

„Die Chancen der Digitalisierung nutzen.“

Im Nachgang der PD-Beiratssitzung ließen Stéphane Beemelmans und Claus Wechselmann, beide Geschäftsführer der PD, mit Richard Peters, dem Vorsitzenden des Beirats der PD, die Vorträge und Diskussionen Revue passieren.

Die Offenheit für Digitalisierung steigern

CLAUS WECHSELMANN (CW) Das Thema Digitalisierung steht inzwischen auf der politischen Agenda. Beinahe im Wochentakt werden Studien und Beiträge veröffentlicht, die die Dimensionen der Digitalisierung im privaten und im öffentlichen Leben beschreiben. Dabei sind es vor allem oftmals private Unternehmen, die als Vorreiter auftreten und innovative Dienstleistungen und Produkte auf den Markt bringen. Die öffentliche Verwaltung ist dabei, sich auf diesen Megatrend einzustellen. Die Bürger erwarten, vom Amt um die Ecke ohne Warteschlangen oder gedruckte Formulare und Technik von gestern bedient zu werden.

„Es bedarf eines ganzheitlichen und strategischen Ansatzes zur Gestaltung des digitalen Wandels gerade auf kommunaler Ebene.“

Claus Wechselmann, Geschäftsführer der PD

STÉPHANE BEEMELMANS (SB) Dabei haben gerade Kommunen die Chance, zu Vorreitern der Digitalisierung zu werden. Auf kommunaler Ebene kennen wir aus unserer Beratungspraxis viele Beispiele, wie innovative Bürgermeister und Amtsleiter die Instrumente der Digitalisierung nutzen, um ihre Behörden zukunftstauglich zu machen und die Servicequalität deutlich zu steigern.

RICHARD PETERS (RP) Dennoch haben viele Menschen Angst vor den Folgen der Digitalisierung. Die Bürger fühlen sich der Digitalisierung ausgeliefert, sie befürchten, die Kontrolle über ihre Daten und ihre Privatsphäre zu verlieren. Sie fordern zu Recht von der Politik und der öffentlichen Verwaltung, sich trotz geforderter Schnelligkeit mit Themen wie Sicherheit, Korrektheit und Genauigkeit auseinander zu setzen. Bei der Umsetzung sind dann die Mitarbeiter gefragt. Wir müssen ihnen zeigen, dass Digitalisierung den Berufsalltag erleichtert und die Anforderungen seitens der Öffentlichkeit zu erfüllen hilft. Die Vorträge und Diskussionen im Rahmen der Beiratssitzung der PD haben deutlich gemacht, welche fundamentalen Auswirkungen die Digitalisierung auf die öffentliche Hand haben wird und bereits hat. Unsere Aufgabe ist es, diese abstrakten technischen Vorgänge in positive

Praxisbeispiele zu übersetzen. Je mehr Best-Practice-Beispiele bekannt sind, desto größer wird die Offenheit von Verwaltung als auch von Bürgern gegenüber der Digitalisierung sein.

Wann werden wir Smart People?

SB Wichtig dabei ist, die Vision einer Welt realisierbar zu machen, in der die Digitalisierung für kürzere Wege und schnellere, bessere Dienstleistungen sorgt. Das E-Government ist bereits in Teilen Realität; dabei ist es nur eine Vorstufe zur „Smart City“, in der Bürger, Unternehmen und Verwaltung immer enger vernetzt sind. Wir können heute nur mutmaßen, was künftig technisch möglich sein wird. In jedem Fall ist die „Smart City“ ein großes Nutzerversprechen an ihre Bürger.

CW Wir sollten uns fragen, wie weit wir in die Zukunft denken möchten. Innovative Ideen bringen immer Ängste und Kritik mit sich. Für eine Digitalisierung unserer Welt braucht es vor allem „Smart People“, nicht nur „Smart Cities“!

RP Gleichwohl muss die Verwaltung den Mut haben, Neues zu wagen. Wer hätte vor zehn, fünfzehn Jahren gedacht, dass wir einmal unsere Briefmarken und Fahrkarten zu Hause ausdrucken, anstatt an den Schaltern in dunklen Empfangsgebäuden Schlange zu stehen? Hoheitliche Akte werden sukzessive ins Private verlagert, der Staat traut seinen Bürgern mehr zu.

„Gleichwohl muss die Verwaltung den Mut haben, Neues zu wagen.“

Richard Peters, Vorsitzender des Beirates

Strategisch denken auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene

CW Zu viel Zeit sollte sich die Verwaltung bei der Digitalisierung jedoch nicht lassen, sonst wird sie abgehängt. Verwaltungen sollten nicht in Einzelprojekten planen. Es bedarf eines ganzheitlichen und strategischen Ansatzes zur Gestaltung des digitalen Wandels gerade auf kommunaler Ebene. Hier sind bereits Mut machende und innovative Projekte zu sehen.

SB Wir sollten die Digitalisierung der Kommunen differenziert betrachten. Die rund 11.000 Kommunen in Deutschland besitzen unterschiedliche Voraussetzungen und Bedarfe bei der Digitalisierung ihrer Leistungserbringung. Der Impulsvortrag zur Situation in den Kommunen hat gezeigt, wie innovative Kommunen mit einer schlüssigen Digitalisierungsstrategie zu Vorreitern der technologischen Entwicklung werden können. Umso erstaunlicher ist, dass bisher nur etwa die Hälfte aller Kommunen überhaupt eine Digitalisierungsstrategie besitzt. Gerade auf kommunaler Ebene spielen Beispielprojekte eine große Rolle – nicht jede Kommune muss das Digitalisierungs-





rad neu erfinden. Zukünftig wird es verstärkt darum gehen, in Kommunen bewährte Lösungen an die spezifischen Bedingungen zu adaptieren.

CW Aufgrund der Komplexität der Digitalisierungsverfahren und der Spezifika der ländereigenen E-Government-Gesetze existieren keine Best Practice-Beispiele, die „eins zu eins“ auf ein Bundesland übertragen werden könnten. Übertragbar ist jedoch die methodische Herangehensweise: Bei der Umsetzung eines E-Government-Gesetzes in einem Bundesland wurde zuerst ein individuelles Steuerungsframework entwickelt, mit dem die Maßnahmen priorisiert und die Zuständigkeiten und Abläufe definiert werden konnten. Erst auf dieser Basis wird nun mit der Umsetzung der Maßnahmen begonnen.

„Die PD kann Kommunen unterstützen, individuelle Strategien zu entwickeln und dabei auf Best Practices zurückgreifen.“

Stéphane Beemelmans, Geschäftsführer der PD

Auswirkungen der Digitalisierung

SB Neben der Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen sollte mit dem Schlagwort Digitalisierung mehr umschrieben werden als eine Aneinanderreihung von technischen Neuerungen. Das Praxisbeispiel des digitalen Baugenehmigungsverfahrens im Fachausschuss Bau/Infrastruktur verdeutlicht eindrucksvoll nicht nur die Chancen der Digitalisierung für eine moderne, kundenorientierte Verwaltung, sondern auch die unvermeidbar tiefen Eingriffe in bisher erprobte Verwaltungsabläufe mit Auswirkungen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene. Im Zuge der Digitalisierung werden hier Hierarchien und Zuständigkeiten in Frage gestellt. Von den Beschäftigten der Verwaltung als auch den beteiligten Bauunternehmen wird in besonderem Maße Offenheit und Flexibilität erwartet.

RP Im Fachausschuss Strategische Verwaltungsmodernisierung haben wir die umfassenden Auswirkungen der Digitalisierung auf die Dimensionen Raum, Zeit, Dinge, Daten, Mensch und Maschine diskutiert. Dienstleistungen der Verwaltungen verlagern sich

zunehmend in den virtuellen Raum, sind ständig verfügbar, Daten werden zu einem essentiellen Rohstoff. Der Mensch vernetzt sich immer stärker, seine individuelle Wirksamkeit wächst. Wir sollten die Digitalisierung als ganzheitliches Steuerungsmodell begreifen, mit dem die Lebenswirklichkeit der Bürger nachhaltig verändert werden kann. Sämtliche Anbieter von Dienstleistungen, ob öffentlich oder privat, beeinflussen mit ihren Innovationen die Entwicklung der Digitalisierung. Mit einer Digitalisierungsstrategie schaffen Verwaltungen die Grundlage für Veränderung, indem sie den Ist-Zustand analysieren und den benötigten Sollzustand der personellen, finanziellen und technischen Ausstattung definieren.

„Wir sollten die Digitalisierung als ganzheitliches Steuerungsmodell begreifen, mit dem die Lebenswirklichkeit der Bürger nachhaltig verändert werden kann.“

Richard Peters, Vorsitzender des Beirates

Wie weit wird Künstliche Intelligenz unseren Alltag beeinflussen?

SB Der künftige Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf unseren Alltag ist schwer abzuschätzen. KI, das wurde im Impulsvortrag zu innovativen Technologien deutlich, hat das Potential, Menschen in ganzen Arbeitsbereichen überflüssig zu machen. Dabei besteht eine berechtigte Sorge vor dem gläsernen Bürger, dessen Handeln mittels seiner Daten nachvollziehbar und vorhersagbar wird. Wenn Maschinen und Algorithmen eine derartige Macht über das Leben der Bürger erhalten, dann müssen die Daten, mit denen sie arbeiten, entsprechend geschützt sein. Wir brauchen gesetzliche Mindeststandards für den Schutz von sensiblen Daten, die den Zugriff auf personenbezogene Informationen festlegen. Solange Zweifel an der Datensicherheit bestehen, wird die Künstliche Intelligenz in der Verwaltung nur eine Randerscheinung bleiben.

RP Die Verwaltungsmitarbeiter verbinden mit Künstlicher Intelligenz auch konkrete Sorgen um den Wert der eigenen Arbeit. Dabei kann Künstliche Intelligenz insbesondere Routinetätigkeiten übernehmen und so personelle Ressourcen für die Erledigung komplexerer Aufgaben schaffen. Die Beschäftigten können sich stärker anderen Aufgaben widmen: dem Dienst für den Bürger!

CW Innovationen wie selbstlernende Systeme und Blockchain schaffen neue Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Bürgern sowie Unternehmen. Hierzu bedarf es auch einer neuen Führungskultur innerhalb der Verwaltung. Arbeitsprozesse müssen neu gedacht und die Mitarbeiter für den technologischen Fortschritt begeistert werden. Ein begleitendes Change Management ist notwendig, um den Sprung in eine konsequent kundenorientierte Verwaltungsarbeit zu bewältigen.

Die Chancen der Digitalisierung nutzen

RP Die Digitalisierung ist letztlich eine Antwort auf den sich zuspitzenden Fachkräftemangel. High Professionals möchten dort arbeiten, wo Innovationen identifiziert und implementiert werden. Die Verwaltung kann auf Dauer nur ein attraktiver Arbeitgeber bleiben, wenn sie mit der Agilität der Privatwirtschaft Schritt hält. Hierin sehe ich einen spezifischen Auftrag der PD: Die Verwaltung benötigt nicht nur Beratung bei der Realisierung von bekannten Zielen. Vielmehr könnte gemeinsam mit der PD eine Vision entwickelt werden, wie die Verwaltungsarbeit der Zukunft aussehen könnte.

SB Die PD kann Kommunen unterstützen, individuelle Strategien zu entwickeln und dabei auf Best Practices zurückgreifen, die die PD bereits begleitet hat. Die Entwicklung einer maßgeschneiderten Strategie ist nur der erste Schritt. Die Kommunen müssen auch fähig sein, die entsprechenden Digitalisierungsmaßnahmen langfristig umzusetzen und bei Bedarf an aktuelle Trends anzupassen. Hilfreich könnte hierfür eine Informationsplattform über Digitalisierungsvorhaben sein, die neben Best Practice-Lösungen auch eine Übersicht der verfügbaren Fördermittel

enthält. Der Bund hat bereits Programme aufgelegt, auf die Verwaltungen bei ihren Digitalisierungsvorhaben zurückgreifen können. Diese – teilweise noch unbekannt – Programme könnten damit besser genutzt werden.

„Innovationen wie selbstlernende Systeme und Blockchain schaffen neue Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Bürgern sowie Unternehmen.“

Claus Wechselmann, Geschäftsführer der PD

RP Das Informationsbedürfnis der Verwaltungen zu den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung ist hoch. Die Diskussionen im Rahmen der Beiratssitzung der PD haben deutlich gemacht, wie die Verwaltungen voneinander lernen können. Vernetzung und Kooperation sind adäquate Mittel, um die Potentiale der Digitalisierung für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung gemeinsam nutzbar zu machen.

Austausch über Digitalisierung fördern

CW Wir als PD haben diesen Bedarf an Austausch aufgenommen. Wir werden im September mit Entscheidungsträgern der öffentlichen Hand und öffentlicher Unternehmen bei unserer „PD-Summer-School“ zum Thema Digitalisierung weiter darüber diskutieren.

Wir danken Ihnen, Herr Peters, und den Mitgliedern des Beirats der PD für die in der Beiratssitzung gesetzten Impulse! Wir werden die geschilderten Erfahrungen aus der Verwaltungspraxis und die vielen Anregungen in die Beratungsleistungen der PD für die Verwaltungsmodernisierung und eine moderne Bau-Infrastruktur einfließen lassen.

SB Herzlichen Dank für diesen offenen Austausch und dieses Gespräch! ■

