über die Gesundheit am Arbeitsplatz.

Im Gespräch:

Antti Koivula, Geschäftsführer, Finnisches Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz

Einer 2020 erschienenen Zukunftsprognose über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in den 2030er Jahren zufolge zählt Finnland gegenwärtig weiterhin zu den Ländern mit dem höchsten Wohlfahrtsniveau. Dieses beruhte bisher vor allem auf der positiven Entwicklung des Arbeitsmarktes, einer günstigen Bevölkerungsstruktur und dadurch ermöglichten großzügigen Dienstleistungs- und Umverteilungssystemen.

Es ist jedoch an der Zeit, dass wir uns fragen, wie die Arbeitswelt auch künftig zum Wohlbefinden beitragen kann. Noch funktioniert die Maschine, die den Wohlstand garantiert, doch sie schwächelt bereits und ihre Unterhaltung ist nicht billig. Auch wenn es jetzt so gut wie noch nie geht – der Gedanke an ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit darf nicht auf der Strecke bleiben, denn die Rechnung dafür zahlen die kommenden Generationen.

Auf dem Arbeitsmarkt materialisieren sich die Herausforderungen schon heute: In Arbeitsunfähigkeit resultierende psychische Krankheiten sind auf dem Vormarsch, produktive Arbeit geht in größerem Maße verloren als neue entsteht, und es erreichen mehr qualifizierte Arbeitskräfte das Rentenalter – oder wandern aus – als neue nachrücken. Auch die Senkung des CO₂-Ausstoßes hat wirtschaftliche Folgen. Hinzu kommt ein starkes Gefälle im Hinblick auf die digitale Kompetenz, sowohl im Arbeits- als auch im allgemeinen Gesellschaftsleben. Zwar herrscht in Finnland mehrheitlich eine positive Einstellung gegenüber neuen Technologien, aber die Zahl derer, die diese nicht nutzen können oder wollen, ist besorgniserregend hoch. Für den Arbeitsmarkt bedeutet diese Polarisierung ein Problem, das letztendlich alle betrifft.

Die oben genannten Entwicklungsfragen sind das tägliche

Brot des Instituts für Arbeitsgesundheit (Työterveyslaitos, Abk. TTL), dessen Hauptaufgabe in der Förderung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz liegt. Die weitläufig vernetzte Sachverständigenorganisation operiert im Mittelfeld zwischen Universitäten, Ministerien, Arbeitgebern und Arbeitnehmern und hält ein vielseitiges Serviceangebot bereit, darunter Labor-, Hygiene- und medizinische Dienstleistungen sowie Entwicklung und Beratung.

In der Diskussion über die menschenzentrierte Digitalisierung des Arbeitslebens haben die Beiträge des TTL viel Gewicht, da sie auf jahrzehntelanger Erfahrung, Forschung und Tätigkeit basieren. Die Organisation hat keine Angst vor klaren Worten und bringt die im ersten Abschnitt dieses Kapitels aufgezählten Probleme des finnischen Arbeitsmarktes auch öffentlich zur Sprache.

„Unsere Vision ist mehr Wohlbefinden durch Arbeit. Damit meinen wir, dass Arbeitsplätze grundsätzlich so gestaltet werden sollten, dass die Beschäftigten sich wohlfühlen und beruflich weiterentwickeln können. Wenn es uns bei der Arbeit gut geht, geht es auch der Gesellschaft gut. Entwicklung findet dann statt, wenn Technologie und Know-how Hand in Hand gehen“, formuliert TTL-Direktor Antti Koivula.

Koivula befasst sich seit den neunziger Jahren, als er an der damaligen TU Helsinki Personalführung und Organisationsentwicklung studierte, mit der Theorie der soziotechnischen Entwicklung. Danach sammelte er fast 12 Jahre lang praktische Erfahrung bei Nokia. „Meine Gedanken zur Digitalisierung lassen sich auf den Punkt bringen, dass letztendlich die Benutzerfreundlichkeit entscheidet. Beispielsweise bedeutete KI zwar schon als theoretisches Konzept eine Umwälzung, aber

erst durch Chat GPT wurde sie zur Alltagshilfe, auf die ich bei unseren Meetings regelmäßig zurückgreife. Der Prozess läuft in zwei Richtungen – ich lerne von der Maschine und sie von mir. Ich denke, dass genau darin der Kern einer dem Menschen dienenden digitalen Transformation liegt.“

Koivula zufolge tritt die Oberfläche menschenzentrierter Digitalisierung, unter welcher sich komplizierte Technologien verbergen, am Arbeitsplatz vor allem in Form von besserer Nutzbarkeit in Erscheinung. Er erinnert daran, dass der Gebrauch von Technologien alleine niemanden zum Digital Native macht, sondern erst das Verinnerlichen ihrer Funktionsprinzipien. „Der Mangel an tiefgehendem Verständnis zeigt sich beispielsweise darin, dass es Unternehmen schwer fällt, die am besten für sie geeigneten digitalen Lösungen zu finden. In sämtlichen Branchen wird mehr technologisches Know-how gebraucht, denn in Zukunft wird der überwiegende Teil der Geschäftstätigkeit in digitaler Form abgewickelt, mindestens als Mittel zur Erhöhung von Qualität und Produktivität.“

Erneuerung im eigenen Haus

Und wie entwickeln die Erneuerer des Arbeitslebens sich selbst weiter? „Als wir vor zehn Jahren anfangen, waren wir ziemlich im Rückstand. Unsere digitalen Konzepte waren kleinformig und uneinheitlich, die technische Ausrüstung hoffnungslos veraltet. Ich bestand darauf, dass wir in Technologie investieren mussten“, erinnert sich Koivula. Als er die Leitung von TTL übernahm, wurde als Erstes ein Programm initiiert, das finnischen Arbeitsplätzen bei der Digitalisierung helfen sollte – ein Prozess, den das Institut zugleich auch selbst durchlief.

Koivula bekräftigt: „Um mit gutem Beispiel voranzugehen und relevant zu bleiben, mussten wir bei uns selbst anfangen.“ Parallel zur Aktualisierung der Ausstattung wurde mit der Entwicklung eigener digitaler Lösungen und Dienste sowie damit zusammenhängender, skalierbarer Plattformen und Komponenten begonnen. Der dritte Teilbereich der Neuerungen, E-Learning, ist Koivulas Ansicht nach das beste Beispiel dafür, wie sich der Kompetenzumfang von TTL im Zuge der Digitalisierung erweitert hat. Sein Fundament sind völlig neue Technologien, die vor zwanzig Jahren noch gar nicht existierten. Mit ihrer Hilfe rief das Institut ein neues Geschäftsfeld ins Leben und revolutionierte die berufliche Fortbildung. Das Ziel, Menschen bei der Weiterentwicklung am Arbeitsplatz zu unterstützen, ist im Prinzip gleich geblieben, lässt sich jedoch heute in ganz anderem Maßstab verwirklichen. Koivula ergänzt: „Der Anteil von Schulungen an unserem Umsatz ist nach wie vor bedeutend, und ohne skalierbare digitale Plattformen wäre ihr Erfolg nicht möglich.“

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Maßnahmen investierte TTL massiver als je zuvor in Datenschutz, sowohl infolge des wachsenden technologischen Drucks als auch in Reaktion auf die veränderte Sicherheitsumgebung. Aktuell laufen zahlreiche Fortsetzungsprojekte zur Weiterentwicklung von digitalen Werkzeugen und Systemen. Von essenzieller Bedeutung sind die kontinuierliche Weiterbildung des Personals und die Bildung bereichsübergreifender Teams, um Probleme konstruktiv zu lösen und die Dienste laufend weiterzuentwickeln.

Die internen Kompetenzanforderungen von TTL haben sich zweigleisig entwickelt: Einem Teil der Belegschaft hat der technische Fortschritt durch einfachere Bedienung und

höhere Produktivität die Arbeit erleichtert, für andere – insbesondere diejenigen, die sie definieren und programmieren – liegt die Messlatte deutlich höher als früher. Neue Dinge lernen mussten jedoch alle. Beispielsweise ist Cybersicherheit eine grundlegende Basis, die in allen Bereichen Sorgfalt erfordert. Dadurch hat sich der Schulungsbedarf auf ganzer Linie erhöht. Zugleich kooperiert das Institut mit vielen Akteuren und hat ein offenes Ohr für seine Kundschaft, zu der alle Parteien des finnischen Arbeitslebens zählen.

Hinter der Organisationsänderung steht der Mensch

Im Herzen der Erneuerung von TTL steht Kompetenzentwicklung. Die Wertschöpfungskette beginnt mit dem Verstehen der Kunden und deren Bedürfnissen, an denen sich jede Aktualisierung von Prozessen, Handlungsmodellen und Produkten orientieren muss. Derzeit interessiert sich TTL besonders für die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz.

Eine der größten Herausforderungen des Kulturwandels ist laut Koivula die Stärkung des Product Owner-Konzepts. „Der Product Owner ist sowohl für die technologische als auch die kommerzielle Seite des Entwicklungsgegenstands verantwortlich. Sie sind gleich wichtig, aber nur wenige beherrschen beide“, erklärt Koivula. „Darüber hinaus müssen Product Owner auf die Beschäftigten hören, denn Technologie muss dem Menschen dienen und nicht umgekehrt.“

Bei der Aneignung neuer Arbeitsweisen ist es laut Koivula am wichtigsten, dass die sinnvollste Methode identifiziert wird. Leider wird die vernünftige Diskussion häufig von extremen Meinungen übertönt: Angst vor Neuerungen auf der

einen Seite und blindem Technologieglauben auf der anderen. „Der Schlüssel ist eine Kultur des Ausprobierens, damit die Nützlichkeit neuer Lösungen von so vielen wie möglich beurteilt werden kann. Nur so entstehen realistische Ausgangspunkte für die Entwicklung. Es sollte auch niemand dem Irrtum erliegen, dass alle Menschen in derselben Weise denken.“

Bei TTL empfindet Koivula vor allem die kontinuierliche Stärkung der Gemeinschaft als nützlich: „Die Grenzen zwischen digitaler und physischer Realität verschwimmen bereits, aber Gemeinschaftsgeist ist etwas, um dessen ganzheitlichen Erhalt wir uns bemühen sollten, und zwar in beiden Welten zugleich.“ Hierzu treffen sich die Teams regelmäßig und kommunizieren aktiv über diverse Kanäle.

Koivula zufolge hat die Digitalisierung das Führen der weitverzweigten Organisation deutlich einfacher gemacht: „Wenn wir die heute gebräuchlichen, größtenteils in Echtzeit funktionierenden Systeme betrachten, sehen wir den gewaltigen Unterschied zu früher. Darüber hinaus eröffnet Technologie ständig neue Wege der Zusammenarbeit. Mich selbst interessiert momentan besonders die Beziehung zwischen Künstlicher Intelligenz und Führungsarbeit.“

Schritt für Schritt in die Arbeitswelt der Zukunft

Das 2020 lancierte Entwicklungsprogramm TYÖ2030 - työ ist das finnische Wort für Arbeit - diente dem Ziel, gemeinsam mit finnischen Arbeitgebern, Geschäftszweigen und Sachverständigen neue Arbeitsweisen zu erforschen. Das Programm wurde vom Sozial- und Gesundheitsministerium in Kooperation mit dem Arbeits- und Gewerbeministerium

sowie Arbeitsmarktorganisationen und anderen Parteien des Arbeitsmarktes initiiert und von TTL in die Praxis umgesetzt. Angestrebt wurden Neuerungen, die positive Auswirkungen auf Beschäftigungsniveau, Wirtschaft, Wettbewerbsfähigkeit und Finnlands internationales Image als Arbeitsstandort hätten.

Dem Projekt gelang es, die Einführung neuer Arbeitsweisen und Technologien zu beschleunigen, die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, eine auf Zusammenarbeit und Vertrauen basierende Arbeitskultur zu fördern und nicht zuletzt Finnlands global führende Position bei der Entwicklung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz zu festigen. Durch effektive Vernetzung Tausender von Menschen wurden Veränderungsinstrumente wie Schulungen und Entwicklungsprogramme dem gesamten finnischen Arbeitsmarkt zugänglich gemacht. Darüber hinaus lieferte TYÖ2030 laut Koivula wertvolle Erkenntnisse über die Bewältigung der Pandemie: „Offen gesagt krepelte der Beginn der Pandemie das gesamte Programm um. Die Entwicklung des Arbeitslebens gliederte sich plötzlich in zwei Hauptströmungen – Aufgaben, die Präsenz erfordern, und solche, die aus der Ferne erledigt werden können.“

Weitere Themenkomplexe von TYÖ2030 waren Geschäftsführung, Branchenentwicklung und die breit angelegte Untersuchung von Möglichkeiten, unterschiedliche Innovationen in den jeweiligen Arbeitsumgebungen nutzbringend einzusetzen. Die zentrale Erkenntnis aus dem Programm war, dass Wettbewerbsfähigkeit und Fortschrittlichkeit von Organisationen im Wesentlichen vom Humanitätsgrad ihrer Technologien abhängen. Charakteristisch für als innovativ beschriebene Marktteilnehmer sind starkes Gemeinschaftsgefühl, hoher Nutzungs-

grad digitaler Technologien und datengesteuerte Ansätze. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Politik läuft weiter.

Grundlagen für Wohlbefinden am Arbeitsplatz der Zukunft

In Ergänzung der oben geschilderten Projekte drehen sich auch die allgemeineren Aktivitäten von TTL um Fragen der Zukunft und ihrer konkreten Gestaltung. Ein inhaltlich gut nachvollziehbares Beispiel ist der eingangs erwähnte Bericht über die Aussichten für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in den 2030er Jahren. Er konzentriert sich auf vier Themenkomplexe - Denk- und Arbeitsweisen, technologischer Wandel, Alterung und Diversifizierung der arbeitenden Bevölkerung sowie Auswirkungen des Klimawandels - und identifiziert als deren gemeinsamen Nenner die wesentliche Rolle der Digitalisierung.

Eine der Thesen des Berichts lautet, dass die Entwicklung neuer Denk- und Arbeitsweisen innerhalb der Arbeitsgemeinschaft dazu führen sollte, dass deren Mitglieder sich besser fühlen. Einer Überlastung infolge allgegenwärtiger Reizüberflutung kann durch Priorisierung und Synchronisation von Inhalten entgegengewirkt werden - einerseits durch Entspannungsübungen und bewusste Konzentration auf das Wesentliche, andererseits aber auch mit Hilfe intelligenter Technologien, die Arbeit und den Alltag erleichtern.

Mit zunehmender Unvorhersehbarkeit der globalen Bedrohungen wächst die Bedeutung von Veränderungsbereitschaft und psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese entstehen jedoch nicht von selbst oder aus eigener Initiative

der Beschäftigten, sondern sie erfordern Unterstützung und die richtigen Werkzeuge. Hinzu kommt, dass die Veränderungen des Arbeitslebens nach regelmäßiger Aktualisierung des fachlichen Könnens verlangen. Auch hierbei sind unterstützende Strukturen und Modelle gefragt, um die Mitarbeitenden langfristig im Beruf zu halten und vor psychischem Stress zu schützen, und möglicherweise auch Konzepte, welche die kollektive Arbeitsfähigkeit des gesamten Teams oder Netzwerks fördern. Die effektivsten Unterstützungsformen beschränken sich vermutlich nicht nur auf traditionelle Arbeitsplätze.

Moderne Technologie schafft vielerlei Möglichkeiten, Arbeitsplätze menschengerechter zu gestalten, und in ihrer Entwicklung ist Platz für die Berücksichtigung sozialer und ethischer Gesichtspunkte. So vernichtet beispielsweise die Künstliche Intelligenz Arbeitsplätze, lässt aber vermutlich in gleichem Maße neue entstehen – und verändert die Arbeitswelt als Ganzes.

Um maximalen Mehrwert zu erzielen, sollte das Leitprinzip der KI-Entwicklung darin bestehen, ergänzend zur menschlichen Arbeit diejenigen Aufgaben, welche sich besser maschinell erledigen lassen, an die Maschine zu delegieren. Dabei ist die Entwicklung kreativer und sozialer Intelligenz der sicherste Garant für den Erhalt von Arbeitsplätzen.

Viele Arbeitsprozesse könnten durch verstärkte Nutzung von Algorithmen in Bezug auf Effizienz und Qualität verbessert werden. Gesetzliche Einschränkungen für ihre Anwendung tragen zum Schutz von Arbeitnehmerrechten bei und wirken sich in gewissem Umfang auch auf die Tätigkeit führender Plattformanbieter aus. Aus dem digitalen Fußabdruck des Menschen lassen sich jedoch essenzielle Informationen für

die Optimierung der Arbeitsumgebung extrahieren. Zu diesem Zweck empfehlen sich organisationsinterne Suchmaschinen, denn um sinnvoll genutzt werden zu können, müssen Daten erst einmal zugänglich gemacht werden. Der Vergleich dazu, wie viel Zeit und Geld täglich auf die Suche nach im Grunde bereits vorhandenen Informationen aufgewendet wird, verdeutlicht den Nutzen höherer Transparenz auf diesem Gebiet. Sie setzt einen Kulturwandel voraus, ebnet aber zugleich den Weg für neuartige Arbeitsweisen und zügigere Entscheidungsfindung im hektischen Berufsalltag der heutigen Zeit. Technologische Neuerungen, welche die Arbeit tatsächlich verändern, sind im Grunde stets soziotechnischer Art. Wir lernen den Gebrauch neuer Werkzeuge am besten, wenn wir verstehen, wozu sie eigentlich gut sind und was sie uns bringen.

Der Wandel der Bevölkerungsstruktur ist ein vielschichtiges Phänomen, das sich aus zahlreichen Perspektiven analysieren lässt. Auch der oben genannte Bericht erörtert das Thema unter mehreren Gesichtspunkten: Verfügbarkeit und Altersstruktur der Arbeitskräfte, kulturelle und ethnische Diversifizierung der Arbeitsplätze, Implikationen im Hinblick auf Arbeitsfähigkeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit im Falle pflegebedürftiger Angehöriger. Er betont, dass Arbeitgeber sich bewusster um die Diversität ihres Personals bemühen und gezielt Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, Hintergründe und Leistungsfähigkeit einstellen sollten.

Menschenzentrierte Digitalisierung betrachtet Diversität als Voraussetzung für Erneuerungsfähigkeit. Die besten Lösungen werden in der Regel von multidisziplinären Teams erarbeitet, die sich den immer komplexeren Problemstellungen aus möglichst unterschiedlichen Richtungen nähern.

Koivula ergänzt: „Aus demselben Grund geht beispielsweise die Nutzung neuer Technologien niemals nur die IT-Abteilung an, sondern immer die gesamte Organisation. Sie sollten nicht nur zum Wohl der Kundschaft eingeführt werden, sondern auch den eigenen Angestellten dienen. Finnische Organisationen benötigen Werkzeuge, die es den Menschen leichter machen, sich trotz ihrer individuellen Unterschiede effizient miteinander auszutauschen und zusammenzuarbeiten.“ Der Ausgangspunkt ist ein gemeinsames Verständnis der Dinge, und der Katalysator ist Aufgeschlossenheit für Andersartigkeit. Im Takt mit dem Durchschnittsalter der Bevölkerung wächst der Bedarf an Fortbildungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, flexiblen Karrierediensten und Unterstützung bei der Aufrechterhaltung der persönlichen Leistungsfähigkeit. Es ist unmöglich, mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten, wenn wir den ganzen Tag und unsere gesamte Energie in der Erledigung von Routineaufgaben verbrauchen. Anstelle eines nur an der Uhr ausgerichteten Effizienzideals brauchen wir Zeit zum Denken, Lernen und Verstehen. Diese Zeit ist eine Investition, die sich langfristig auszahlt.

Die als Reaktion auf den Klimawandel in Gang gesetzte Grüne Wende fußt auf langjähriger Forschungs- und Entwicklungsarbeit und bringt neue Technologien und Betriebsmodelle mit sich, die ihrerseits Organisationen größere Flexibilität und bessere Chancen im Wettbewerb verschaffen. Für nationale Ökonomien bedeuten sie, wie Finnlands Beispiel zeigt, auch im Weltmarkt einen Wettbewerbsvorteil. Nachhaltige Wirtschaft zeichnet sich durch die wachsende Beliebtheit von Leasing und Sharing aus, sei es in Form von Plattformökonomien, neuen Partnerschaften oder Informationsaustausch.

Produktwartung und die Wiederverwertung von Materialien werden wieder geschätzt, und an Arbeitsplätzen sowie im Verkehr wird auf Emissionsbegrenzung geachtet. Nicht zuletzt bei der Raumnutzung bieten sich klimafreundliche Alternativen an, von anpassungsfähiger Möblierung bis zum Gemeinschaftsbüro. Damit das Wohlbefinden dabei nicht zu kurz kommt, müssen Raum- und betriebliche Planung ineinandergreifen und die physischen Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit einkalkuliert werden. Intelligente Gebäudetechnik wiederum hilft bei der Optimierung des Energieverbrauchs von Immobilien sowie des Raumklimas. Neuartige Aufgaben, etwa im Zusammenhang mit der Kreislaufwirtschaft, sind bei der Unterstützung eines gesunden Arbeitslebens ebenso zu berücksichtigen wie körperliche und seelische Auswirkungen der Klimaerwärmung.

Die Frage lautet: Wie kann jeder und jede von uns mit Hilfe menschenzentrierter Digitalisierung zu einem Arbeitsumfeld beitragen, in dem sich alle wohlfühlen, und an welchen Aspekten sollte sich die eigene Organisation orientieren? Koivula ermutigt: „Einfach anfangen, und zwar je schneller, desto besser - inspirierende Tipps sind auf der TTL-Website auch in englischer Sprache zu finden.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Antti Koivula?

„Menschenzentrierte Digitalisierung ist ein bedeutender Teilbereich einer soziotechnischen Veränderung, die den Schwerpunkt auf eine ausgeglichene Interaktion zwischen Mensch und Maschine legt. Diese teils automatisch ablaufende Interaktion ist so fließend, dass wir sie kaum noch wahrnehmen, und die Technologie passt sich menschlichen Bedürfnissen in so benutzerfreundlicher und intuitiver Weise an, dass ihre komplizierten Strukturen verborgen bleiben.

Einfache Bedienung ist das Hauptmerkmal menschenorientierter Technologie, denn einfach zu bedienende Systeme sind schon von sich aus attraktiv. Zugleich ermöglicht sie aus menschlicher Sicht intelligentere Prozesse und Ergebnisse, die einerseits Produktivität und Qualität erhöhen, zum anderen das eigene Wohlbefinden und Weiterlernen unterstützen. Voraussetzung dafür ist, dass die Komplexität unter der Benutzeroberfläche des Systems verschwindet und dass dieses System eine sinnvolle Investition darstellt, die rationalen Bedürfnissen gerecht wird.

Ich denke, dass in Zukunft alles möglich sein wird, was in der Science-Fiction-Literatur und in den Filmen angedeutet wird– im Guten wie im Schlechten. Zugleich sehe ich die Bedrohung, dass die aus menschlicher Sicht besten Technologien zum Teil hinter Paywalls verschwinden. Das ist zwar ein natürlicher Aspekt des kapitalistischen Systems, an das ich im Prinzip glaube, aber ich befürchte, dass Technologie und vor allem ihre Nutzung polarisierende Wirkung haben können. Daher erachte ich es als einen der wichtigsten Beschlüsse, die Finnland in absehbarer Zeit zu fassen hat, dass in bestimmten grundlegenden Dingen allen Menschen dieselben Voraussetzungen zur Technologienutzung gewährt werden müssen.“

8

Etappenweiser Fortschritt

Finnisches Finanzministerium:

Eines der 12 Ministerien der finnischen Regierung, das für die öffentlichen Einnahmen und Ausgaben zuständig ist und derzeit rund 400 Mitarbeitende beschäftigt.

Im Gespräch:

Jarkko Levasma, Direktor für IKT im öffentlichen Sektor, Finanzministerium

Ville-Veikko Ahonen, Direktor für die Steuerung von Wohlfahrtsdiensten, Finanzministerium

Die finnische Regierung gliedert sich derzeit in 12 Ministerien. Eines davon ist das Finanzministerium, dessen Wurzeln bis zu der im Jahr 1809 unter russischer Herrschaft gegründeten Wirtschaftsbehörde zurückreichen. Heute ist es nicht nur für Finanzpolitik und Budgetplanung zuständig, sondern auch für die Personalpolitik der Staatsorgane, die Vorbereitung der Finanzmarktpolitik und die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene – einschließlich der Digitalisierung.

Die Förderung menschenzentrierter Digitalisierung ist ein Grundpfeiler der Strategie des Finanzministeriums, genauer gesagt „der Aufbau einer menschenorientierten Digitalisierung und die Verbesserung der Datennutzung in der Gesellschaft.“ Zu diesem Zweck beteiligt sich das Ministerium in breitem Umfang an der internationalen Zusammenarbeit, darunter Aktivitäten der Europäischen Union sowie diverser internationaler Organisationen und Finanzinstitutionen.

Eines der langfristigen Ziele des Finanzministeriums im Hinblick auf die öffentliche Verwaltung ist die Verbesserung des Dienstleistungsangebots durch verstärkte Kooperation der Organisationen und höhere Kompatibilität der Systeme. Je reibungsloser die Datenströme zwischen verschiedenen Ämtern laufen, desto zügiger können die Bürgerdienste abgewickelt werden. Dies setzt allerdings gemeinde- und behördenübergreifende Zusammenarbeit voraus. Wo es an dieser mangelt oder der Informationsfluss stockt, müssen Bürger:innen oft in derselben Angelegenheit mehrere Stellen nacheinander kontaktieren.

Derzeit durchläuft der öffentliche Sektor in Finnland eine Entwicklungsphase, in der die leitende Rolle des Finanzminis-

teriums entscheidender als je zuvor ist. Jarkko Levasma, ICT-Direktor des Finanzministeriums, kommentiert: „Die Organisationen der öffentlichen Verwaltung sind schon weitgehend digitalisiert. In anderen Worten: die Phase ihrer jeweils eigenständigen Entwicklung liegt hinter uns. Die künftigen Schritte müssen wir gemeinschaftlich beschreiten und dabei auch den privaten Sektor einbeziehen.“

Für die Koordination dieser gemeinsamen Anstrengungen bringt Levasma beste Voraussetzungen mit: In seiner bisherigen beruflichen Laufbahn arbeitete er sowohl als selbstständiger Unternehmer im IT-Sektor als auch in der Entwicklungsabteilung der finnischen Steuerverwaltung. Bei menschenzentrierter Digitalisierung kommt es seiner Meinung nach, wie auch bei allen anderen kritischen Projekten, auf den richtigen Ausgangspunkt an: „Digitale Priorität ist eine gute Sache, aber als Erstes muss der Staat dafür sorgen, dass niemand diskriminiert wird. Gesellschaft und Individuen müssen bei der Entwicklung von Dienstleistungen eng miteinbezogen werden. Damit gute Verwaltungspraktiken und Datenschutz bei dieser Entwicklung nicht zu kurz kommen, brauchen wir Regulierung. Steuergelder müssen zweckmäßig und rentabel verwendet werden. Nur so gelingt es, menschenorientierte Digitalkonzepte zu schaffen, die das Leben erleichtern und nicht erschweren.“

Auch die Dienstanbieter selbst müssen imstande sein, mit der Entwicklung Schritt zu halten. Das Finanzministerium beispielsweise unternimmt derzeit die ersten Schritte zur Nutzung Künstlicher Intelligenz als Hilfsmittel bei der praktischen Arbeit. „Die Sachverständigenarbeit in der öffentlichen Verwaltung wird praktisch komplett umgekrempelt.

In Zukunft müssen wir verstehen, wie wir unsere Aufgaben mit Unterstützung von KI effizienter und besser erledigen können“, erklärt Levasma. Den leitenden Angestellten der Behörde liefert die Digitalisierung systematisch aufbereitete Daten als Grundlage der Entscheidungsfindung: „Wir finden schnell eine große Menge von Informationen und haben Werkzeuge zu ihrer effizienten Analyse, sofern wir bereit sind, diese in Gebrauch zu nehmen.“

Lebensereignisse als Prüfstein

Aus Bürgersicht besonders wichtig ist der reibungslose Informationsfluss in einschneidenden Lebenssituationen. Zur systematischen Erfassung des diesbezüglichen Dienstleistungsbedarfs hat das Finanzministerium eine Kampagne ins Leben gerufen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Sie ermutigt zum Einbringen von Ideen, Wünschen und Vorschlägen zur einfacheren Bewältigung von persönlichen Umwälzungen, die parallele Interaktion mit mehreren Ämtern erfordern. Beispiele für solche Momente – im Behördenjargon zusammenfassend als Lebensereignisse bezeichnet – gibt es viele, etwa im Zusammenhang mit Studium, Familien und Partnerschaft, Unternehmensgründung oder der Geburt eines Kindes.

Von seiner Kampagne erhofft sich das Ministerium Impulse für die bürger- und unternehmensgerechte Digitalisierung und gegebenenfalls Automatisierung der bei solchen Ereignissen in Anspruch zu nehmenden öffentlichen Dienste sowie für die Schwerpunktsetzung bei der Koordinierung des bereits vorhandenen oder in Vorbereitung befindlichen Angebots. Auch abseits einschneidender Veränderungen bringt das Leben

regelmäßig Ereignisse mit sich, die Kommunikation mit Ämtern erfordern, und da jede Situation individuell ist, gibt es keine Patentrezepte. Zu den gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtungen kommen auf eigenen Wunsch genutzte Bürgerdienste. All diese zusammen bilden ein komplexes Ganzes, dessen Inanspruchnahme aber möglichst mühelos sein sollte, um Menschen in schwierigen Situationen nicht zusätzlich zu belasten.

Levasma fasst zusammen: „Mit der Digitalisierung der mit Lebens- und geschäftlichen Ereignissen zusammenhängenden öffentlichen Dienste wollen wir unseren Service in eine Richtung entwickeln, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse und Situationen von Menschen und Unternehmen ganzheitlich berücksichtigt.“

Der Digikompass weist den Weg

Anfang 2023 wurde dem finnischen Parlament der sogenannte Digikompass vorgelegt, ein von einer gemeinsamen Arbeitsgruppe der Regierungsparteien ausgearbeitetes nationales Strategiepapier für die Entwicklung der Digitalisierung in Finnland bis 2030. In ihm sind die landesweiten Ziele für den Einsatz digitaler Technologien festgeschrieben, die Finnland helfen sollen, den derzeit stattfindenden Wandel erfolgreich zu bewältigen. Der Plan festigt das gemeinsame Verständnis der Vorteile, Begriffe und Entwicklungsrichtungen von Digitalisierung und Datenwirtschaft.

Der finnische Digikompass basiert auf dem 2021 von der EU vorgestellten digitalen Kompass und dem zugehörigen Programmvorschlag „Weg in die digitale Dekade“, der Anforderungen für nationale Roadmaps der Mitgliedstaaten

definiert. Finnland möchte das erste Land sein, das einen derartigen Strategieplan fertigstellt. Die bisherigen Erfolge auf dem Gebiet der Digitalisierung sind vielversprechend, und künftig folgt die Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung.

„Der wichtigste Vorteil der vorgeschlagenen Neuerungen ist, dass Bürger:innen nicht länger Papiere von einer Behörde zur nächsten schleppen müssen“, stellt Levasma fest. „Das Projekt verlangt nach effizienter Entwicklung einer menschenorientierten Digitalisierung, die den gemeinsamen Zielen dient. Darüber hinaus fördert der Digikompass eine Datenwirtschaft, von deren Erfolg ganz Finnland profitiert.“

Die zur Implementierung des Digikompasses vorgesehenen Maßnahmen und Investitionen werden jeweils für eine vierjährige Legislaturperiode festgesetzt und jährlich aktualisiert. Über seine Finanzierung wird im Rahmen der Budgetplanung beschlossen, wobei auch eventuelle EU-Zuschüsse in Betracht gezogen werden müssen. „Der Digikompass ist ein Strategiewerkzeug, das die gemeinsame Richtung von Regierung, Kommunalverwaltung und Unternehmen bestimmt. Das Parlament genehmigte die Vorlage im Februar 2023, und das Projekt fand über Parteigrenzen hinaus breite Unterstützung. Wie es künftig verwirklicht wird, hängt vom jeweiligen Regierungsprogramm ab.“

Der Digikompass betrifft die gesamte Regierung. Levasma betrachtet dies als hervorragende Übung für die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten und die gegenseitige Anpassung von Zielen: „Das Projekt thematisiert die Digitalisierung der finnischen Gesellschaft in umfassender Weise und hat uns gelehrt, Kompromisse zu finden und unsere Kooperation im nationalen Maßstab zu skalieren. Besonders

aufgefallen ist mir, wie wichtig die Einbindung der betroffenen Personen ist – es muss das Gefühl entstehen, dass alle an einem Strang ziehen. Uns ist es gelungen, zu einer gemeinsamen Sichtweise darüber zu kommen, in welche Richtung wir die Dinge entwickeln sollten. Der Digikompass ist ein Projekt, an das alle Beteiligten tatsächlich glauben. Seine Bedeutung ist uns allen klar und ein wichtiger Motivationsfaktor.“

Eine weitere gute Nachricht ist, dass alle Interessengruppen aktiv in die Entwicklung des digitalen Kompasses miteinbezogen werden. Auch die Allgemeinheit ist eingeladen, Ideen und Feedback zu äußern und an den zum Thema organisierten Workshops teilzunehmen. Nicht zuletzt hofft Levasma auf die aktive Beteiligung von Vereinen und Verbänden. „In Finnland leben 5,5 Millionen Menschen, die allesamt an Bord gebraucht werden. Um den Einstieg in das Thema zu erleichtern, haben wir auf der Website des Finanzministeriums umfangreiche Materialien zusammengestellt. Ich möchte auch daran erinnern, dass Digitalisierung keine Frage widersprüchlicher Wertevorstellungen ist.“

Digitale Identität und Künstliche Intelligenz

Der Digikompass ist wegweisend für zahlreiche Projekte, die der menschenzentrierten Digitalisierung dienen, darunter die bereits im Kapitel über das DVV vorgestellte digitale Identität und die auf Künstlicher Intelligenz basierende Suchmaschine AuroraAI. Die Einführung der digitalen Identität steht erst noch bevor, aber die ihr zugrundeliegende EU-Verordnung eIDAS 2.0 nähert sich der Fertigstellung.

„Im Prinzip sollte die digitale Identität eine Gesamtheit sein,

die vom Staat bereitgestellt und verwaltet wird. In Finnland, wie auch in vielen anderen EU-Ländern, sieht die Situation dagegen immer noch so aus, dass zum Einloggen in öffentliche Digitaldienste die Identifizierung über einen privaten Drittanbieter, beispielsweise eine Bank, nötig ist. Diese Problematik wird jetzt auf EU-Ebene erörtert“, erklärt Levasma. Geplant ist, die digitale Identität mit einem E-Wallet zu verknüpfen, über das personengebundene Berechtigungen wie Reisepass, Führerschein oder Bibliotheksausweis nachgewiesen werden können.

Langfristig sieht Levasma in ihr zudem ein praktisches Werkzeug für die Verwaltung der eigenen personenbezogenen Daten: Wenn diese Informationen und die mit ihnen verbundenen Rechte an die digitale Identität geknüpft und in der elektronischen Brieftasche gespeichert sind, bleiben sie jederzeit privates Eigentum und können bei Bedarf ohne Mitwirken externer kommerzieller Parteien weitergegeben werden. So wäre beispielsweise die Übertragung persönlicher Kundendaten, etwa beim Wechsel des Mobilfunkanbieters, mit wenigen Klicks erledigt. In einer digitalen Welt ist der persönliche Besitz der eigenen Daten ein echtes menschliches Bedürfnis.

Die Entwicklung der digitalen Identität und des Wallets ist Levasma zufolge auch für das Finanzministerium eine lehrreiche Erfahrung. „Bei diesem multidimensionalen Projekt mussten wir zum Beispiel prinzipiell gegensätzliche Eigenschaften wie umfassende Sicherheit und simple Bedienung unter außergewöhnlich vielen Gesichtspunkten gründlich untersuchen, ohne uns zu Extremen verleiten zu lassen. Das Projektmanagement erforderte einen vernetzten Ansatz, effizient aufeinander abgestimmte Zeitpläne und die

Gewissheit, dass alles korrekt und zum richtigen Zeitpunkt erledigt wird.“

Eine wichtige Erkenntnis der Projektarbeit lautet, dass Gesetze und Technologien parallel entwickelt werden sollten: „Die Vereinbarung von Rechtswissenschaft und Technologie ist zweifellos eine immense Herausforderung, aber der einzige Weg zu funktionelleren digitalen Lösungen. In der gegenwärtigen Praxis wird zuerst das Gesetz formuliert und danach das technische Konzept, wodurch Letzteres zwangsweise hinterherhinkt.“ Ein Richtungswechsel auf EU-Ebene würde bewirken, dass Dinge gemeinsam vereinbart und Pilotprojekte gleichzeitig in allen Ländern durchgeführt würden. Ein gutes Beispiel ist die oben erwähnte digitale Identität, die grenzüberschreitend nachweisbar sein muss, auch wenn jeder Staat seine eigenen Authentifizierungsmethoden haben mag, und mehr erfordert als nur die Kompatibilität zwischen den Systemen.

AuroraAI ist ein neues Netzwerk, das Bürger:innen mit Hilfe Künstlicher Intelligenz dabei hilft, sich im Labyrinth der öffentlichen Dienstleistungen zurechtzufinden. Es greift auf die bereits erwähnte Plattform Suomi.fi und diverse weitere, über jeweils eigene Schnittstellen verbundene Angebote zu und fungiert gewissermaßen als digitaler Selbstbedienungsladen. Seinen Nutzen beweist es vor allem in komplizierten Lebenssituationen, in denen der oder die Betroffene auf bestimmte Dienste angewiesen ist, aber nicht die Zeit oder Energie hat, lange nach der richtigen Anlaufstelle zu suchen. Der KI-basierte Vermittlungsdienst analysiert im Handumdrehen die eingegebenen Informationen und sucht aus dem breiten Serviceangebot die passendste Alternative aus. Für Organisationen ist AuroraAI über das Suomi.fi-Portal zugänglich.

Ausgangspunkt für AuroraAI war der Wunsch, möglichst rasch ein umfassendes System zu konstruieren, in dem Verwaltungs- und andere öffentliche Dienstleistungen auf bürger- und lebensnahe Weise ineinandergreifen. Das Netzwerk wird bereits in vielseitiger Weise genutzt. Besondere Erwähnung verdient das ihm angeschlossene Portal Zekki, das bereits Zehntausenden von Jugendlichen persönliche Unterstützung vermittelt hat und als beste soziale Innovation Europas ausgezeichnet wurde.

Tragende Rolle bei der Gesundheitsreform

Die Reorganisation des finnischen Sozial- und Gesundheitswesens in überregionale Wohlfahrtsregionen ist eines der größten vergleichbaren Reformprojekte weltweit, und auch das Finanzministerium spielt dabei eine wichtige Rolle: Es hat dafür zu sorgen, dass die vorgesehene Selbstverwaltung der Bezirke in der Gesetzgebung berücksichtigt wird und dass die Sozial-, Gesundheits- und Rettungsdienste im ganzen Land ausreichende Finanzierung erhalten.

„Die Reform wurde von der Regierung nicht einfach aus einer Laune heraus beschlossen, sondern es gab sehr wohl schwerwiegende Gründe“, betont Ville-Veikko Ahonen, der im Finanzministerium als Change Manager für die Umsetzung der Veränderungen zuständig ist. „Unsere Gesellschaft steht vor Herausforderungen, für die es keine Patentlösungen gibt, und die Zeit wird allmählich knapp. Die Gründung der Wohlfahrtsregionen ist erst der Anfang der bevorstehenden Entwicklung.“

Als erste Bewährungsprobe nennt Ahonen den Mut, die Dinge beim Namen zu nennen. Der wichtigste Pfeiler seiner

Arbeit als Change Manager ist klare, verständliche Kommunikation gegenüber allen Beteiligten. Veränderungen bedeuten nicht nur Daten, sondern vor allem Gefühle und Ängste, denen man sich stellen muss. Führungskräfte müssen daher offen kommunizieren und daran denken, dass es nicht um sie geht, sondern dass sie den Umbruch gemeinsam mit ihrem Team zu bewältigen haben. „Die Prozesse müssen schrittweise erfolgen, und diese Schritte müssen klar kommuniziert werden, sodass alle wissen, wo sie sich gerade befinden. Am schwierigsten sind für mich zu hoch gesteckte Ziele und dass man zuweilen gezwungen ist, Entscheidungsträgern mitzuteilen, dass nicht alle Wünsche erfüllbar sind.“

In seiner mehr als 20-jährigen Karriere im Finanzministerium hat Ahonen noch nie einen so rasanten, aber zugleich effizienten Wandel durchlebt: „Neue und bessere Sozial- und Gesundheitsdienste schießen wie Pilze aus dem Boden, und nicht infolge neuer Technologien, sondern einer veränderten Arbeitskultur. Allen in diesen Bereichen arbeitenden Menschen gebührt Dank dafür, wie viel sie in so kurzer Zeit und unter so gewaltigem wirtschaftlichem Druck zuwege gebracht haben.“

Als Erfolgsbeispiele nennt Ahonen die bereits gelungenen Neuerungen in Südsavo, Mittelfinnland, Pirkanmaa und Nordösterbotten. „Die Programme dieser vier Wohlfahrtregionen sind frei zugänglich im Internet veröffentlicht und sagen in eindeutigen Worten, wie die Situation aussieht und was zu ihrer Verbesserung getan wird. Wir dürfen nicht vergessen, dass Digitalisierung nicht nur Aufgabe der IT-Abteilungen ist, sondern der kompletten Organisation.“

Entwicklungsbedarf herrscht sowohl bei Ausstattung und Räumlichkeiten als auch in den IT-Systemen, aber die Richtung stimmt und Ahonen sieht bereits Licht am Ende des Tunnels: „Jede Veränderung ist eine Chance. Indem sie traditionelle Arbeitsbilder verändern, machen digitale Werkzeuge den Sozial- und Gesundheitsbereich vielseitiger und auch für technisch Interessierte attraktiv. Insbesondere tragen sie zur Verringerung der körperlichen Belastung in den Pflegeberufen bei. Was beim Personal außerdem gut ankommt, ist, wenn ihnen bei der Reform zugehört wird. Ohne Einbeziehung der Betroffenen ist ein menschengerechtes Management von Transformationsprozessen nicht denkbar.“

Ahonen berichtet, dass die digitale Entwicklung des Gesundheitssektors noch vor wenigen Jahren praktisch vollständig der EDV untergeordnet war, in deren Mittelpunkt massive Patientendatenysteme standen. „Heute dagegen führen wir schrittweise Neuerungen ein, die sich am Menschen orientieren. Der Fokus liegt nicht mehr auf dem System, sondern darauf, unserem Personal sowie den Bürger:innen den Alltag zu erleichtern. Durch allmähliche, agile Entwicklung können wir unser Serviceangebot auf dem neuesten Stand halten und bewährte Praktiken untereinander weitergeben. Wichtig dabei ist Skalierung – anstatt das Rad jedes Mal neu zu erfinden, reicht es, die passende Radgröße zu wählen. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir auf diese Weise die Zukunft meistern.“

Ahonen erhofft sich eine ganzheitliche Beurteilung der Reformen. Beispielsweise führt die Neuorganisation des finnischen Gesundheitswesens in vielen Fällen dazu, dass der Weg in die Arztpraxis länger wird. Andererseits machen von zuhause aus nutzbare Dienste wie Online-Chats und Fern-

diagnose das persönliche Aufsuchen der Sprechstunde immer häufiger überflüssig. Darüber leisten die öffentlichen Gesundheitsportale Unterstützung bei der aktiven Vorbeugung gegen Krankheiten.

Nach Ansicht von Ahonen wurde durch die finnische Sozial- und Gesundheitsreform eine ganz neue Ebene der Demokratie geboren: „Wir denken bei Sozial- und Gesundheitsdiensten oft nur an Gesundheitszentren, Krankenhäuser und Rettungsdienste, aber im Grunde geht es um eine komplette Änderung der Verwaltungsstruktur mit weitreichenden Folgen. Die Wohlfahrtsregionen zählen zu den größten Arbeitgebern der jeweiligen Region und haben bedeutenden Einfluss auf deren Lebensfähigkeit. Die lokalen Entscheidungsträger sollten daher aufgeschlossen sein. Die Zukunft dieser lebenswichtigen Dienste liegt in den Händen der Menschen, denen ich nur immer wieder sagen möchte: Leute, geht wählen! Die Umstellungen sind nicht schmerzlos, aber auf die eine oder andere Weise müssen wir sie durchziehen.“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Jarkko Levasma?

„Menschenzentrierte Digitalisierung bedeutet, Menschen und Unternehmen mit digitalen Hilfsmitteln das Leben zu erleichtern. Das heißt, dass wir nicht länger Dinge selbst zu tun brauchen, die automatisch erledigt werden können. Der Mensch schaltet sich nur dann ein, wenn seine Meinung gebraucht wird oder wenn ein persönlicher Einsatz einen deutlichen Mehrwert bringt.

Die Produktion menschenorientierter Digitaldienste setzt eine neue Denkweise voraus. Das Wichtigste ist, sich bewusst zu machen und zu akzeptieren, dass es außer uns noch viele andere Beteiligte gibt, mit denen es sich zu kooperieren lohnt, um eine menschengerechtere Dienstleistungsumgebung entstehen zu lassen. Von Dir und mir verlangt menschenzentrierte Digitalisierung keine besonderen Anstrengungen, sondern lediglich vorurteilsfreie Aufgeschlossenheit für neue Ansätze. Allgemein betrachtet liegt der bedeutsamste Entwicklungsschritt darin, dass Sprechstundenbesuche und Telefonate seltener werden, die Inanspruchnahme digitaler Dienste dagegen immer häufiger. Alltäglich werden unter anderem auch automatisch ausgefüllte Patientenformulare, die nur noch überprüft und gegebenenfalls ergänzt zu werden brauchen.

Die Interaktion mit digitalen Diensten wird durch generative KI in intuitiver Weise unterstützt, sofern sie überhaupt nötig ist – der größte Teil dieser Dienste sollte automatisch im Hintergrund ablaufen und uns nur dann im Alltagsbetrieb stören, wenn wirklich Anlass dazu besteht.“

9

Sicher in die Zukunft

Kela:

Die finnische Sozialversicherungsanstalt, die für die Auszahlung von Leistungen wie Arbeitslosengeld, Mutter- und Vaterschaftsgeld sowie finanzielle Unterstützung für Student:innen zuständig ist, hat im Jahr 2023 insgesamt 8 465 Mitarbeitende beschäftigt. Rund 80 % der Finnen erhalten jährlich Leistungen von Kela.

Im Gespräch:

Nina Nissilä, Direktorin für IT-Dienste und Gemeinsame Dienste, Kela

Gegenseitige Fürsorge ist eine Grundlage des finnischen Glücks. Das landesweite Sozialsystem unterstützt Menschen, die nicht oder nur eingeschränkt für ihren Lebensunterhalt aufkommen können, sei es aufgrund von Alter, Invalidität, Krankheit, Arbeitslosigkeit, Geburt eines Kindes, Verlust eines oder beider Sorgeberechtigten, medizinischer Rehabilitation oder Studium. Arbeitgebern kompensiert es die Kosten, die ihnen durch krankheitsbedingte Ausfälle, Elternurlaub oder betriebliche Gesundheitsfürsorge entstehen. Finanziert wird das System aus Steuermitteln und Sozialversicherungsbeiträgen.

Die gegenseitige Vorsorge hat in Finnland eine lange Tradition, aus der wir auch heute schöpfen können. Der Einführung der Sozialversicherung ging die Wirtschaftskrise der 1930er Jahre voraus, als Massenarbeitslosigkeit mehr und mehr Familien in die Armut trieb. Zahlreiche Bauernhöfe und Betriebe meldeten Konkurs an. Der Exportrückgang der Forstwirtschaft verringerte die Einkünfte aus den Wäldern, welche in Finnland größtenteils im Besitz kleiner landwirtschaftlicher Betriebe sind, und vernichtete Arbeitsplätze. In den Städten kam besonders der Bausektor zum Erliegen – beispielsweise sank die Anzahl der pro Jahr fertiggestellten Gebäude zwischen 1928 und 1932 um mehr als neunzig Prozent. Am größten war die Not zu Beginn des Jahrzehnts, doch sie sollte die gesamte Dekade prägen. Die finnische Sozialversicherungsanstalt Kela wurde am 16.12.1937 gegründet. Gerade noch rechtzeitig, denn im November 1939 begann bereits die nächste Krise: der finnische Winterkrieg.

Der Name Kela ist eine Kurzform von Kansaneläkelaitos, was so viel wie Volksrentenanstalt bedeutet. Zum Auszahlen von Renten gesellten sich im Laufe der Zeit immer mehr

Zuständigkeiten. Heutzutage ist Kela die Anlaufstelle für Grundsicherung und jede Form von Sozialleistungen – von der Wiege bis zum Grab. „In Finnland weiß jeder, wer Kela ist, aber die Bedeutung und der Umfang unserer Präsenz im Alltag der Bevölkerung überraschen viele“, berichtet Nina Nissilä, Leiterin der Kela-Abteilungen IT-Dienste und Gemeinsame Dienste. „Wir erbringen mehr als 100 verschiedene Arten von Leistungen für alle Lebensphasen. Ein Großteil davon hilft, schwere Zeiten zu überstehen, viele hängen aber auch mit erfreulichen Situationen zusammen, beispielsweise Kindergeld und Studienbeihilfe.“

In der Kela-Datenbank sind mehr als sechs Millionen Menschen verzeichnet, in den Gesundheitsfürsorgeregistern sogar noch mehr. Das Patientenarchiv Kanta umfasst Milliarden von Dokumenten, was weltweit einzigartig sein dürfte. Der Webservice von Kela registriert mehr als 70 Millionen Zugriffe pro Jahr – umgerechnet auf die finnische Bevölkerung durchschnittlich mehr als zehn pro Kopf. Diese Zahlen beweisen, dass die Dienste der Sozialversicherungsanstalt gefragt sind. Ihr Servicenetz umspannt praktisch die gesamte finnische Gesellschaft. Bei der Entwicklung von Dienstleistungspaketen für unterschiedliche Lebensereignisse spielt die Organisation daher eine zentrale Rolle. Das System ist nicht immun gegen Kritik, gilt aber weltweit als eines der besten auf seinem Gebiet.

In den 2020er Jahren unterstützen uns im Gebiet der Grundsicherheit auch Werkzeuge der menschenzentrierten Digitalisierung. Nissilä betont: „Die besten Errungenschaften von Kela finden auch im Ausland Anerkennung.“ Beispielsweise ist es längst nicht mehr nötig, sich beim Arztbesuch ein gedrucktes Rezept mitgeben zu lassen, denn verschreibungs-

pflichtige Medikamente können in jeder Apotheke gegen Vorlage des Personalausweises bezogen werden. Der von Kela übernommene Anteil wird automatisch abgezogen, und das Rezept kann auch auf der Gesundheitsplattform Omakanta eingesehen werden. „Früher lief es so, dass der Arzt oder die Ärztin das Rezept auf Papier ausstellte, mit Vermerk einer spezifischen Apotheke. Um nach dem Kauf des Medikaments – zum vollen Preis – den über den Eigenanteil hinausgehenden Betrag zurückerstattet zu bekommen, musste ein schriftlicher Antrag an Kela gestellt werden, dessen Bearbeitung lange dauern konnte. Bei Verlust des Rezepts war es nicht nachprüfbar, für welchen Zeitraum oder wie viele Packungen es noch gültig war“, erinnert sich Nissilä. Dank der Digitalisierungsmaßnahmen von Kela läuft dieser Prozess heute automatisch. „Das ist ein hervorragendes Beispiel dafür, was ich mit menschenzentrierter Digitalisierung meine“, lobt Nissilä. „Sie läuft so unmerklich ab, dass beim Arzt- oder Apothekenbesuch nicht einmal der Eindruck entsteht, einen Digitaldienst zu nutzen – schon gar nicht den von Kela.“

Ein unvergessenes Paradebeispiel ist auch der Corona-Impfpass. „Das digitale Zertifikat konnte über das Omakanta-Portal heruntergeladen werden und wurde von 3,3 Millionen Menschen in ganz Finnland genutzt, also praktisch von allen, die sich impfen ließen. Es konnte jederzeit abgerufen und beispielsweise am Flughafen oder an der Kneipentür vorgezeigt werden. Die Impfzeugnisse für die ganze Bevölkerung auf Papier auszustellen, wäre unmöglich gewesen.“ Zusätzlich erwähnt Nissilä Kelmu, einen digitalen Vermittlungsdienst für die Datenübertragung zwischen Kela und den neuen Wohlfahrtsregionen: „Früher erfolgte der Informationsaustausch

zwischen uns und den kommunalen Gesundheitsdiensten auf Papier, und jedes dieser Papiere musste persönlich irgendwo eingereicht werden. Inzwischen haben wir dafür eine digitale Schnittstelle, die sogar schon vor der Gründung der Wohlfahrtsregionen fertig wurde.“

Erwähnenswert ist auch, dass schon mehr als 80 % aller Anträge an Kela über digitale Kanäle eingereicht werden. Nissilä präzisiert: „In den letzten fünf Jahren ist diese Zahl nur noch um ein paar Prozentpunkte gewachsen. Vor Covid-19 zählten wir in unseren Dienststellen etwa zwei Millionen Kundenbesuche pro Jahr, aber während der Pandemie sank die Anzahl auf weit unter eine Million und stieg auch danach nicht wieder an. Da sich die Zahl der Besuche an sich nicht wesentlich verringert hat, besagt diese Veränderung, dass die Leute gelernt haben, ihre Angelegenheiten auf bequemem Weg zu erledigen.“

Auf der Höhe der Zeit

Die Strategie von Kela wird flexibel mit der Zeit angepasst, doch ihre Hauptthemen bleiben gleich: Information, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Die Behörde hat keine spezifische Digitalisierungsstrategie, da praktisch alle ihre Dienstleistungen bereits digitalisiert sind, doch sie folgt dem Digikompass des Finanzministeriums. Neuerungen orientieren sich primär an Kundenbedürfnissen. „Als ich meine heutige Stelle übernahm, änderten wir die Strategie in wesentlichen Teilen“, erinnert sich Nissilä. „Sie ist heute viel zugänglicher, da wir die Mitarbeitenden viel stärker in ihre Ausarbeitung mit einbeziehen, was ihnen wiederum dabei hilft, ihre Rolle im Veränderungsprozess zu verstehen.“

Wie stark Kela zu Glück und Wohlbefinden im Lande beiträgt, ist allen in der Organisation bewusst. Nissilä bezeichnet sich auch selbst als Weltverbessererin: „Ich habe einen wirklich schönen und erfüllenden Job. Eine im Kollegenkreis gehörte Äußerung: Auch wenn so manche Entscheidung schwer fallen kann, musste ich noch nie einen Beschluss fassen, der meinen Werten nicht entspricht.“

Das Programm der neuen Regierung bringt auch für Kela wieder Veränderungen mit sich. Beim Schreiben dieser Zeilen ist zumindest schon sicher, dass viele von ihnen Auswirkungen auf den gesamten Kundenkreis haben werden. Die geplante Sozialversicherungsreform dürfte noch gravierende Änderungen mit sich bringen. „Obendrein erneuern wir demnächst unser IT-Netzwerk, das aus insgesamt fast 200 für die Erbringung von Sozialleistungen relevanten Datensystemen besteht“, fügt Nissilä hinzu. „Das wird mit Abstand unser größtes Projekt der nächsten 10 Jahre!“

Für Viele ist auch innerhalb des eigenen Aufgabenfeldes Umgewöhnung nötig. Das Kommunikationsteam beispielsweise muss sich neue Kanäle wie Jodel und TikTok aneignen und lernen, welche Zielgruppe wo und vor allem wie am besten angesprochen werden kann. Digitale Kooperationsplattformen wurden schon während der Pandemie über Nacht zum Standard. Nebenbei entstanden sogar ganz neue Berufe, etwa der des Roboterflüsterers, der den Chatbot trainiert. Im IT-Bereich hielt in den letzten Jahren eine ganze Palette neuer Technologien Einzug, darunter KI, Softwarerobotik, Datenanalytik und Cloud-Services. Auch die Datenschutzverantwortlichen sehen sich mit neuen Zuständigkeiten und Kompetenzanforderungen konfrontiert. Nissilä erklärt: „Bei Kela, wie auch in

der Arbeitswelt im Allgemeinen, verteilt sich die Informationsflut auf immer mehr Kanäle und Dienste. Wir müssten uns zumindest darüber im Klaren sein, welche Dinge wohin passen. Beispielsweise beantworten wir Anfragen nicht über Facebook oder WhatsApp, auch wenn der Kunde oder die Kundin es vielleicht am liebsten so handhaben würde. Alle, die bei Kela arbeiten, müssen sich besser denn je mit den Prinzipien der Datensicherheit auskennen und beispielsweise die auf immer neuen Wegen erfolgenden Betrugsversuche erkennen.“

Wie ist es überhaupt möglich, kontinuierliche Veränderungen in einer Organisation mit fast 300 Zweigstellen und über 8 000 Mitarbeitenden in ganzheitlicher Weise zu managen? „Indem wir Augen und Ohren offenhalten. Wir als Führungskräfte dürfen nicht der Vorstellung erliegen, schon alles zu können, sondern müssen jederzeit bereit sein, Neues zu lernen, fähige Leute einzustellen und diesen die nötige Unterstützung zu bieten. Die wichtigste Fähigkeit in einer Führungsposition liegt vermutlich im Finden von Talenten.“ Als größten Vorteil der Digitalisierung für das Management nennt sie die Nutzbarmachung von Daten: „Je umfassendere Daten wir aus unserer Tätigkeit extrahieren, desto besser können wir Veränderungen bewältigen. Gerade in unserem Job spielt Digitalisierung eine absolut zentrale Rolle. Künftig hilft uns vielleicht auch Künstliche Intelligenz, etwa beim Identifizieren von Trends und Handlungsmodellen. Routinearbeiten laufen schon heute automatisch, wodurch die Arbeit angenehmer geworden ist.“

Routinemäßige Innovation

Trotz aller Herausforderungen – oder gerade wegen diesen – setzt Kela die Entwicklung des digitalen Dienstangebots fort. Zukunftsszenarien werden systematisch modelliert und spiegeln sich in der praktischen Arbeit wider. Die hauseigene Abteilung für technologische Innovationen konzipiert laufend neue Servicebausteine und verbessert die vorhandenen. Unter anderem löste sie Probleme beim telefonischen Kundendienst, brachte Informationen über relevante Phänomene in den Strategieprozess ein, half der Organisation beim effektiven Einsatz von Maschinenlernprogrammen und modellierte Lösungshypothesen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung.

Schon unmittelbar bei der Gründung der Abteilung wurde beschlossen, dass kunden- und bedarfsorientiertes Servicedesign das Fundament ihrer Innovationstätigkeit bilden sollte. Ihr Ziel liegt vor allem darin, die zugrundeliegenden Wurzeln des jeweiligen Problems zu untersuchen und bei der Lösungsfindung die Anforderungen der Organisation, die technische Machbarkeit und deren Grenzen sowie eventuelle Möglichkeiten der Einbettung in bereits vorhandene oder neu zu konstruierende Systemumgebungen zu berücksichtigen.

In der Innovationsabteilung arbeiten Sachverständige aus diversen Spezialgebieten: Managementberatung, Servicedesign, Visualisierung, Datenanalytik, KI, Blockchain-Technologie, Infrastruktur, Benutzeroberflächendesign und Anwendungslogik. Sie arbeitet eng mit den übrigen Abteilungen einschließlich Kommunikation und Beschaffung zusammen und stellt ihr Wissen allen Geschäftsbereichen der Organisation zur Verfügung. Darüber hinaus gründete sie das allen Beschäftigten offenstehende Innovationsnetz CoP (Community

of Practice), denn die Einbindung des Personals – sowie nicht zuletzt der Kunden – ist die vielleicht wichtigste Aufgabe der Abteilung. Externe Interessengruppen wie Technologielieferanten oder Behörden werden naturgemäß ebenfalls in Entwicklungsprojekte miteinbezogen. Hinzu kommen Innovationspartnerschaften mit etablierten Privatunternehmen und Startups, Organisationen der öffentlichen Verwaltung sowie des Dienstleistungssektors.

Zur Verankerung des Innovationsgedankens in den täglichen Arbeiten und Prozessen der Sozialversicherungsanstalt schuf die Abteilung ein eigenes Modell, dem das sogenannte Lean-Startup-Konzept zugrunde liegt. Dies bedeutet in der Praxis, dass sich Kela mit Hilfe schneller Versuche Erkenntnisse über aktuelle Kundenbedürfnisse oder neue technische Möglichkeiten verschafft. Durch Integration in das strategische Portfoliomanagement der Organisation wurde sichergestellt, dass Innovationen auf der Grundlage des echten Verständnisses der betrieblichen Bedürfnisse entwickelt werden, sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene, und dass sie zu einem untrennbaren Bestandteil der betrieblichen Kultur bei Kela werden. Als besonders interessanten Teilbereich der technologischen Entwicklung nennt Nissilä Künstliche Intelligenz, an der ein gewaltiges Interesse besteht – die an diverse Interessengruppen gerichteten Infoveranstaltungen zu diesem Thema sind regelmäßig ausverkauft: „Ich sehe in der KI, wenn wir sie eines Tages umfassend nutzen können, das Potenzial zur Lösung eines Großteils der im Sozial- und Gesundheitswesen zu erwartenden Probleme.“

Wege zu einer menschenzentrierteren Gesellschaft

Häufig wird argumentiert, dass Digitalisierung für Senioren unzumutbar oder für den einen oder anderen Zweck ungeeignet ist. Sie wird häufig mit der Erledigung von Angelegenheiten über Internetportale gleichgesetzt, doch Nissilä erinnert daran, dass es sich um ein viel umfassenderes Phänomen handelt. Seine Möglichkeiten sollten nicht vorschnell von der Hand gewiesen werden, denn die größten Vorteile sind noch gar nicht ausgeschöpft. Ein Beispiel wäre der geplante One-Stop-Shop für unterschiedliche Lebensereignisse.

„Der beste Service ist der, auf den wir keine Gedanken zu verschwenden brauchen. In meinen Augen ist menschenzentrierte Digitalisierung vor allem eine stärkere Automatisierung, die beispielsweise Amtsbesuche überflüssig macht. Am Schalter anzustehen ist nicht gerade der Inbegriff von gutem Service, vor allem wenn es bequemere Alternativen gibt. Auf lange Sicht bedeutet Automatisierung, dass wir nicht einmal mehr digitale Formulare auszufüllen brauchen.“ In der Tat sind viele von Hand über elektronische Kanäle eingegebene Kundeninformationen im Prinzip bereits im System vorhanden. Es könnten insofern schon mehr Dinge automatisch erledigt werden, doch häufig stehen Gesetzesparagrafen im Weg. Ein Großteil der von Kela benötigten Informationen stammt auch aus dem privaten Sektor, z. B. von Banken. Ein ungehinderter Datenfluss zwischen Firmen- und öffentlichen Systemen wird jedoch oft durch das Fehlen der notwendigen Geldgeber behindert – vor allem in Fällen, in denen nur eine Seite für die Automatisierung zuständig ist und nur die andere davon profitiert. „Ich würde mir ein langfristigeres Denken seitens der Investoren wünschen. Klar ist, dass Menschen ihre

Besorgungen am liebsten auf die müheloseste Art erledigen. Auf die Dauer sind auch die größten Einsparungen für den öffentlichen Sektor möglich.“

Die Entscheidungstragenden möchte Nissilä daran erinnern, dass Behördendienste für die Bürger:innen kein Zeitvertreib sind. Es lohnt sich daher, dafür zu sorgen, dass sie möglichst einfach laufen. „Wir können viel Gutes für Menschen tun, die irgendwann Hilfe und Unterstützung brauchen – und das ist jeder und jede von uns!“ Besonders im öffentlichen Sektor bringt kundengerechte, sinnvoll realisierte Digitalisierung messbare Produktivitätsvorteile. Schon aus diesem Grund lohnt es sich, in mehr Kundennähe zu investieren.

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Nina Nissilä?

„Menschenzentrierte Digitalisierung bedeutet, Technologie zum Vorteil des Menschen zu nutzen. Dies kann Automatisierung bedeuten, durch die der sogenannte Dienst komplett überflüssig wird, oder die reibungslose elektronische Datenübermittlung von einer Stelle an die nächste, ohne Zutun des Kunden oder der Kundin. Menschenzentrierte Digitalisierung macht es auch möglich, diejenigen Besorgungen, die weiterhin erforderlich sind, unabhängig von Zeit und Ort erledigen zu können. Außerdem kann sie situationsbezogene Vorschläge und vorausschauende Dienste ermöglichen.

Menschenzentrierte Digitalisierung ist mehr als nur gut konstruierte Onlinedienste. Sie erfordert eine hohe Qualität der registrierten Daten, Integration zwischen den Registern und einfache Wege, um der Datenübermittlung zwischen verschiedenen Stellen zuzustimmen. Das ist nicht nur eine Frage des Servicedesigns, sondern auch der Kultur. Wir müssen hierzu auch besser verstehen, woraus sich die Bürgererfahrung in unterschiedlichen Ländern zusammensetzt. Beispielsweise kann die Einstellung gegenüber Personendatenregistern durch konkrete historische Erfahrungen geprägt sein. Von der Verfügbarkeit solcher Register hängt andererseits ab, in welchem Maße Dienste personalisiert werden können und welche Dienste der Zielgruppe überhaupt als wünschenswert erscheinen. Die Gegenleistung für bereitgestellte Daten sind schnellere Dienstleistungen und deren mühelosere Nutzung sowie gegebenenfalls die Möglichkeit, nachzuprüfen, wie weit die Bearbeitung der persönlichen Angelegenheit fortgeschritten ist.

Ich gehe davon aus, dass künftige Technologien viele bislang manuelle Tätigkeiten ersetzen werden, etwa die Errichtung von Nachlassinventaren. In der Praxis sind die wesentlichen dafür benötigten Informationen schon in digitaler Form vorhanden, sei es beim öffentlichen Dienst oder in privatwirtschaftlichen Systemen. Anstatt das Vermögen der verstorbenen Person und die Mitglieder der Erbengemeinschaft manuell aufzulisten, könnten die Informationen automatisch aus den Datenbeständen extrahiert werden und müssten lediglich notariell beglaubigt werden. Dies wäre zumindest eine denkbare Richtung, auch wenn es bis dahin noch eine Weile dauert. Möglich wäre beispielsweise auch, dass Unternehmen gezielt auf ihre Belegschaft zugeschnittene Gesundheitsdienste angeboten werden, um vorzeitiger Pensionierung wegen Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Das setzt natürlich voraus, dass die benötigten Informationen zwischen den zuständigen Stellen ausgetauscht werden können. Davon würden sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite profitieren. Auch dieses Beispiel ist kein unmittelbar greifbares Ziel, aber immerhin ein richtungsweisendes. Das Ergebnis der Entwicklung sind digitale und physische Bürgerdienste, die zu mehr Wohlbefinden beitragen, den Firmen leistungsfähigere Arbeitskräfte verschaffen und der Gesellschaft zu mehr Steuereinnahmen.“

10

Medien im Auftrag des Menschen

Yle:

Finnlands öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt mit drei Fernsehkanälen, zahlreichen Radiosendern und rund 3 000 Mitarbeitenden im Jahr 2023. Er wird vollständig durch Steuern finanziert.

Im Gespräch:

Janne Yli-Äyhö, Vorstand für Technologie und Information, Yle

Die Digitalisierung der Medien – also der Übergang von analoger zu digitaler Form, von gedruckten zu elektronischen Inhalten und von der Allgemeingültigkeit zur Personalisierung – betrifft uns alle. Sie hat nicht nur die Art revolutioniert, wie Information produziert und verbreitet wird, sondern auch das Konsumentenverhalten. Heutzutage erwarten wir, Nachrichten und Unterhaltung zu erhalten, wann und wo es uns gerade passt, und nach Belieben zwischen Kanälen, Geräten und Formaten wählen zu können. Über soziale Medien können wir zudem eigene Inhalte veröffentlichen und teilen. Die wichtigste Errungenschaft dabei ist die öffentliche Interaktion, über die wir uns Gehör verschaffen und persönlich Einfluss nehmen können. Umgekehrt kommen Geschehnisse aus fernen Ländern uns näher und wecken unser Mitgefühl, wenn wir sie in den eigenen Worten der Betroffenen lesen. Durch diese Entwicklung ist die gesamte Gesellschaft offener und transparenter geworden. Wir müssen jedoch feststellen, dass die Welt durch digitale Medien zwar kleiner geworden ist, aber keineswegs geeint ist.

Der Umbruch der Medienlandschaft hat nicht nur positive Auswirkungen, denn er übersteigt buchstäblich unser Verständnis. Unser Gehirn ist nicht in der Lage, eine gewaltige, pausenlose Informationsflut zu verarbeiten. Die Folgen sind nachlassende Konzentrationsfähigkeit und ständiger latenter Stress. Verschiedene Medien konkurrieren ständig um unsere Aufmerksamkeit und beeinflussen unsere Psyche in vielfältiger Weise. Wir sind Einflüssen ausgesetzt, die wir oft nicht einmal bewusst wahrnehmen, und die rund um die Uhr verfügbaren Dopaminstitute machen schnell abhängig. Es ist nicht

möglich, achtsam im Hier und Jetzt zu leben, wenn unsere Gedanken ständig abschweifen und nach neuen Reizen dürsten.

Algorithmen sind darauf programmiert, Inhalte zu kuratieren, die uns persönlich gefallen. Dadurch werden wir aber in unseren eigenen Vorstellungen bestärkt und in unserer Blase festgehalten. Soziale Medien verlocken dazu, uns mit anderen zu vergleichen und oberflächliche Phantasiewelten zu erschaffen, die nur nach außen hin offen und authentisch sind. Hinzu kommt Künstliche Intelligenz, die schon heute Clickbait-Überschriften und komplette Texte produziert. Außerdem kann sie Wörter zensieren und ändern, um unser Denken und unsere Realitätswahrnehmung in bestimmte Richtungen zu lenken.

Die Vorstellung, dass wir Social-Media-Kanäle und Apps kostenlos benutzen, ist ein Irrtum. Wer nicht bezahlt, ist selbst die Ware, und die Daten, die wir den Anbietern überlassen, sind harte Währung. Je mehr über uns bekannt ist, desto leichter wird es, uns mit gezielten Informationen zu füttern und uns persönlich zu beeinflussen.

Da das menschliche Gehirn von Natur aus dazu tendiert, leichtverdauliche Informationshäppchen zu bevorzugen, gerät das geschriebene Wort im Strom der visuellen Medien leicht ins Hintertreffen – mit schwerwiegenden Folgen für Lese- und Schreibkenntnisse. Die schädlichen Auswirkungen zeigen sich besonders bei der jungen Generation, die sozusagen mit dem Smartphone in der Hand aufgewachsen ist. Verfügt sie über die nötige Medienkompetenz und Reife, um die Richtigkeit von Behauptungen beurteilen zu können? Desinformation ist so effektiv, dass oft auch Erwachsene auf sie hereinfallen. Eltern sollten sich im Bewusstsein ihrer Vorbildfunktion fragen, womit sie sich selbst mehr beschäftigen: mit

ihrem Handy oder mit dem Wichtigsten, ihren Kindern? Doch egal, unter welchem Blickwinkel wir ihre Auswirkungen untersuchen: Die Digitalisierung der Medien schreitet immer schneller voran. Auch wenn es einem Kampf gegen Windmühlen gleichen mag, brauchen wir mehr als je zuvor vertrauenswürdige Informationsvermittler, denen es nicht vorrangig um Profit oder nur die Interessen einer kleinen Gruppe geht. In Finnland wird diese Aufgabe seit fast einem Jahrhundert von der öffentlichen Rundfunkanstalt Yleisradio wahrgenommen, besser bekannt unter der Kurzform Yle. Sie wurde 1926 gegründet und damit nur vier Jahre nach dem ältesten Rundfunksender der Welt, der britischen BBC.

Yle ist sich bewusst, dass die Gegenwart einen Wendepunkt für traditionelle Medien darstellt. Die bisherigen Eckpfeiler der öffentlichen Information sind angesichts des unbegrenzten Nachrichten-, Bildungs- und Unterhaltungsangebots nicht mehr ausreichend. Die Menge der Inhalte wächst exponentiell und Werte, Lebensweisen und Kulturen werden immer weiter zersplittert. Als Reaktion auf diesen Trend hat Yle eine Strategie formuliert, der zufolge die Gesellschaft „jederzeit ihre journalistische Qualität und Unabhängigkeit wahrt, offen ist, den Landsleuten zuhört und Finnland in seiner ganzen Vielstimmigkeit präsentiert.“ Wenn zusätzlich zur Veränderung der Medienlandschaft das immer stärkere Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Werte betrachtet wird, erscheint diese Aufgabe als kaum zu bewältigen. Nichtsdestoweniger sind es weiterhin die Nachrichten von Yle, die bei der Bevölkerung das größte Vertrauen genießen. In Umfragen liegt die staatliche Rundfunkanstalt mit überlegenem Vorsprung an der Spitze aller Nachrichtenanbieter.

„Für alle gemeinsam, für jeden individuell“ ist das Ziel, dem die menschenzentrierte Digitalisierung bei Yle folgt.

Von Menschen für Menschen

Janne Yli-Äyhö, Leiter der Technologie- und Entwicklungsabteilung von Yle, hat den Umbruch der Medienbranche schon an seinen früheren Arbeitsplätzen in diversen Telekommunikationsfirmen hautnah miterlebt und spricht aus Erfahrung: „Technologie verändert die Medien, und Medien verändern die Welt. Die Wechselwirkung zwischen Technologie und Medien war schon immer signifikant, aber wohl noch nie so allumfassend wie heute.“

Die zentrale Transformation aus Sicht der Mediengesellschaften vollzieht sich ihm zufolge in der Wertschöpfungskette der Produktion. „Heutzutage ist nur noch selten eine einzige Person für die gesamte Kette verantwortlich. Yle machte bei diesem Trend lange eine Ausnahme, aber auch wir greifen heute immer häufiger auf externe Partner zurück. Die Kernkompetenzen behalten wir aber im Haus. Im Hinblick auf die Digitalisierung haben wir ein vielköpfiges Entwicklungsteam angeheuert, das unter anderem für unser Internetportal Yle Arena und die Nachrichtendienste zuständig ist.“ Die Angestellten von Yle wissen die positive Arbeitskultur und moderne Ausstattung zu schätzen. Die Fluktuation ist gering, zumal die Arbeit für das öffentlich-rechtliche Medium von vielen als wichtig empfunden wird.

Technisches Know-how wird entlang der gesamten Produktionskette zunehmend wichtiger und betrifft auch die journalistische Tätigkeit. Als Beispiel nennt Yli-Äyhö Datenjour-

nalismus, bei dem die Hauptarbeit, wie der Name es andeutet, in der Auswertung großer Datenmengen und deren Aufbereitung zu unterschiedlichen Inhaltsformen besteht. Datenjournalismus unterstützt den traditionellen Journalismus, indem er dessen Thesen durch zahlenbasierte Fakten untermauert, und erleichtert unter anderem die Verfolgung längerfristiger Trends. Die Daten stammen typischerweise aus offiziellen Quellen oder vom finnischen Zentralamt für Statistik. Dank fortschrittlicher Analyseverfahren sind datengestützte Beobachtungen und Prognosen heutzutage präziser denn je. Ein weiteres prägendes Element der heutigen Medienproduktion ist Automatisierung, durch die an vielen Stellen manuelle Arbeit eingespart werden kann.

Für Yle liegt das Leitprinzip menschenzentrierter Digitalisierung darin, dass Geräte und Anwendungen zum Nutzen des Personals sein sollen. Die Entwicklung hat intern bereits eine lange Tradition – Yle Areena beispielsweise strahlt seit mehr als 15 Jahren Fernseh- und Radiosendungen über das Internet aus. „Unsere starke Marktposition gibt uns gute Voraussetzungen. Unsere Entwicklungsarbeit erfolgt gemäß dem Agilitätsprinzip in kleinen Schritten mit regelmäßigen Tests und Einholung von Feedback, sodass wir jederzeit die Richtung ändern können, falls etwas nicht läuft“, kommentiert Yli-Äyhö und betont ergänzend, wie wichtig die Digitalisierung der Kernfunktionen ist – also dass Technologie die Arbeit erleichtert und mehr Zeit für die Wertschöpfung lässt. „Denken wir etwa an die Nachrichtenredaktion, deren Mitarbeitende immer häufiger am Ort des Geschehens arbeiten. Die Beiträge entstehen oft live und werden über die Cloud direkt auf die Website geleitet, ohne dass jemand sie vorher editiert. Der Prozess beinhaltet

zahlreiche technische Vorgänge, in die wir nur eingreifen können, wenn wir verstehen, worin genau ein eventuell beobachtetes Problem liegt, aber die Richtung gibt der Mensch vor.“

Eine wichtige Rolle spielt laut Yli-Äyhö auch, wie die Angestellten den Umgang mit der Technik erleben. „Auf dem Verbrauchermarkt fordern wir seit Jahren, dass Geräte und Dienste einfach zu bedienen sein sollen und dass man sie auch ohne Anleitung nutzen können soll. Das soll auch für Medienprofis gelten, und ihre Arbeit darf nicht durch untaugliche Werkzeuge behindert werden. Daher müssen wir dem Personal ebenso aktiv zuhören wie der Kundschaft.“ Oft ist dies leichter gesagt als getan, da die vorhandenen Systeme und Prozesse im Laufe der Zeit Stück für Stück entstanden sind. „Das ist ein Problem, das sowohl große als auch kleine Organisationen betrifft. Da alle Komponenten sich gegenseitig beeinflussen, muss auch bei kleinen Veränderungen das Ganze im Auge behalten werden. Nichts ist so schwierig wie Vereinfachung!“

Darüber hinaus müssen Medien Yli-Äyhö zufolge beim Einsatz von Technologien ethische Grenzen bedenken. „Künstliche Intelligenz ist sehr hilfreich bei Datenerfassung und -verarbeitung, aber die Verantwortung trägt letztendlich der Mensch. Ein anderes gutes Beispiel ist unser gewaltiges Bilderarchiv, bei dessen Analyse unbedingt der Schutz der Privatsphäre gewahrt werden muss.“

Ein Medium für alle – aber wie?

Die Digitalisierung von Medien ist dem Menschen dienlich, wenn sie das Publikum in den Vordergrund stellt und dessen Gefühle berücksichtigt, anstatt nur geschäftlichen Interessen

zu dienen. Ein praktisches Beispiel ist ein aktuelles Innovationsprojekt von Yle: Die Planung einer weitgehend personalisierten Benutzeroberfläche, die sich speziell an junge Leute richtet und beispielsweise ganz konkret fragt: „Wie fühlst Du Dich heute?“ Je nach Antwort werden möglicherweise aufheiternde Inhalte angeboten, anstatt schlechte Nachrichten in den Fokus zu rücken. „Gefühlsbasierte Inhaltsplanung ist eine schwierige Disziplin, die sich nicht einfach durch Programmcodes meistern lässt, sondern das Verstehen der menschlichen Psyche voraussetzt. Andererseits dürfen wir keine Blase konstruieren, in die ernsthafte Nachrichten nur deshalb nicht durchdringen, weil man sie lieber nicht hören möchte.“ Personalisierung ist auch in anderen Bereichen an der Tagesordnung. Auf Yle Areena beispielsweise sind Sendungen zu beliebiger Zeit verfügbar und eigene Präferenzen können gespeichert werden.

Damit die Digitalisierung der Medien nicht in die falsche Richtung läuft, ist Engagement in den eigenen Reihen erforderlich. Die Formel lautet Zuhören, Mitmachen und Einbeziehen – zusätzlich zu den eigenen Leuten gerne auch externe Interessengruppen, da der Blick von außen her oft klarer ist.

Mit den Aufgabenfeldern sind auch die Anforderungen an die Angestellten von Yle vielseitiger geworden. Beispielsweise kommen zu den traditionellen journalistischen Aufgaben heute auch Layout und Veröffentlichung, was zeitgemäße Hard- und Software voraussetzt. „Mit veralteten Methoden und Geräten wäre das, was wir heute machen, gar nicht mehr möglich“, bestätigt Yli-Äyhö. „Die Art, wie wir arbeiten, hat sich in vielerlei Hinsicht geändert und ist effizienter geworden, wodurch wiederum ein breiter gefächertes Inhaltsangebot möglich wurde. Die Corona-Krise war ein Crashkurs in dezentralisierter Arbeit.“

Innerhalb einer Woche lernten wir, unseren Job dort zu erledigen, wo wir gerade waren. Ohne moderne Ausstattung wäre das nicht möglich gewesen.“

Ebenso wichtig ist es, gute Voraussetzungen für eine Kultur des Experimentierens zu schaffen. Bei Yle gibt es dafür einen eigenen „Sandkasten“: Die sogenannte Sandbox ist eine isolierte Testumgebung, in der Innovationen sicher erprobt werden können. Beim Erforschen neuer Ideen arbeitet die Rundfunkanstalt unter anderem mit Schulen, Unternehmen und Publikumsgruppen zusammen. Die Erfahrungen aus dem gemeinsamen Lernen werden in den sozialen Medien geteilt. Das Sandbox-Konzept ermöglicht nützliche Tests in verschiedenen Formen, die inklusive Planung typischerweise auf zwei Wochen oder zwei Monate ausgelegt sind. Die Sandbox von Yle ist Teil des Netzwerks Sandbox Hub, das von Medienunternehmen aus ganz Europa ins Leben gerufen wurde.

Ob eine Idee wirklich funktioniert, zeigt laut Yli-Äyhö erst ihr Prototyp. „Fail fast, wie es so schön heißt. Die Entwicklung von Prototypen ist auch deshalb wichtig, damit nicht nur der Erfinder oder die Erfinderin versteht, um was es geht. Für die Implementierung einer Idee ist es entscheidend, dass im Haus ausreichend Interesse besteht und dass man die eigenen Leute dafür begeistern kann. Veränderungen zieht niemand alleine durch, sondern es muss ein kollektives Verständnis für Zweck und Mittel vorhanden sein. Zum Beispiel hat unsere interne Diskussionsgruppe zu Entwicklung und Einsatz von KI schon rund 400 Mitglieder. Je früher das Personal in die Debatte einbezogen wird, desto höher die Veränderungsbereitschaft.“

Der Weg vom Entwicklungsprojekt zur Produktion ist Yli-Äyhö zufolge für umfangreiche Organisationen mit besonde-

ren Herausforderungen verbunden – je größer das Schiff, desto gemächlicher sind die Bewegungen. Außerdem erfordern Innovationen Geld und Ressourcen. Die Schwelle für neue Investitionen ist verständlicherweise hoch, besonders wenn die wirtschaftliche Lage schwierig ist. „Als Medium des ganzen Volkes haben wir die Pflicht und den Willen, aktuelle Dienste zu entwickeln und anzubieten. Aufhören ist für uns keine Alternative“, betont Yli-Äyhö und fügt hinzu: „Ein zweiter wichtiger Gesichtspunkt ist die Zuverlässigkeit der vermittelten Informationen, und auch Versorgungssicherheit ist ein Grundaspekt unserer Aufgabe. Die Technologie darf nicht in kritischen Situationen versagen. Im Frühjahr testeten wir beispielsweise ein Szenario, in dem alle Verbindungen zur Außenwelt abgeschnitten waren, und stellten fest, dass wir dennoch funktionsfähig blieben.“

Zeitgemäße Medien für eine veränderte Welt

Von der finnischen Öffentlichkeit erhofft sich Yli-Äyhö aktives, aber durchdachtes Feedback zu Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit der Dienste von Yle. „Wir bekommen selbstverständlich zu hören, wenn etwas nicht funktioniert, aber genauso wichtig für uns wären etwa Rückmeldungen darüber, wie praxisingerecht unsere Website ist und was das Publikum sich wünschen würde.“

Feedback lohnt sich. Ein Paradebeispiel sind laut Yli-Äyhö die Nachrichten in vereinfachtem Finnisch, die auf Wunsch von mehr als 750 000 Bürger:innen eingeführt wurden. „Angeregt durch die Vorschläge führten wir Nachrichtenseiten in Einfacher Sprache ein und organisierten sogar eine

Wahldebatte auf dieser Grundlage. Im größeren Zusammenhang betrachtet ist digitale Isolation ein Problem, das es um jeden Preis zu vermeiden gilt, und barrierefreie Medien spielen dabei eine erhebliche Rolle.“

Yli-Äyhö betont, dass Medienkompetenz im digitalen Zeitalter zu den Grundfähigkeiten zählt. Jeder Mensch sollte, insbesondere in den sozialen Medien, Inhalte mit kritischem Auge betrachten. Die Nutzung irreführender Algorithmen und Deepfakes wird weiter zunehmen, und das Rad lässt sich nicht zurückdrehen. Auch Firmen und Schulen sind in die Pflicht genommen, denn Nachholbedarf herrscht in allen Altersgruppen.

Vor allen Dingen möchte Yli-Äyhö dazu ermutigen, die eigene Einstellung zur Digitalisierung zu hinterfragen: „Angesichts der immer älter werdenden Bevölkerung dürfen wir das Tempo nicht drosseln, sondern müssen im Gegenteil in Innovationen investieren. Wir müssen akzeptieren, dass die Entwicklung voranschreitet, und unseren jeweils eigenen Beitrag leisten. Für ein kleines Land wie Finnland gilt das ganz besonders, dafür sind wir aber im Bereich Digitalisierung Weltklasse – und sollten es weiterhin bleiben!“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Janne Yli-Äyhö?

„Menschenzentrierte Digitalisierung besteht aus Diensten und Handlungen, in denen die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums berücksichtigt werden. Sie ist zuverlässig und transparent, verleitet Menschen zu den richtigen Handlungsweisen, nimmt uns Routinen ab und lässt uns mehr Zeit, um Tätigkeiten mit mehr Wertschöpfung zu verrichten oder etwas für uns selbst zu tun. Ihre Voraussetzungen sind gute Planung, sichere Technologie und verlässliche Funktion. Im Gegenzug erhalten wir als Individuen einen angenehmeren Alltag und als Dienstleister höhere Effizienz.“

Zukunftsfragen brauchen Lösungen. Die offene Gestaltung von Internet und Dienstleistung, wie wir sie heute kennen, ermöglicht gute und schlechte Digitalisierung, einschließlich Missbrauch. In Zukunft werden sich Benutzeroberflächen organischer entwickeln. Text ist dabei nur noch eine von mehreren Zugangsoptionen; gesprochene Sprache sowie Kontexte werden immer besser verstanden. Langfristig sehen wir auch Mensch-Maschine-Schnittstellen nach Art von Elon Musks Neuralink.“

11

Menschenzentrierte Digitalisierung – Finnlands neuer Erfolgsfaktor

Business Finland:

Öffentliche Einrichtung, die dem finnischen Ministerium für Arbeit und Wirtschaft untersteht und Innovation und Handel finanziert sowie Tourismus und Investitionen fördert. Business Finland beschäftigt derzeit 760 Mitarbeitende.

Im Gespräch:

Nina Kopola, Geschäftsführerin, Business Finland

Business Finland ist ein öffentlich-privatrechtlicher Mischkonzern, dessen Kern aus der staatlichen Wirtschaftsförderungsbehörde Business Finland, der gleichnamigen Aktiengesellschaft Business Finland Oy und dem staatlichen Innovationsfinanzierungszentrum (Innovaatorahoituskeskus) besteht. Zusätzlich mit von der Partie ist die Investitionsgesellschaft Business Finland Venture Capital Oy. Der Cluster ist Teil des Netzwerks Team Finland, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, durch die Unterstützung von Unternehmen einen nachhaltigen Beitrag zu Finnlands Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftswachstum zu leisten.

Business Finland bietet Finanzierungs- und Vernetzungsmöglichkeiten und fördert Innovation, Forschung und Entwicklung sowie die Expansion in internationale Märkte. Das Ziel der Organisation ist hoch gesteckt: Finnland soll zur attraktivsten und wettbewerbsstärksten Innovationsregion der Welt werden, die Investoren ebenso anlockt wie Touristen.

Business Finland wurzelt in der Forschungs- und Entwicklungsbehörde Tekes und der staatseigenen Exportförderungsgesellschaft Finpro, welche 2018 zusammengelegt wurden. Es unterhält derzeit 40 Büros in 32 Ländern, in denen etwa 750 Mitarbeitende insgesamt rund 10 000 Kunden weiterhelfen, nicht zuletzt in Fragen der ethischen Digitalisierung. Der Konzern und seine Vorgängergesellschaften haben in den letzten Jahrzehnten zu fast allen Erfolgsgeschichten des finnischen Wirtschaftslebens beigetragen und unter anderem die renommierte Spieleindustrie mitfinanziert. Von den Erfahrungen aus diesem Sektor profitieren mittlerweile auch viele andere.

Vom Wort zur Tat – und zum Geschäft

„Unsere wichtigste Rolle liegt darin, unseren Kunden, den finnischen Unternehmen, dabei zu helfen, gesellschaftliche Umwälzungen als Chancen zum geschäftlichen Erfolg zu nutzen. Deswegen besteht ein zentrales Element unserer Arbeit darin, die Trends unserer Zeit zu verfolgen und in die Zukunft zu schauen“, schildert Nina Kopola, Generaldirektorin von Business Finland.

Im Jahr 2023 analysierte Business Finland gemeinsam mit finnischen und internationalen Sachverständigen sowie mit Kunden und anderen Interessengruppen globale Umbrüche im Hinblick auf die ihnen innewohnenden Möglichkeiten. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Stärken Finnlands wurden fünf schwerpunktmäßige Finanzierungsthemen formuliert, für die bis 2029 ein Budget von insgesamt 1,5 Milliarden vorgesehen ist: Produktivität durch Digitalisierung, Ganzheitliches Wohlbefinden, Kohlenstoffneutrale Energiesysteme, Verschwendungsfreie Kreislaufwirtschaft sowie Virtuelle und Erweiterte Realität. Auswahlkriterium war ihr konkretes Wachstumspotenzial, auf das in den folgenden Abschnitten ausführlicher eingegangen wird.

Produktivität durch Digitalisierung: So gut wie allen Branchen ist gemeinsam, dass Produktivitätssprünge nicht ohne neue digitale Lösungen möglich sind und dass diese auch für nachhaltiges Wachstum unabdingbar sind. Mit zunehmender digitaler Kompetenz ist sie außerdem zu einem Schlüsselfaktor für die Bewältigung vieler weltweiter sozialer Herausforderungen geworden. Es ist zu erwarten, dass der globale Markt für digitale Konzepte auch in den kommenden Jahren weiter wächst. Finnland zählt zu den führenden Nationen auf diesem

Gebiet und ist seit Jahrzehnten Geburtsland bedeutender Innovationen und Technologien. Finnische Unternehmen und Forschungseinrichtungen verfügen über das Know-how und die fortschrittlichen Technologien, die in einem wachsenden globalen Markt benötigt werden, der immer höhere Produktivität verlangt.

Ganzheitliches Wohlbefinden: Das Gesundheitswesen steht überall auf der Welt vor nie gekannten Herausforderungen, und Finnland ist keine Ausnahme. Die Nachfrage nach medizinischer Versorgung und die Belastung der Volkswirtschaften durch chronische Krankheiten nehmen rasant zu, gleichzeitig jedoch werden Arbeitskräfte und Ressourcen immer knapper. Um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, sind Innovationen und neue Technologien gefragt, die persönlich zugeschnittene, auf die Prävention ausgerichtete Gesundheitspflege ermöglichen. In Finnland ist auf diesem Gebiet sehr viel Wissen vorhanden. Dank langfristiger Investitionen in die Entwicklung von Gesundheitstechnologien konnten sich Spitzenforschung und Spezialgebiete wie Genvorschung, Krebstherapie und die Behandlung neurologischer Krankheiten als wachstumsstarke Segmente etablieren. Dieses Know-how wird auch international geschätzt, und finnische Unternehmen sind optimal dazu positioniert, der Welt den Weg zu nachhaltiger und personalisierter Gesundheitspflege zu weisen.

Kohlenstoffneutrale Energiesysteme: Die Energiewende ist eine globale Herausforderung, und zwar in jeder Hinsicht. Zur Bekämpfung des Klimawandels müssen wir weltweit auf CO₂-neutrale Energieerzeugung umstellen. Neue Technologien und Ansätze werden bei der Produktion,

Speicherung, Übertragung und Verteilung sowie auch bei der Nutzung von Energie gebraucht. Umso wichtiger ist es, die Energieformen unterschiedlicher Sektoren untereinander zu verknüpfen und effizient dorthin zu liefern, wo sie gebraucht werden – Transport und Verkehr, Gebäude und Industrie. Unternehmen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Auch auf diesem Gebiet kann Finnland eine Reihe von Unternehmen von Weltrang vorweisen, die sich dem für 2035 angepeilten Ziel landesweiter Kohlenstoffneutralität verpflichtet haben und gemeinsam mit ihren Partnern kontinuierlich in emissionsfreie Energiekonzepte mit globalem Marktpotenzial investieren. Die zentralen Voraussetzungen für die Stabilität, Flexibilität und Sicherheit dieser Konzepte sind Digitalisierung, funktionierende Kreislaufwirtschaft und lösungsorientiertes Denken – all diese sind klassische Stärken Finnlands.

Verschwendungsfreie Kreislaufwirtschaft: Geschlossene Materialkreisläufe und höhere Ressourceneffizienz sind unverzichtbar, um sicherzustellen, dass uns auch morgen noch natürliche und materielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Der öffentliche Sektor hat bereits mutige Schritte auf diesem Weg unternommen und fördert durch zunehmend strengere Vorschriften die weltweite Nachfrage nach zirkulären Wirtschaftsmodellen. Die internationalen Märkte suchen ständig nach neuen Ideen für Abfallverwertung, Recycling und Materialkreislauf. Finnland nimmt in der Entwicklung biobasierter Produkte und zirkulärer Technologien eine führende Stellung ein und bildet gemeinsam mit den übrigen nordischen Ländern ein bedeutendes Cluster der Kreislaufwirtschaft. Finnische Kompetenzen und Innovationen haben das Potenzial, in bedeutendem Umfang zur Bekämpfung von Umweltproblemen

und Klimawandel sowie zur Wahrung der Biodiversität beizutragen.

Virtuelle und Erweiterte Realität: Die Verschmelzung von virtueller Realität (VR) mit der physischen Umgebung revolutioniert Dienstleistungen, Industrie und Alltagsleben. Möglich gemacht werden digitale Lebenswelten und die erweiterte Realitätserfahrung durch AR-Technologien (Augmented Reality) der neuen Generation. Neue Schnittstellen entstehen nicht nur für Spiele und Unterhaltung, sondern auch für Gewerbe und Service. Multinationale Konzerne investieren massiv in virtuelle Technologien, die uns in imaginäre Welten eintauchen lassen. Finnland ist optimal darauf vorbereitet, auch in virtueller Umgebung zu einem wichtigen Player zu werden. Das reale Know-how finnischer Unternehmen deckt die komplette VR- und AR-Wertschöpfungskette ab – zum Teil auf globalem Spitzenniveau, etwa in den Bereichen Softwareanwendungen, Netzwerktechnologie und Spieleentwicklung.

Die obigen Themen sind maßgeblich für die Programme, Kampagnen und Finanzierungsaktivitäten von Business Finland. Kopola betont: „Für eine kleine, offene Volkswirtschaft wie die finnische ist die Fähigkeit, gut überlegte und bewusste Entscheidungen zu treffen, unendlich wichtig.“

Von Veränderungsangst zur Begeisterung

Kopola zufolge sollte die Geschäftswelt sich ernsthaft fragen, wie sie sich das Wachstumspotenzial menschenzentrierter Digitalisierung zu eigen machen könnte: „Entweder wir haben Angst vor dem unvermeidlichen Wandel, oder wir ergreifen mutig seine Chancen. Gesamte Branchen werden neue

Gestalt annehmen oder sogar verschwinden, ob es uns passt oder nicht.“ Wer die Richtung kennt, kann auch den Weg planen.

Business Finland kennt Veränderungsprozesse aus eigener Erfahrung: Die Organisation entstand durch eine Fusion und hat sich seither ständig weiterentwickelt. Kopola berichtet: „Im Jahr 2020 erneuerten wir unsere Strategie hin zu stärkerer Kundenorientierung, um gesellschaftlich stärker Einfluss nehmen zu können. Der Erfolg unserer Kunden bedeutet zusätzliche Steuereinnahmen, von denen die ganze Gesellschaft profitiert. Wir bemühen uns aktiv, die Voraussetzungen dafür zu schaffen.“ Um individuellere Servicekonzepte bereitstellen zu können, wurde das Kundenspektrum in verschiedene Segmente unterteilt. Auch intern veränderte sich einiges: Aufgabenfelder wurden neu definiert, was Schulungsbedarf mit sich brachte, und die täglichen Routinen wurden bewusster den gemeinsamen Zielen untergeordnet. „Kunden- und Personalerfahrung gehen Hand in Hand, und ihre Verbesserung glückt nicht losgelöst voneinander“, fügt Kopola hinzu.

Auch Business Finland ist zu der Erkenntnis gekommen, dass der Fokus von Change- und Transformationsmanagement stets auf dem Menschen liegen muss, da andernfalls selbst die besten Technologien, Prozesse und Methoden nicht über die Planungsphase hinauskommen. Im Kern gelungener, konkreter Veränderungen liegt laut Kopola die Berücksichtigung der Tatsache, dass Umstellungen – positive wie negative – stets eine psychische Belastung mit sich bringen. Veränderungswiderstand entsteht nicht willkürlich, sondern zählt zu unseren grundlegenden Hirnfunktionen. Die Ankündigung bevorstehender Neuerungen weckt automatisch Ängste, und zwar

umso mehr, je weniger wir über sie wissen. Hinzu kommt die Gefahr von kognitiven Verzerrungen, Vorurteilen und Verallgemeinerungen. Verständnis hingegen lässt sich am besten dadurch wecken, dass sozusagen die gesamte Geschichte erzählt wird: woher wir kommen, wo wir stehen und wohin wir gehen. „Emotionale Reaktionen sind natürlich, aber es hilft schon viel, wenn man sich dessen bewusst ist, worum es geht, und sich danach richten kann“, erklärt Kopola. „Ich werde oft gefragt, ob mein Job nicht hart und anstrengend sei. Meine Antwort darauf lautet, dass er in Wirklichkeit sehr menschen-nah ist und darin besteht, anderen Mut zu machen. Offenheit und Begeisterung sind die besten Garanten für eine erfolgreiche Transformation. Der Mensch muss an erster Stelle stehen, erst danach folgen Technologie und Prozesse.“

Die Einführung der neuen Strategie von Business Finland begann mit Schulungen für die Geschäftsleitung, gefolgt vom Mittelmanagement und erst danach vom übrigen Personal. Jede Zielgruppe wurde unter unterschiedlichen Aspekten und in ihrer eigenen Sprache angesprochen: Der oberen Führungsebene wurde der neue Ansatz erklärt, mit der mittleren wurden Praktiken für die Bewältigung der Arbeit unter zusätzlichem Druck besprochen, und der Belegschaft wurde erklärt, was die Änderungen für sie bedeuten. Kopola betont, dass Veränderungskommunikation auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten wird, damit sie sich mit der künftigen Richtung identifizieren können. Die Neuigkeiten müssen auch in bewältigbaren Häppchen rübergebracht werden. Bei der Durchführung ist zu berücksichtigen, in welcher Phase die übrigen Organisationsbereiche sich gerade befinden, und alle sollen ausreichend Zeit für die Umgewöhnung haben. Auch wenn die

Geschäftsleitung gerne schon die nächste Neuerung ankündigen würde, sollte sie damit warten, bis die Mitarbeitenden die zuletzt durchgeführte verdaut haben. „Ein Beispiel aus meiner früheren Praxis: Ich arbeitete in einem Unternehmen, in dem ich schon seit drei Jahren mit der Umgestaltung der Organisation beschäftigt war, als ein Teammitglied in meinem Beisein erwähnte, erst jetzt zu verstehen, was die Neuerungen mit seiner Arbeit zu tun hätten. Daraus habe ich gelernt: Verständnis entsteht durch eigene Erfahrung und indem wir uns bewusst machen, was wir tun und warum. Klare Sprache und Wiederholung wirken Wunder.“

Was neue Kompetenzanforderungen betrifft, ist es für die Arbeit bei Business Finland vor allen Dingen unerlässlich, mit der Zeit zu gehen. Als Finanzgeber von Forschung und Entwicklung muss die Organisation die Rentabilität von Vorhaben im Voraus einschätzen können. Um Unternehmen zu neuen Aktivitäten zu inspirieren und für aktuelle Trends zu begeistern, ist es zunächst erforderlich, die Richtung gesellschaftlicher Strömungen und die Schlüssel zu künftigen Erfolgen zu identifizieren. Aus demselben Grund ist es für das Management von Business Finland von zentraler Bedeutung, zu wissen, welchen Nutzen die gesammelten Daten bieten können.

Wer Veränderungen durchführt, sollte im Auge behalten, wie diese voranschreiten. Dies gelingt am besten, wenn alle Beschäftigten angehört werden, wie sie zu den Neuerungen stehen, ob deren Richtung stimmt und die eigenen Fähigkeiten ausreichen. So erfährt man, wo die nächsten Schwerpunkte gesetzt werden sollten. „Erfolgreiches Change Management erfordert Menschlichkeit und Wissen. Daher führen wir intern

regelmäßige Pulsumfragen und jährliche Zufriedenheitsuntersuchungen durch“, führt Kopola aus.

Infolge der Umstellungen kann Business Finland heute auf den außergewöhnlich hohen NPS (Net Promoter Score) von 70 Punkten verweisen. Der NPS gibt Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Kunden eine Organisation im Bekanntenkreis weiterempfehlen würden. Die Antworten werden auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) angegeben. Bei der Auswertung wird der prozentuale Anteil der eher Unzufriedenen (Antworten zwischen 0 und 6 Punkten) von der Gesamtheit abgezogen, sodass ein Ergebnis zwischen 0 und 100 herauskommt.

Ein Grund für den Erfolg der von Business Finland eingeführten Neuerungen ist die höhere Ressourceneffizienz: den Kunden werden zur richtigen Zeit die passenden Dienste angeboten. Kopola ergänzt: „Nur, wer etwas selbst kennengelernt hat, kann es anderen beibringen. Ich freue mich, sagen zu können, dass von Erkenntnissen aus unserem Veränderungsprozess inzwischen auch andere finnische Organisationen profitieren.“

Die meisten Kommunikationswege zwischen Business Finland und den Kunden werden derzeit digitalisiert. Der erste Kontakt findet heutzutage ohnehin meistens bereits über die Website statt, da das Personal schlicht und einfach nicht ausreicht, um jede Anfrage persönlich zu beantworten. Dasselbe Phänomen ist auch andersorts zu beobachten, sei es bei Banken, Versicherungsgesellschaften oder Verwaltungsbehörden. „Mittlerweile empfinden wir digitale Kanäle als normal, obwohl sie ursprünglich Vorurteile weckten“, kommentiert Kopola. „Bei Business Finland haben die Veränderungen gerade

erst begonnen. Projekte werden digital gespeichert, aber wirklich viele Digitaldienste haben wir bislang nicht veröffentlicht, auch wenn die Plattformen allmählich Gestalt annehmen. Als Nächstes folgen konkrete Schritte in Richtung neuer und einheitlicher Lösungen, die von gleichbleibender Qualität und allen zugänglich sein müssen.“

Das Potenzial ist vorhanden

Das Betriebsmodell von Business Finland ist Kopola zufolge in ihrer Form weltweit bislang einzigartig und lädt zur Nachahmung ein. „Unser Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Akteuren liegt darin, dass wir Wachstumsunternehmen auf ihrem gesamten Weg begleiten können. Business Finland ist bereits zum Vorbild für einige ähnliche Organisationen geworden, unter anderem in Kanada, Estland und Singapur.“

Finnland verfügt über eine nach sämtlichen Maßstäben herausragende Ingenieurtradition und konnte im Laufe der Geschichte zahlreiche Veränderungen erfolgreich bewältigen. Hilfreich war und ist dabei auch eine allgemeine positive Einstellung zu neuen Technologien. Aber selbst die beste Erfindung bringt nichts, solange niemand von ihr hört oder sich für sie interessiert. Kopola ist zuversichtlich: „Im Bereich Digitalisierung sind wir Weltspitze und können es auch im Entwickeln von Innovationen werden!“ Insbesondere komme es jedoch darauf an, die Technologie denjenigen nahezubringen, für die sie gedacht ist – sprich: Finnland sollte sich darauf konzentrieren, der Digitalisierung ein menschliches Gesicht zu geben.

„Dafür brauchen wir neben gutem Marketing und Kommunikation auch eine Kultur des Muts zum Experimentieren.

Experimentierfreude setzt Selbstbewusstsein und Durchhaltevermögen voraus, aber gerade Letzteres, auf Finnisch als *sisu* bekannt, ist geradezu das Markenzeichen unserer nationalen Identität. Beispielsweise wendete der Kraftstoffkonzern Neste ein komplettes Jahrzehnt auf die Entwicklung von Biodiesel auf und nahm dabei kontinuierlich unsere Unterstützung in Anspruch. Aber seit ihrer Marktreife hat sich die Erfindung in vielfacher Höhe amortisiert.“

Finnlands größte Stärke ist jedoch das gegenseitige Vertrauen, welches die großflächige Vernetzung und gegenseitige Unterstützung überhaupt erst möglich macht. „Von amerikanischen Gästen werden wir regelmäßig gefragt, wie es möglich ist, dass die wirtschaftlichen Ökosysteme in unserem Land so gut funktionieren und ob die einzelnen Parteien nicht anfangen, sich gegenseitig Konkurrenz zu machen“, berichtet Kopola. „Darauf antworte ich mit Stolz, dass sie das nicht tun. Es gibt wohl keine größere Anziehungskraft als gegenseitiges Vertrauen!“

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Nina Kopola?

„Menschenzentrierte Digitalisierung ist die Kombination aus menschenorientierter Transformation und digitalen Technologien, die nicht nur zur Effizienzsteigerung eingesetzt werden, sondern auch angenehmere Nutzererfahrungen bewirken. Die Entwicklung geht respektvoll von denjenigen aus, denen sie dienen soll. Menschenzentrierte Digitalisierung trägt zu Bürgerwohl und gleichberechtigter Verfügbarkeit des Dienstangebots bei.

Anstatt von den Prozessen und Arbeitsweisen von heute auszugehen, müssen in vorausschauender Weise digitale Konzepte für die Zukunft entwickelt werden. Außerdem sollten erkannte Probleme im Kern analysiert und davon ausgehend die benutzerfreundlichste Lösung herausgearbeitet werden. So stoßen wir eventuell auf Möglichkeiten, die im Voraus niemandem eingefallen wären.

Auch die Verschmelzung von physischer und digitaler Welt wird weitergehen. Wer weiß, ob wir uns nicht in Zukunft bei Meetings von Avataren vertreten lassen, die sich mittels KI unsere Denkweisen angeeignet haben.“

12

Gemeinsamer Faktor

Gofore Plc:

Der Herausgeber dieses Buches und ein internationales Beratungsunternehmen für digitale Transformation mit finnischen Wurzeln und über 1 400 wirkungsorientierten Mitarbeitenden an 19 Standorten in ganz Europa.

Im Gespräch:

Mikael Nylund, Geschäftsführer, Gofore Plc

Timur Kärki, Vorstandsvorsitzender und Mitgründer, Gofore Plc

Alle Reisen gehen einmal zu Ende, so auch dieses Buch. Die vorausgehenden Kapitel belegen mindestens zwei Fakten: Zum einen ist Finnland, wie die hier berichteten Alltagsbeispiele beweisen, ein Pionier menschenzentrierter Digitalisierung und der digitalen Gesellschaft. Zum anderen lassen sich die hier vertretenen Schlussfolgerungen auf den Punkt bringen, dass es für eine ethische, barrierefreie, einladende und nachhaltige Digitalisierung nicht ausreicht, Vorgänge zu elektrifizieren oder mehr IT-Systeme hinzuzufügen. Stattdessen setzt sie ganzheitliche Erneuerung und Umorientierung voraus: neue Denkweisen, eine Änderung der mentalen Landschaft, vernunftbetonte Diskussionen und die nahtlose Zusammenarbeit von Diensteanbietern, Organisationen, Regulierungsbehörden und nicht zuletzt Verbraucher:innen.

Eine wesentliche Erkenntnis lautet, dass Organisationen, die Dienstleistungen und Systeme produzieren, dadurch auch das Gesellschaftsleben formen. Die Erbauer:innen der digitalen Gesellschaft haben die Macht, unsere Handlungsweisen und somit unsere Kultur zu verändern. Es ist daher nicht egal, wie Digitaldienste aussehen – das, was wir heute produzieren, definiert vielleicht sogar auf Jahrzehnte hinaus sowohl die Funktionalität gesellschaftlicher Dienstleistungen als auch die durch diese erzeugte Bürgererfahrung. Somit tragen die Digitalisierungsverantwortlichen zugleich die Verantwortung dafür, dass unsere Gesellschaft nicht ins Stocken gerät, sondern für alle barrierefrei und sicher funktioniert.

Die finnische Kultur ist vom demokratischen Grundverständnis geprägt, und Digitalisierung muss es ebenfalls sein. Demokratie wiederum setzt vor allen Dingen funktionierende Interaktion voraus. Konkret bedeutet das:

Wir müssen auch bildlich eine gemeinsame Sprache sprechen, dasselbe unter denselben Begriffen verstehen und die Frage, welche Dienste und Strukturen wir tatsächlich brauchen, konsensorientiert diskutieren. Zusätzlich zu diesem Dialog benötigen wir Fantasie und kühne Visionen für die langfristige Zukunft. Wie könnten die künftigen Bedürfnisse von Gesellschaft, Gruppen und Individuen aussehen? Im Kern menschenzentrierter Digitalisierung steht der Gedanke, ein nachhaltiges, agiles und in jeder Hinsicht bedarfsgerechtes Morgen zu schaffen. Das Fundament dafür bilden die digitalen Errungenschaften von heute.

Die Wertgrundlage der digitalen Gesellschaft

Veränderung kann prinzipiell aus zwei Gründen erfolgen: Zum einen können äußere Umwälzungen uns Änderungen aufzwingen, etwa über das Arbeitsumfeld, die Gesellschaft oder öffentlich propagierte Wertvorstellungen. Zum anderen kann sie von innen heraus durch die Beobachtung motiviert werden, dass der Istzustand – beispielsweise die bisherigen Arbeitsweisen oder Strukturen – nicht mehr zweckdienlich ist. All diesen unterschiedlichen Situationen gemeinsam ist das Gefühl, dass etwas passieren muss und der Wunsch, dass es durch die Veränderungen in der Zukunft besser sein wird.

Die Diskussion über die künftigen Formen der digitalen Gesellschaft ist in vielen Fällen technokratisch und geräteorientiert, schon weil unsere Vorstellungen von der Zukunft oft von den technischen Mitteln der Gegenwart ausgehen. Im Hinblick auf ein nachhaltige, humane und ethische Digitalisierung ist es jedoch wichtiger, dass wir uns fragen, was für

eine Gesellschaft wir eigentlich mit ihr gestalten wollen. Was ist ideal beziehungsweise wünschenswert? Oder umgekehrt: Was für eine Gesellschaft wollen wir nicht?

Um diese Fragen beantworten zu können, benötigen wir eine gemeinsame Vision. Diese setzt ihrerseits Dialog und Einverständnis über die vielschichtigen Aspekte der digitalen Gesellschaft voraus, darunter Gestalt, Strukturen, Logik, Akteure, Finanzierung, Ethik, Nutzbarkeit sowie die Rechte und Pflichten der Beteiligten. Im Grunde geht es dabei um Wertfragen, sprich um Politik – insbesondere Digitalisierungs- und Datenpolitik. Der folgende Text ist der Website des finnischen Finanzministeriums entlehnt:

„Die Gesellschaft vernetzt und digitalisiert sich immer schneller und funktioniert zunehmend auf Grundlage von Daten, Information und dem darauf gestützten Wissen und Service. Als Datenpolitik werden politische Handlungen bezeichnet, die eine effiziente, sichere und ethische Datennutzung ermöglichen. Sie unterstützt unter anderem die Erfassung, Verfügbarmachung, Zusammenführung, Weitergabe und Aufbewahrung von Daten und stärkt Datenschutz und -sicherheit in einer die Rechte und Freiheiten des Menschen respektierenden Weise.“

Die Vision der vom Finanzministerium umrissenen Datenpolitik ist ein Finnland, in dem Daten und Technologie den Menschen dienen, damit diese es wagen, sich Technologien anzueignen und sie in einer Weise anzuwenden, die zu höherer Lebensqualität, zugänglicheren Dienstleistungen und letztendlich einer Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Mehrwert führt.

Aber wie wird eine konstruktive datenpolitische Debatte geführt? Wer sind die Architekt:innen der menschenzentrierten Digitalisierung?

Überlegungen aus erster Hand

Die auf digitale Transformation spezialisierte finnische Firma Gofore ist seit ihrer Gründung kurz nach der Jahrtausendwende von einem Vier-Personen-Startup zu einer börsennotierten Gesellschaft mit internationaler Tätigkeit und fast 1 500 Expert:innen für Technologie, Business und Change Management herangewachsen. Gemeinsam mit ihren Kunden entwickelt sie Lösungskonzepte für die intelligente Industrie und die digitale Gesellschaft. Geschäftsführer Mikael Nylund betont, wie sehr es bei der Entwicklung ethischer Digitalisierung auf gegenseitige Interaktion ankommt: „Die datenpolitische Diskussion sollte Einzug in den Alltag halten, ebenso wie Gespräche über die Wirtschaft längst normal geworden sind. Der Gedankenaustausch muss in klarer Sprache geführt werden und auch der Allgemeinheit offenstehen.“

In der Entwicklung der Digitalisierung erkennt Nylund drei Strömungen. In den USA ist sie durch das technisch Machbare bestimmt und in Europa durch die geltenden Gesetze, aber in vielen Ländern leider durch autoritäre Regierungen. Es findet ein globaler Wettlauf statt, dessen Auswirkungen die Zukunft sogar noch stärker verändern könnten als seinerzeit die industrielle Revolution. Die Zeit ist gekommen, darüber zu reden.

„Die Grundlage jeder Diskussionsfähigkeit ist Bildung. Digitalisierung sollte zu einem Teil von Allgemein- und

Schulbildung werden, und nicht nur in Universitäten und Berufsausbildung ein Thema sein. Die Frage ist nicht, wie wir Geräte und Programme verwenden, sondern wie wir die mit Daten und Systemen zusammenhängenden Grundsätze, Begriffe und Praktiken verstehen. Das Smartphone in der Hand macht noch niemanden zum Digital Native, sondern erst das Verstehen der dahinterstehenden Logik. Geräte und Systeme werden schließlich von Menschen verwendet. Wenn der Gebrauch zu kompliziert, unklar oder befremdlich ist, wird das System ineffizient, falsch oder überhaupt nicht verwendet, und nichts davon ist aus Sicht unserer Gesellschaft wünschenswert.“

Timur Kärki, Vorstandsvorsitzender und einer der Gründer von Gofore, ergänzt: „In Finnland werden lautstarke Diskussionen darüber geführt, dass wir mehr Programmierer:innen brauchen, aber ich wage dem zu widersprechen. Es kommt nicht nur auf die Kunst des Programmierens an, sondern auch des Verstehens und Mitteilens. Ein großer Teil unserer in der letzten Zeit eingestellten Fachleute stammt nicht aus der Softwareentwicklung, sondern beispielsweise aus Servicedesign, Change Management oder Rechtswissenschaften. Dies sagt viel über die laufende Transformation aus und darüber, dass Technologie nur ein Mittel zum Zweck ist.“ Kärki weist auf die Gefahr hin, dass die datenpolitische Diskussion immer bürokratischer wird – einseitig, schwer verständlich, alltagsfern und negativ.

Ob wir es wollen oder nicht, die Digitalisierung schreitet voran. Laut Nylund können wir jedoch ihre Richtung beeinflussen: „Vor allem müssen wir unsere Denkweisen und Einstellungen ändern.“ Als Beispiel nennt er die Digitalisierungs-

debatte im Sozial- und Gesundheitswesen, die sich zu oft auf Entgegensetzung beschränkt: Tele- versus Präsenzprechstunden, öffentlich versus privat und so weiter. In Wirklichkeit sollte es darum gehen, wie sich das physische und das digitale Angebot besser gegenseitig ergänzen können. Ein offensichtliches Tabuthema sind auch Patientendaten, deren zweckorientierte Nutzung möglicherweise am effizientesten zur Tragfähigkeit des Sektors beitragen könnte. Auch hier befinden sich die Hindernisse vor allem im Kopf. Nylund fragt provozierend: „Warum weigern wir uns starrsinnig, den Gesundheitsdiensten unsere Daten zu überlassen, wenn wir zugleich unser ganzes Leben in den sozialen Medien ausbreiten?“

Um die Motivation zu offenen Diskussionen zu fördern, sollte Kärki zufolge als Erstes eine gemeinsame Zielvorstellung definiert werden. „Was wir brauchen, ist eine klare, mitreißen-de Vision. Sie schafft die Grundlage für ein Gesprächsklima, in dem sich alle Seiten willkommen fühlen.“

Die Fähigkeit, uns Schreckensszenarien auszudenken und das Schlimmste zu befürchten, ist uns von Natur aus gegeben und dürfte ein Schutzmechanismus unseres Gehirns sein, ohne den unsere Spezies gar nicht bis heute überlebt hätte. Zudem ist es leichter, an gewohnten Routinen festzuhalten, als Neues zu lernen. „Wir sind besser darin, dystopische Vorstellungen zu entwickeln, als über schwierige Themen zu sprechen. Dystopien führen allerdings dazu, dass wir uns nicht besser fühlen, sondern schlechter. Noch vor 20 Jahren herrschte auch in Finnland viel Angst davor, zum Zweck technischer Entwicklung eigene Daten preiszugeben. Falls diese Ängste den Sieg davongetragen hätten, sähe unsere Dienstleistungslandschaft heute ganz anders aus. Fände Telekommunikation im-

mer noch ausschließlich per Festnetztelefon statt? Würden wir beim Autofahren zwischendurch anhalten, um die Landkarte zu studieren? Müssten wir zu jedem Arztbesuch eine Mappe mit unseren bisherigen Behandlungsdokumenten mitbringen? Dies soll nicht heißen, dass Datenschutz unwichtig wäre – im Gegenteil ist es gut und wichtig, dass das Bewusstsein hierfür in der gesamten Bevölkerung gestiegen ist. In gewisser Hinsicht ist Flexibilität aber durchaus in unserem eigenen Interesse: Beispielsweise muss die Navi-App unseren Standort kennen, um uns in Echtzeit sagen zu können, wo es lang geht.“

Gemeinsam in die digitale Zukunft

Erst in den letzten Jahren wurde der Geschäftswelt klar, dass Digitalisierung eine ganzheitliche Transformation ist, die nicht vom Elfenbeinturm aus gesteuert werden kann.

„Das Verständnis dafür, wie eine Organisation aufgebaut werden und welche Art von Wert sie schaffen sollte, wächst ständig, aber dies alles zusammenzuführen, ist eine Anstrengung, die erst noch bevorsteht“, prophezeit Kärki und fährt fort: „Um Wertschöpfung sollten sich alle bemühen, aber zuerst muss Klarheit darüber bestehen, was damit eigentlich gemeint ist. Wer sich nur um sich selbst kümmert, kommt nicht weit. Wenn Arbeit Bedeutung haben soll, muss sie dem Allgemeinwohl dienen: Auch wir wollten zuerst nur ein guter Arbeitsplatz sein. Aber im Laufe der Zeit wurde erst die Verbesserung der finnischen Gesellschaft zu unserer Motivation, und heute ist es unser Ziel, gemeinsam mit unseren Kunden Probleme von globalem Ausmaß zu lösen.“

Die Einsicht, dass wir auf dem Weg der Digitalisierung gemeinsam unterwegs sind, ist eine Bewusstseinsänderung, die dabei hilft, vorhandene Ressourcen sinnvoll einzusetzen, strategisch umzudenken und der operativen Tätigkeit eine neue Richtung zu geben. Gofore selbst hilft Kunden längst nicht mehr nur dabei, ihre Datensysteme auf dem Laufenden zu halten, sondern bei der ganzheitlichen Neugestaltung von Tätigkeit und Unternehmenskultur. „Wie weit eine Organisation kommen kann, hängt von ihrer Einstellung ab. Der wichtigste Punkt ist, dass Digitalisierung letztendlich uns alle als Individuen angeht und für niemanden ganz einfach ist. Darum sollten wir Umgebungen schaffen, in denen die Umstellung und Anpassung an neue Dinge möglichst leicht fällt. Investitionen in Menschen sind die effektivsten von allen“, kommentiert Nylund.

Kärki ergänzt: „Unserer Erfahrung nach entstehen Erfolge aus der gemeinsamen Kraft von Daten und Gedanken, also der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine. Das Gelingen der Transformation setzt voraus, dass wir uns gegenseitig besser zuhören, festgefahrene Routinen aufbrechen und aus unseren Beobachtungen neue Erkenntnisse ziehen.“

Wohin ist die Welt unterwegs?

Die amerikanische Cyberanthropologin und Technologieforscherin Amber Case ist bekannt als Fürsprecherin der sogenannten *Calm Technology*, die den Menschen in unauffälliger Weise peripher begleitet, ohne ständig seine Aufmerksamkeit zu fordern und seine Konzentration zu stören. Bei ihrem Besuch in Finnland 2023 auf Einladung von Gofore hielt Case

einen Vortrag zum Thema Dienstleistungen und betonte, dass auch diese zu einem so nahtlosen Bestandteil des Alltags werden sollten, dass wir keine Gedanken mehr auf sie verschwenden. Dazu bräuchten wir möglichst umfassende Automatisierung, die einen großen Teil unserer Bürgerpflichten ohne unser Zutun erledigt und in Alltagsszenarien wie auch in besonderen Lebenssituationen reibungslosen Informationsaustausch zwischen allen relevanten Stellen garantiert.

Nehmen wir als Beispiel einen Auffahrunfall: Denkbar ist, dass künftig KI-assistierte Bordkameras automatisch die Situation analysieren, Polizei und gegebenenfalls Rettungsdienste mit exakter Koordinatenangabe alarmieren und zugleich die Versicherung informieren. Auch bei der späteren Bearbeitung des Falls kann Künstliche Intelligenz helfen, etwa bei der Beratung der Betroffenen und der Auslegung von Gesetzen und Versicherungsbedingungen. Selbst bei Unfällen mit tödlichem Ausgang kann Automatisierung den Angehörigen in der schweren Stunde zumindest die Last des Behördenverkehrs abnehmen.

Wenn uns diese Vorstellung beängstigend erscheint, sollten wir uns daran erinnern, dass sogar Flugzeuge über weite Strecken der Reise per Autopilot gesteuert werden. Da auch Computer Fehler machen können, bleibt der Mensch unverzichtbar, doch die ermüdende Routinearbeit hat sich erheblich verringert. Vergleichbare Automatisierungsmöglichkeiten finden sich bei genauerem Hinschauen in vielen Lebensbereichen. Als Beispiel nennt Kärki die Gestaltung einer menschengerechten Stadtinfrastruktur. „Wie wir uns benehmen und bewegen, ist von Mensch zu Mensch verschieden. Schon heute liegen umfassende Daten etwa über Einkaufsverhalten, Logistik und

Verkehrsströme vor, aber Veränderung entsteht erst, wenn wir diese nicht nur passiv messen, sondern aktiv in die Gestaltung der physischen Umgebung einfließen lassen. Im Gesamtbild betrachtet können Daten und Analytik sogar bei der Koordination der regionalen Bevölkerungsstruktur behilflich sein.“

Wie der englische Philosoph und Staatsmann Sir Francis Bacon bereits vor über vierhundert Jahren feststellte: Wissen ist Macht. In unserem heutigen Zeitalter datenbasierter Dienste und Systeme ist Wissen wertvoller denn je und bringt sowohl Macht als auch Geld. So aktuell die mit der Verarbeitung, Speicherung und Eigentümerschaft von Daten zusammenhängenden Fragen sind, so schwierig bleiben sie jedoch weiterhin. Ist die digitale Zukunft eine Art Wilder Westen, in dem nur das Recht des Stärkeren gilt?

Kärki stellt heraus, wie wichtig Regulierung sowohl für die gesellschaftliche Ordnung als auch für das Bürgervertrauen ist. „Wir brauchen Regeln, aber diese müssen auf demokratischen Beschlüssen basieren. Autoritäre Digitalisierung ist alles andere als menschenorientiert – dafür gibt es weltweit leider bereits genug Beispiele. Ohne Regulierung wiederum wüssten wir nicht, wie unsere Daten verwendet würden, und es könnten weder Vertrauen noch die darauf basierende konstruktive Entwicklung entstehen.“ Darüber hinaus sind Regelwerke eine wirksame Waffe gegen Desinformation und nicht zuletzt eine wesentliche Grundlage für die Anwendung neuer Technologien.

Auch wenn wir die Zukunft noch nicht kennen, können und sollten wir ihre Möglichkeiten erforschen. Wo immer wir feststellen, dass der Istzustand ausgedient hat, brauchen wir den Mut, uns eine bedürfnisgerechtere Alternative vorzustellen.

len und deren Verwirklichung in Angriff zu nehmen. Im Falle von Firmen und anderen Organisationen muss jeder praktischen Veränderung die konkrete Überlegung vorausgehen, wie der künftige Alltag aussehen sollte. Dabei steht Kooperation im Mittelpunkt: Daten und Beobachtungen müssen aus möglichst vielen verschiedenen Quellen zusammengetragen und sowohl starke Veränderungskräfte als auch schwache Signale berücksichtigt werden. Langfristige Planung hilft bei der Konzentration darauf, welches Können in Zukunft gebraucht wird und welche organisatorischen Veränderungen früher oder später durchzuführen sind. Umso eher wir erkennen, welche Kräfte und Phänomene auf uns einwirken, desto mehr Zeit haben wir, in geeigneter Form auf sie zu reagieren. Wer die Zügel in der Hand behalten will, muss strategisch vorausdenken. Wir müssen uns im Klaren darüber sein, dass Zukunftsarbeit eine Form von Machtausübung ist, ebenso wie die Gestaltung digitaler Dienste für die Allgemeinheit. Damit im von der Forschung präsentierten Zukunftsbild für jeden und jede von uns Platz ist, müssen möglichst viele Parteien in den Diskurs miteinbezogen werden. Auch wenn digitalen Diensten der Vorrang gegeben wird, müssen weiterhin Alternativen für alle geboten werden, die nicht zu ihrer Nutzung in der Lage sind. Auch Künstliche Intelligenz sollte in den Dienst der Barrierefreiheit gestellt werden, da sie dabei helfen kann, Online-Angebote auf ganz neue Weise zugänglich zu machen.

Nylund ist optimistisch: „Es ist wichtig, dass wir unser Können auf dem neuesten Stand halten und als Arbeitgeber dafür sorgen, dass unsere Mitarbeitenden sich wohlfühlen. Meine Botschaft an junge Entwickler:innen lautet, dass die bisherige Erfahrung, gepaart mit Ethik, uns ein starkes

Fundament für die Zukunft gibt, wie auch immer diese aussehen mag.“

Zum Abschluss – und Neubeginn

Der Human Development Index der UN Association of Finland gibt Aufschluss über Lebenserwartung, Bildung und Pro-Kopf-BSP. Auch gemessen an diesen Humanitätsfaktoren zählt Finnland zur Weltspitze, und Digitalisierung hat an diesem Ergebnis einen nicht zu unterschätzenden Anteil.

Aber was können Du und ich zur Menschlichkeit des digitalen Fortschritts beitragen? Zunächst sollten wir unser Denken und Tun unter die Lupe nehmen – was wir für Zukunft und Gesellschaft tun, wird von persönlicher Einstellung und Werten bestimmt. Die wohl beste Motivation – und ich denke, dass dies für uns alle gilt – dürfte darin liegen, Gutes füreinander zu tun und nicht Teil des Problems zu sein, sondern der Lösung.

Was kannst Du selbst schon heute für die Zukunft tun? Wo kannst Du Deine Ideen einbringen? Wie wird an Deinem Arbeitsplatz, in Deinem Freundeskreis oder Deiner Familie über Digitalisierung diskutiert? Wie empfindest Du persönlich diese Diskussion, und welche Themen liegen Dir am Herzen? Wo ist Deine konkrete Hilfe gefragt? Bräuchten eventuell Deine Eltern Unterstützung beim Smartphone-Gebrauch – oder Deine Kinder liebevoll gesetzte Grenzen? Eine auf humane Weise digitale Welt wird durch menschliche Taten geschaffen.

SCHLUSSFOLGERUNG:

Was ist menschenzentrierte Digitalisierung, was erfordert sie, was kann sie uns bieten und was bringt die Zukunft mit sich, Mikael Nylund und Timur Kärki?

„Der zentrale Gedanke menschenzentrierter Digitalisierung liegt darin, dass digitale Dienste dem Menschen das Leben erleichtern sollen – und ihn nicht dazu zwingen, sich zu verrenken und den Bedürfnissen der Technik unterzuordnen. Digitalisierung ist ein Werkzeug zur Erschaffung einer nachhaltigen, flexiblen und funktionierenden Gesellschaft für uns alle. Die Systeme und Modelle, die wir heute konstruieren, bestimmen unser Leben auf Jahre hinaus, vielleicht sogar auf Jahrzehnte. Umso wichtiger ist es, dass sie sich nicht nur an unmittelbaren, sondern auch an längerfristigen Bedürfnissen orientieren. Damit es gelingt, Mehrwert zu schaffen und zugleich Menschen, Umwelt und Geschäftsleben zu dienen, brauchen wir einen offenen datenpolitischen Diskurs, neue Denkweisen und eine positive Einstellung. Wir laden die gesamte Gesellschaft dazu ein, sich an diesem Diskurs zu beteiligen, gemeinsam Probleme zu lösen und über Organisations- und Ländergrenzen hinaus eng zusammenzuarbeiten.“

13

Die Thesen der
menschenzentrierten
Digitalisierung

I

Im Kern einer menschenzentrierten digitalen Gesellschaft steht die flüssige Interaktion zwischen Bürger:innen und Organisationen

II

Menschenzentrierte Technologien sind eine Grundvoraussetzung für künftigen Erfolg.

III

Ein menschliches Gesicht erhält Digitalisierung durch einbindende Kommunikation, Benutzerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und die durch sie vermittelten Emotionen.

IV

Digitalisierung muss beherrschbar sein, um human zu erscheinen: ihren Zweck bestimmt nicht die Technologie, sondern der Mensch.

V

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz lassen dem Menschen mehr Zeit und Kapazitäten für Entscheidungen, die emotionale Intelligenz verlangen. Automatisiert wird dort, wo es nötig ist beziehungsweise den Alltag erleichtert.

VI

Menschenzentrierte Digitalisierung ist eine nachhaltige Zukunftsinvestition, die nicht nur langfristige Kosteneinsparungen ermöglicht, sondern auch besseren Service.

VII

Digitale Dienstleistungen müssen auf konkreten Daten basieren
und sich flexibel an veränderliche Bedürfnisse anpassen –
sowohl heute als auch künftig.

VIII

Der beste Service ist so mühelos, dass er kaum
noch wahrgenommen wird.

IX

Priorisierung digitaler Dienste bedeutet nicht, dass diese
die einzige Alternative darstellen, sondern dass sich die
verschiedenen Kanäle gegenseitig ergänzen müssen.

X

Die Entwickler:innen der digitalen Infrastruktur haben die Macht
und damit die Verantwortung, Grundlagen für eine reibungslos
funktionierende, barrierefreie und sichere Gesellschaft zu schaffen.

XI

Beschlüsse müssen auf ethischer, verantwortlicher und
ganzheitlicher Grundlage gefasst werden.

XII

Wir brauchen einen Dialog, der die Lösung von Problemen zum
Ziel hat, und auf eine enge Zusammenarbeit über Organisations-
und Ländergrenzen hinweg abzielt.

**Liebe Leserin, lieber Leser, die wichtigste Frage lautet:
was bedeutet menschenzentrierte Digitalisierung für
Dich ganz persönlich?**

Danksagung

Markku Heikura, Saku Airosmaa, Verohallinto

Janne Viskari, Digi- ja väestötietovirasto

Hannu Krook, SOK

Santeri Seppälä, Etelä-Savon hyvinvointialue

Outi Valkama, Maria Nikkilä, Tampereen kaupunki

Jaakko Westerlund, KEHA-keskus

Antti Koivula, Työterveyslaitos

Jarkko Levasma, Ville-Veikko Ahonen, Valtiovarainministeriö

Nina Nissilä, Kela

Janne Yli-Äyhö, Yle

Nina Kopola, Business Finland

Auli Packalén, Tomas Rosenqvist, Elina Mattila, Iiri Vaitti,

Mikael Nylund, Timur Kärki, Gofore

Tomi Pyyhtiä, Fife

Mikko Lehto

Tony Ihander

Quellenverzeichnis

1:

Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI).
Generaldirektion Kommunikationsnetze, Inhalte und Technologien.
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/policies/desi>

2:

World Happiness Report 2023. World Happiness Report, a publication of the Sustainable Development Solutions Network, powered by the Gallup World Poll data.
<https://worldhappiness.report/ed/2023/>

3:

Verohallinto ja verot, kuluttajien asenteet.
Verohallinto (Finnische Steuerverwaltung).
<https://www.vero.fi/contentassets/744f4f6f036f43678b4ade18d-5cd2ce1/verohallinnon-asennetutkimus-2021-henkilöasiakkaat.pdf>
(Untersuchung der finnischen Steuerverwaltung zur Einstellung der Verbraucher gegenüber dem Steuerwesen, nur in finnischer Sprache verfügbar)

4:

Einkommensregister. Verohallinto.
<https://www.vero.fi/en/incomes-register/>

5:

Real Time Economy. Valtiokonttori (Finnisches Staatskassenamt).
<https://www.yrityksendigitalous.fi/en>

6:

Sonderbericht. Europäischer Rechnungshof.
<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/tax-03-2021/de/index.html>

7:

Positive Credit Register. Verohallinto.

<https://www.vero.fi/en/positivecreditregister/>

8:

Digitaalisten palvelujen ensisijaisuus. Valtiovarainministeriö.

<https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus> - **Seite existiert nicht mehr**

9:

Datenschutz-Grundverordnung. Europäische Union.

https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_de.htm

10:

Webportal Suomi.fi. DVV.

<https://www.suomi.fi/frontpage>

11:

Digihumaus Report. DVV.

<https://dvv.fi/en/digihumausreport>

12:

eIDAS-Verordnung. Europäische Kommission.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/policies/eidas-regulation>

13:

Etelä-Savon hyvinvointialueen ikäohjelma.

Etelä-Savon hyvinvointialue.

<https://etelasavon.ha.fi/eloisa/tutkimus-ja-kehittamisty/ikaohjelma-2030/>

(Seniorenprogramm der Wohlfahrtsregion Süd-Savo, nur in finnischer Sprache)

14:

Terveyskirjasto. Duodecim.

<https://www.duodecim.fi/tuotteet-ja-palvelut/terveyskirjasto/>
(Gesundheitsbibliothek, nur in finnischer Sprache)

15:

Renewing City. Stadt Tampere.

<https://www.tampere.fi/en/urban-design/renewing-city>

16:

Tiedolla johtaminen ja alueellinen eriarvoistuminen.

Tampereen kaupunki.

<https://www.tampere.fi/organisaatio/tampere-junior-kehitysohjelma/tiedolla-johtaminen-ja-alueellinen-eriarvoistuminen> - **Seite blockiert**

17:

TE-Digi - Uudistuvat digitaaliset TE-palvelut. KEHA-keskus.

<https://www.keha-keskus.fi/tehtavat-ja-palvelut/digi-ja-tietopalvelut/te-digi-hanke>

(Beschreibung des Projekts TE-Digi, nur in finnischer Sprache)

18:

Kokkinen, T. 2020, Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. TTL.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

19:

TYÖ2030/WORK2030. TTL.

<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/work2030>

20:

Elämä on tapahtumia. Valtiovarainministeriö.

<https://ihmiskeskeisyys.fi> - **Seite existiert nicht mehr**

21:

Government report on the digital compass sets the course for Finland's digital transformation. Valtioneuvosto (Finnische Regierung).
https://valtioneuvosto.fi/-/10623/digitaalisen-kompassin-selonteko-asettaa-suunnan-suomen-digitalisaatiokehitykselle?languageId=en_US

22:

Kansallinen tekoälyohjelma AuroraAI. Valtiovarainministeriö.
<https://vm.fi/tekoalyohjelma-auroraai> - **Seite existiert nicht mehr**

23:

Webportal Zekki. Fachhochschule Diakonia.
<https://www.zekki.fi>
(nur in finnischer Sprache)

24:

Sote-uudistus. Valtioneuvosto.
<https://soteuudistus.fi/> - **Seite existiert nicht mehr**

25:

Informationsportal Kelmu. Kela.
<https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-toimeentulotuki-etuustietopalvelu-kelmu>
(nur in finnischer Sprache)

26:

A strong and committed Finland : Programme of Prime Minister Petteri Orpo's Government 20 June 2023 Valtioneuvosto.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165044>

27:

Innovation at The Social Insurance Institution of Finland (Kela).
<https://medium.com/kelalab>

28:

About Sandbox hub. MediaRoad.

<https://www.mediaroad.eu/about-sandbox-hub>

29:

Tietopolitiikka. Valtiovarainministeriö.

<https://vm.fi/tietopolitiikka>

(Datenpolitik des finnischen Finanzministeriums, nur in finnischer Sprache)

30:

Inhimillisen kehityksen indeksi. Suomen YK-liitto.

<https://www.globalis.fi/Tilastot/hdi> - **Seite existiert nicht mehr**

(Vorhanden, aber veraltet: <https://globalis.fi/Statistikk/hdi> , evtl. stattdessen: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>)

Darüber hinaus wurden für dieses Buch eigene Veröffentlichungen der im Text genannten Organisationen verwendet.

Digitalisierung – was hat es damit auf sich, heute und in Zukunft? Wie formt sie unser Leben, unsere Arbeit und unsere Gesellschaft? Und wie können wir ihr ein menschliches Gesicht geben?

Finnland wird seit Jahren immer wieder als glücklichstes Land der Welt eingestuft – und ist zugleich eine der führenden Nationen auf dem Gebiet der digitalen Entwicklung. Diese steckt jedoch im Grunde noch in den Kinderschuhen. Die elektronischen Dienstleistungen der Zukunft müssen den Bedürfnissen der Menschen entsprechen, diskriminierungsfrei für alle zugänglich sein und lückenlosen Datenschutz gewährleisten. Der Gedanke, dass Digitalisierung menschenzentriert und für alle da sein muss, ist eine nicht unwesentliche Zutat des finnischen Glücksrezepts. Vielleicht sogar Finnlands nächster Exportschlager?

Dieses Buch präsentiert eine Seite Finnlands, die der breiten Öffentlichkeit bislang noch unbekannt ist, aber zum Nachahmen ermutigt – und dabei helfen kann, eigene Vorurteile und Ängste zu überwinden.

Der Autor, Martti Vaalahti, ist Kommunikationsexperte und Schriftsteller. Er beschäftigt sich seit über zwanzig Jahren mit dem Thema Digitalisierung und stellt hier zwölf interessante Beispiele für menschengerechte Dienstleistungskonzepte aus öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft vor. Das Werk möchte zu einem Dialog einladen, der uns alle angeht. Herausgegeben von Gofore, einem Beratungsunternehmen für digitale Transformation.

978-952-94-9662-4



9 789529 496624