

# Digitalisierung von Verwaltung

Die Diskussionen im Rahmen der Beiratssitzung der PD haben die Aktualität des Themas Digitalisierung eindrücklich bewiesen.

---

**D**igitalisierung – der Begriff hat in den letzten Jahren breite Aufmerksamkeit erlangt, in der sozialen und wirtschaftlichen Sphäre insgesamt ebenso wie in der öffentlichen Verwaltung. Historische Parallelen finden sich vielleicht in der Einführung der Dampfmaschine oder der Elektrifizierung der Produktionsprozesse, die ebenso gesellschaftliche Umbrüche mit sich brachten. Auch damals waren große Erwartungen und Ängste mit den Änderungen verbunden, die sich als Folge einer grundlegenden Neugestaltung, einer Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, entwickelten. Die Modernisierung von Staat und Verwaltung war unausweichlich.

Wie steuerbar sind die Wirkungen der Digitalisierung öffentlicher Aufgaben heute – genauer: ihre Folgen für die Arbeitswelt und die Gesellschaft? Diese Frage aufzugreifen und sich mit den vielen berechtigten Ängsten und Erwartungen

**Autorin:**



**Gabriele C. Klug**  
Stellvertretende  
Vorsitzende des Beirates,  
Beigeordnete und Stadtkämmerin der Stadt Köln

auseinanderzusetzen, ist eine wirkliche Führungsaufgabe. Innovation braucht Mut. Erforderlich ist zugleich eine Kultur, die Impulsgebern den Raum bietet, Ideen zu erproben, aber auch Initiative ergreift, niemanden zurückzulassen.

Innovation und Modernisierung in Staat und Verwaltung – ein Streben, das uns ständig begleitet und in Zeiten der Digitalisierung vielfach als Konzept für eine „smarte“ Leistungserbringung hoheitlicher oder öffentlich verantworteter Leistungen in Erscheinung tritt. Was kann die Digitalisierung leisten, worin kann der Mehrwert für Bürger, Wirtschaft und die Verwaltung selbst liegen – dies zu definieren, ist zentrale Aufgabe aller, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung – gleich auf welcher Ebene – für digitale Transformation und den Einsatz Künstlicher Intelligenz eintreten.

Wie kann erreicht werden, dass Digitalisierung im Bereich der öffentlichen Aufgabenerfüllung zu Effizienz und Ressourcenschonung beiträgt? Wo liegen die Grenzen? Welche besondere Verantwortung kommt auf uns zu, wenn es sich um die Erledigung von Aufgaben der öffentlich verantworteten Daseinsvorsorge handelt? Welche

Rolle hat der Staat in der smarten Welt der digitalisierten Daseinsvorsorge oder der transparenten hoheitlichen Leistungen?

*„Das moderne Verständnis von Daseinsvorsorge erfordert heute, die Standortbestimmung von Staat neu zu denken – kaum so sehr wie im Bereich wirkungsmächtiger Innovation sind verbindliche Spielregeln gefragt, die den Akteuren im Feld der Digitalisierung geschützte, rechts- und funktionssichere Vernetzung im allgemeinen Interesse ermöglichen.“*

*Gabriele C. Klug, Stellvertretende Vorsitzende des Beirates, Beigeordnete und Stadtkämmerin der Stadt Köln*

## **Aspekte des Begriffs Digitalisierung**

Mit diesen Fragen hat sich der Beirat der PD aus den unterschiedlichen Perspektiven seiner Mitglieder auseinander gesetzt. Fachliche Kompetenz aus verantwortlicher Perspektive einzubringen,

Best Practices zu analysieren, war dabei eine ebenso herausfordernde wie willkommene Aufgabe.

In den Fachausschüssen Bau / Infrastruktur (siehe S. 11) und Strategische Verwaltungsmodernisierung (siehe S. 17) wurden die vertiefenden Aspekte beleuchtet, wie etwa der Versuch einer Begriffsbestimmung oder konkrete Umsetzungsbeispiele. In der gemeinsamen Beiratssitzung wurden diese Vorüberlegungen diskutiert sowie die Frage, ob und wo Schnittmengen und Überlappungen, gemeinsame Sichtweisen oder differenzierte Erfahrungen existieren. Die Diskussionen und Ergebnisse des Austauschs werden in diesem Berichtsband wiedergegeben.

Im PD-Beratungsalltag taucht Digitalisierung als Schlagwort in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen auf: Wenn es um die Standardisierung von Fachanwendungen innerhalb von Verwaltungen geht, oder um den einfachen Zugang von Bürgern und Unternehmen zu Behörden, um das Vernetzen von Verwaltungsangeboten und ebenso bei der gemeinsamen Arbeit auf virtuellen Plattformen sowie beim Austausch sicherheitsrelevanter Daten zwischen Bundesländern etc.



Strukturieren lassen sich diese beispielhaft genannten Projekte in (1) die Bereitstellung technischer Infrastrukturen, (2) die Definition von Prozessen und (3) das Anwenden von Wissen und Vernetzen von Verwaltungen. Rahmengebend hierfür sind im Sinne einer rechtssicheren Umsetzung bereits existierende oder derzeit in Kraft tretende Gesetze oder Verordnungen. Hierzu zählt beispielsweise der Artikel 91c des Grundgesetzes, der auf eine Zusammenarbeit des Bundes und der Länder „... bei der Planung, der Errichtung und dem Betrieb der für ihre Aufgabenerfüllung benötigten informationstechnischen Systeme“ zielt. Aufbauend auf einer Synchronisierung von Softwareanwendungen zwischen den Gemeinden, Institutionen und den Landesbehörden innerhalb eines Bundeslandes (siehe Beitrag „Digitalisierung in der Praxis“ auf S. 22), lassen sich Daten automatisiert zwischen Bundesländern austauschen.

## Chancen und Anforderungen

Gleichzeitig werden alle Daten von Bürgern und Unternehmen mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) besonders geschützt. Vernetzung bedeutet mithin nicht vollständige Offenlegung und wahllose Verbreitung von persönlichen Daten. Die sich entwickelnden Potentiale der Datennutzung können gerade im ländlichen Raum die Lebensqualität steigern. Wo die Infrastrukturausstattung der Daseinsvorsorge aufgrund zurückgehender Bevölkerung eingeschränkt ist, dienen Informationen über frequentierte Linien des Öffentlichen Nahverkehrs, Car-Sharing-Angebote, die medizinische Versorgung oder mobile Bankdienstleistungen der Versorgung von Einwohnern außerhalb von Ballungszentren.

Datenaustausch ist für die „Smart Regions“ (siehe Beitrag „Digitalisierung und kommunale Leistungserbringung“ auf S. 28) elementar, denn so werden intelligente Versorgungswege initiiert. Die öffentliche Verwaltung kann hierfür ein Vorreiter sein, denn ein schnelles Internet und die



Verfügbarkeit von unbürokratischen Leistungen sind Anreize für Unternehmen, sich anzusiedeln. Zugleich zeigt sich hier ein Risiko der Digitalisierung besonders deutlich: Die in den ländlichen Regionen zurückgehende Bevölkerung ist zudem eine alternde. Die Lösung ihrer Alltagsprobleme wird über digitale Angebote nur dann gelingen, wenn diese für jene Altersgruppen handhabbar sind.

## Digitalisierung ist mehr als der Verzicht auf Papierablagen

Innovativ genutzt werden die Möglichkeiten der Digitalisierung nur, wenn sie über die reine Umsetzung heutiger Papierablagen in datenbasierte Vorgänge hinausgehen und Angebote verzahnen. So kann über ein Bürgerkonto auf Dienstleistungen und Daten der Verwaltung zurückgegriffen werden, die automatisch auf einen bestimmten Einwohner zugeschnitten sind. Steuererklärungen könnten automatisiert verarbeitet und nur noch bei Ausnahmeregelungen manuell geprüft werden. Die Mitarbeiter nutzen die sich ergebenden Zeiten für andere Aufgaben und steigern insgesamt ihre Bearbeitungsquoten in einem bestimmten Zeitraum. Die dahinter stehende Künstliche Intelligenz (siehe Beitrag „Neue Technologien für die öffentliche Verwaltung“ auf S. 32) bestmöglich zu nutzen, steht noch am Beginn einer schwer vorhersagbaren Entwicklung.

Eine Umsetzung Künstlicher Intelligenz kommt beispielsweise auch in komplexen Bauprojekten zum Tragen. Mit der Software des „Building Information Modelling“ (siehe Beitrag „BIM – Das Modell für die Zukunft? Ein Erfahrungsbericht“ auf S. 37) werden alle vorhandenen Planungs- und Bauinformationen digital so verzahnt und visualisiert, dass zu jedem Zeitpunkt ein Projektstand ersichtlich ist. Mit frühzeitigen Warnungen bei Überschneidungen in der Bauausführung der einzelnen Gewerke können Verzögerungen in der Einhaltung des Projektplanes vermieden werden. Die parallel erfassten Kosten geben die Chance größtmöglicher Transparenz. Vorausgesetzt, dass die Software frei verfügbar ist für die öffentlichen Auftraggeber, Bausteuerer, Architekten und ausführenden Unternehmen, könnte hier die Zukunft für die Umsetzung von Infrastruktur-Großprojekten in Zeit- und Kostenrahmen liegen.

*„Eine ‚responsive Verwaltung‘ kann schneller, zielgenauer und ressourcenschonender auf Anliegen oder Beschwerden ihrer Bürger eingehen. Vor Ort können kooperative Partnerschaften unter Bürgern oder mit den Kommunalverwaltungen entstehen, neue Formen des gesellschaftlichen Zusammenwirkens mithin.“*

*Gabriele C. Klug, Stellvertretende Vorsitzende des Beirates, Beigeordnete und Stadtkämmerin der Stadt Köln*

Die Dampfmaschine, die Elektrifizierung und heute die Digitalisierung haben maßgebliche Veränderungen in den Produktionsprozessen, für das Zusammenleben der Menschen und das Wirken der Verwaltung gebracht. Chancen und Risiken erkennen, sich ernsthaft damit auseinandersetzen und Neues ermöglichen: Auch die Diskussion um die Digitalisierung, mit der Frage, wie groß die Veränderungen in den uns über Jahrzehnte hinweg bekannten Umfeldern wohl sein werden, hat gezeigt, welche Chancen der öffentlichen Hand

bei einer bewussten Nutzung entstehen – und, wie groß die Handlungsräume sind. Der Austausch über die Erfahrungen, die erlebten Grenzen und die Anforderungen, die es zu definieren gilt, hat sich in der Beiratssitzung als besonders wichtig heraus gestellt. Voneinander lernen! In der Unterstützung dieses Austausches kann die PD ihren Anspruch, ein kompetenter Begleiter auf dem Weg zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zu sein, nachhaltig einlösen. ■