

Mit Offenheit und Innovationsfreude: erfolgreiche Wege zur Verwaltungsdigitalisierung

Erfolgreiche Pilotprojekte und der Wille zur engeren Kooperation der Verwaltungen sind wesentliche Treiber der Digitalisierung.

Digitalisierung bedeutet für die Verwaltung weit mehr als nur den bloßen Verzicht auf gedruckte Formulare. Vielmehr bietet die Digitalisierung die Chance, Verwaltungsprozesse zu verschlanken, die Nutzerzufriedenheit der Bürger zu steigern und Verwaltungen auf die Herausforderungen des demographischen Wandels vorzubereiten. Der Begriff der „Digitalisierung“ ist bereits fest im öffentlichen Diskurs verankert.

Die Mitglieder des Fachausschusses Strategische Verwaltungsmodernisierung sehen ihre Institutionen „mittendrin“ und „auf dem Weg“, Leistungsangebote und Arbeitsabläufe zu digitalisieren. Der Versuch einer Begriffsdefinition gestaltet sich aufgrund sehr unterschiedlicher Sichtweisen und vielfältiger mit der Digitalisierung in Bezug gebrachter Maßnahmen jedoch anspruchsvoll. Digitalisierung kann umschrieben werden als Konzept, Prozess und Instrument. Gleichmaßen wird der Begriff als Zielbild für die Modernisierung der Verwaltung eingesetzt.

Definition des Begriffs Digitalisierung

Eine Definition eröffnet die Möglichkeit, die Idee der Digitalisierung in konkretes Handeln zu übersetzen. Digitalisierung ist mehr als „elektronisch“ das umzusetzen, was die Verwaltung bislang in Papierform getan hat. Digitalisierung kann ein Instrument zum Zweck sein, die Verwaltung transparent zu gestalten und sie an den Bedürfnissen der Bürger auszurichten.

Die durch die Digitalisierung entstehenden Veränderungen lassen sich in unterschiedlichen Dimensionen ablesen. Die räumliche Dimension verliert durch die Verlagerung ins Virtuelle an Bedeutung, während auf zeitlicher Ebene die Erwartungshaltung

Autorin:



Tina Pyka
Senior Consultant

entsteht, dass Leistungen ständig verfügbar sind und angestoßene Prozesse zu sofortigen Ergebnissen führen.



Als Treiber der Digitalisierung haben die Ausschussmitglieder einerseits die Erwartungen der Bürger an eine höhere Qualität der Verwaltungsleistungen identifiziert. Andererseits beeinflusst die Lebenswirklichkeit der Verwaltungsmitarbeiter ihre Wahrnehmung der notwendigen „digitalen“ Veränderungen im Arbeitsumfeld. Was im privaten Umfeld durch zahllose unternehmerische Aktivitäten Normalität geworden ist, wird gleichfalls auch von der Verwaltung erwartet.



„Digitalisierung verändert die Wahrnehmung der Dimensionen Raum, Zeit, Dinge, Daten, Mensch und Denken.“

Harald Riedel, *Kämmerer, Stadt Nürnberg*

Tätigkeiten und Abläufe werden durch die Digitalisierung selbständig und untereinander vernetzt. Daten gewinnen als wertvoller Rohstoff ständig an Bedeutung. Der Mensch kann seine individuelle Wirksamkeit auf der Vielzahl von neuen Plattformen stark ausweiten, die immer ausgereifere Technik der Plattformen gefährdet jedoch den Anspruch des Menschen, selbstbestimmt zu handeln. Intelligente Systeme könnten zukünftig die kognitiven Fähigkeiten des Menschen erreichen oder übertreffen.

„Digitalisierung beflügelt eine umfassende Modernisierung von Verwaltung – Transparenz eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten für bürgernahe Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse in der Demokratie. Schutz, Sicherheit und verantwortlicher Umgang mit den öffentlichen Daten sind die Voraussetzung für einen solchen Mehrwert.“

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

Chancen für die moderne Verwaltung

Mittlerweile ist eine schwer zu begründende Diskrepanz zwischen der Leichtigkeit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit vieler Dienstleistungen auf dem Markt und den oftmals orts-, zeit- und mitunter papiergebundenen Interaktionen mit dem Staat entstanden.

Sichtbare Ansätze zeigen jedoch, dass die verschiedenen Verwaltungsebenen und staatlichen Institutionen gleichwohl die Chancen erkannt und begonnen haben, diese in konkrete Maßnahmen zu überführen. Rahmengebend sind dabei verschiedene Regularien, beispielsweise das Onlinezugangsgesetz (OZG).

„Digitalisierung vollzieht sich entlang der Aspekte Online-Verfügbarkeit, Nutzerorientierung, Agilität, Automatisierung und Souveränität, anhand derer sie erfahrbar wird.“

Dr. Johann Bizer, Vorsitzender des Vorstands, Dataport AöR



Digitalisierung sollte idealerweise mehr als nur „elektronisch“ bedeuten. Das Ausfüllen und Versenden von Formularen mit ähnlichen Informationen an verschiedene Stellen sollte der Vergangenheit angehören. Ziel der Digitalisierung der

öffentlichen Hand sollte ein Denken in Prozessen, Bürger-Bedürfnissen und Bürger-Situationen sein.

Hierzu gehört besonders die Interaktion mit dem Bürger und mit Unternehmen. Unter dem Begriff „once only“ wird die Vision einer digitalisierten Verwaltung verstanden, in der Bürger nur einmal ihre Daten, im heutigen Sinne Formulare, an einer Stelle zentral abzugeben brauchen, um ihre Verwaltungsleistungen zu erhalten. Am Beispiel der Kindergeldbeantragung erläutert, müssten Eltern sich physisch nicht mehr zu einer Vielzahl von Behörden begeben, um zahlreiche Formulare mit teils redundanten Inhalten einzureichen. Stattdessen würden Daten einmal erfasst und verwaltungsintern geteilt und verarbeitet.

Voraussetzung für diese erhöhte Service-Funktion sind sowohl die innerbehördliche Zusammenarbeit als auch die Zusammenarbeit über die Verwaltungsebenen hinweg. Die für die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung spürbarsten Veränderungen sind dabei gewiss jene, bei denen die Digitalisierung Einfluss auf die Organisation bekommt.

Darauf baut sich die Durchsetzung der Konsolidierung der öffentlichen IT als ein maßgeblicher Eckpfeiler der Digitalisierung auf. Die Kooperation der Verwaltungsebenen untereinander ist eine wesentliche Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des vom IT-Planungsrat beschlossenen Portalverbunds. Der Portalverbund soll es Bürgern und Unternehmen schon ab 2020 ermöglichen, die von ihnen gewünschte Dienstleistung und die zu dieser Dienstleistung bereitgestellten Informationen mit nur drei Klicks von jedem beliebigen Verwaltungsportal aus zu erledigen.

Jede Verwaltungsebene sollte sich daher klare Ziele für die Digitalisierung stecken und insbesondere die Verwaltungskooperation fest im Zielbild verankern. Dafür braucht es einen gemeinsamen Masterplan, eine vereinbarte Richtung. Eine empfehlenswerte Richtschnur für die Formulierung des Masterplans sind die vom

Normenkontrollrat erarbeiteten „100 wichtigsten Behördenleistungen“.¹

Mitarbeiter für die Digitalisierung begeistern

Zu den Herausforderungen der Digitalisierung zählt der notwendige Kulturwandel in und zwischen der Verwaltung und im Kontakt mit den Bürgern. Die Verwaltungen benötigen ein stärkeres Selbstverständnis als leistungsorientierte Serviceeinheiten. Das rasche Innovationstempo der Privatwirtschaft lässt den technologischen Abstand der Verwaltung stetig wachsen.

Mangelnde Ressourcen, insbesondere die fehlende Finanzierung, das fehlende Personal und die fehlenden Kompetenzen, erweisen sich als Innovationsbremsen. Auch müssten manche Verwaltungsgebäude gänzlich neu verkabelt werden, um überhaupt digital arbeiten zu können. Ferner sind rechtliche Fragen zu klären, um die konkurrierenden Wünsche nach Sicherheit und Schnelligkeit gegeneinander abzuwägen.

Die Beschäftigten müssen für Digitalisierung motiviert und begeistert werden. Oft schwingt die Angst vor Personalkürzungen als Reaktion auf Modernisierungsbestrebungen deutlich mit. Die demographische Entwicklung beim Verwaltungspersonal spielt der Digitalisierung jedoch in die Hände: Aufgaben entfallen mittelfristig oder werden nur noch selten von Mitarbeitern erledigt. Computer bewältigen Routinearbeiten, sodass die Verwaltung zusätzliche Kapazitäten für die individuelle Betreuung von Bürgern haben wird. Denkbar ist sogar, dass die Digitalisierung Serviceangebote möglich macht, die heute aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht leistbar sind.

Anreize für gemeinsames Arbeiten zu schaffen, befördert den kulturellen Wandel. Dabei müssen stets Sorgen adressiert und der Wandel begleitet werden – ehrlich und transparent, geleitet von der Vision einer Verwaltung, die näher am Bürger ist und durch ihre Arbeitsweise gewiss auch attraktiver für ihre Mitarbeiter.

Die bisherigen Erfolge als Motivation nutzen

Neues ausprobieren, auf den Prüfstand stellen und dann übernehmen oder verwerfen, weiterprobieren. So lauten die Erfolgsrezepte der Mitglieder des Fachausschusses, mit denen sie die Chancen der Digitalisierung für ihre Organisationen nutzbar machen möchten. Besonders zweckdienlich für die beschleunigte Digitalisierung der Verwaltung sind erfolgreiche Pilotprojekte.

Häufig stehen im Diskurs um die Digitalisierung am Anfang der zupackende Blick auf die Möglichkeiten, danach die Ressourcenfrage und am Schluss die Sorge, die zumindest den Staat umtreiben muss: Wie steht es angesichts gesteigerter Vernetzung, Virtualität und den Risiken für die Datensicherheit um die demokratischen Handlungsmöglichkeiten? Wie kann der Staat – in Kooperation oder im Wettbewerb mit der innovationstreibenden Privatwirtschaft – seine eigene Rolle zum Schutz und im Dienste der Bürger gewährleisten? Wer kontrolliert was und wie? Wie weit soll und darf der Staat gehen, um Innovationslücken zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft zu schließen? Mit diesen Fragen ließe sich gut eine weitere Beiratssitzung gestalten. ■

¹ Normenkontrollrat: „Mehr Leistung für Bürger und Unternehmen: Verwaltung digitalisieren. Register modernisieren.“, Oktober 2017, abzurufen unter: https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Download/2017-10-06_download_NKR%20Gutachten%202017.pdf?__blob=publicationFile&v=3