



# Digitalisierung

Herausforderungen und Folgen für die öffentliche Verwaltung

Digitales Dokumentenmanagement

Wandel durch Qualifizierung wirksam unterstützen

# spectrum

# Digitalisierung in der Verwaltung

## Die „Digitale Modellbehörde“ in Hessen: Die Landesregierung probt die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung



Andreas Schlicher



Ingo Caspari

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft bringt weitreichende Veränderungen mit sich. Gleichzeitig bietet sie Lösungsansätze für gesamtgesellschaftliche Transformationen bedingt durch Globalisierung und den demographischen Wandel. Dies trifft auch auf die Verwaltung zu, deren Aufgaben, Ressourcenausstattung und Kultur sich mit den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen neu gestalten. Der staatliche Handlungsrahmen steht vor umfassenden Transformationsprozessen und die Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung ziehen sich durch alle Bereiche staatlicher Verantwortung und staatlichen Handelns.<sup>1</sup>

So ist die Verwaltung einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt, der auch durch die notwendige Haushaltskonsolidierung bedingt ist.<sup>2</sup> Mit diesem Veränderungsdruck geht ein allgemeiner Kulturwandel in der Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft einher, die sich zunehmend als Kunden von Verwaltungsdienstleistungen und die Verwaltungsinstanzen zunehmend als Verwaltungsdienstleister verstehen.<sup>3</sup> Von den Behörden wird die zeitnahe und kostengünstige Erbringung von Dienstleistungen erwartet. Die stetig wachsenden Anforderungen an Effizienz, Qualität und Flexibilität der Verwaltungsdienstleistungen erfordern, dass das traditionelle „bisherige Denken in stark spezialisierten Funktionen und die Organisation der daraus resultierenden hierarchischen Strukturen vermehrt zugunsten produktorientierter und auf Kundenzufriedenheit ausgerichteter Prozesse aufgegeben wird.“<sup>4</sup> Zudem besteht auch aus rechtlicher Sicht Handlungsbedarf, da das Onlinezugangsgesetz (OZG) festlegt, dass bis Ende 2022 die Verwaltungsleistungen von Bund, Ländern und Kommunen auch elektronisch anzubieten bzw. deren barriere- und medienbruchfreie Abwicklung über einen Portalverbund zu ermöglichen ist.

In den nächsten Jahren wird die Digitalisierung eine große Herausforderung für alle Verwaltungsebenen darstellen. Dabei bietet die Entwicklung medienbruchfreier IT-Lösungen neue Potenziale und Chancen bei der Gestaltung von Prozessen und Aufgaben. Die digitale Verwaltung kann nicht nur öffentliche Aufgaben auf neue Art und Weise erbringen, sondern auch die eigenen Ressourcen effizienter einsetzen.<sup>5</sup>

Die hessische Landesregierung hat mit der Agenda Digitale Verwaltung Hessen 2020 bereits 2015 einen

Masterplan für digitales Verwaltungshandeln vorgelegt und zahlreiche Digitalisierungsprojekte im Dienste der Verwaltungsmodernisierung angestoßen. So definiert die Strategie Digitales Hessen die Digitalisierung von Verwaltung als einen der wichtigsten strategischen Gestaltungsbereiche der Digitalisierung,<sup>6</sup> der die drei Bereiche E-Administration, E-Services und Open Government umfasst.<sup>7</sup> An diesem Punkt setzt das Projekt „Digitale Modellbehörde“ an.

### ■ DIE „DIGITALE MODELLBEHÖRDE“ IN HESSEN

Das Projekt „Digitale Modellbehörde“ konzentriert sich auf die beiden Säulen E-Administration und E-Services der Agenda Digitale Verwaltung Hessen 2020. Im Rahmen der Digitalen Modellbehörde soll zunächst in den drei Regierungspräsidien die Digitalisierung von verwaltungsinternen Prozessen und die Bereitstellung von E-Services erfolgen. Ziel ist, so die Transformation der Verwaltung hin zu einem digitalen Servicedienstleister zu ermöglichen und dabei wertvolle Erfahrungen für die weitere Digitalisierung anderer Landesbehörden zu sammeln. Zukünftig sollen die Leistungen des Landes serviceorientiert über ein Online-Antragsmanagement bereitgestellt, die Datenübermittlung und Kommunikation innerhalb der Behörden medienbruchfrei gestaltet und eine schnellere und effizientere Bearbeitung sichergestellt werden.

Die Verantwortung für das Projekt liegt bei dem zugehörigen Lenkungsausschuss und insbesondere seinem Vorsitzendem, dem Co-CIO des Landes Hessen, Roland Jabkowski. Das Lenkungsgremium besteht aus Vertretern der Ressorts, die die Fachaufsicht über die Regierungspräsidien (HMWEVL, HMUKLV, HMSI und HMdUS) innehaben, sowie der Staatskanzlei. Die IT-Dienstleister der Landesverwaltung und der Kommunen ergänzen das Gremium, ebenso wie der Hauptpersonalrat des Innenressorts. Das Projektteam selbst setzt sich aus internen Beistellungen sowohl des Innenministeriums als auch der drei Regierungspräsidien und aus externer Expertise zusammen. Die Projektleitung ist mit einem Mitarbeiter des Innenministeriums und einem Berater der PD-Partnerschaft Deutschland GmbH<sup>8</sup> doppelt besetzt. Als weiterer externer Dienstleister steht Fraunhofer FOKUS dem Projekt themenbezogen insbesondere in den Berei-

chen Prozessanalyse, Methodik und bei der Erarbeitung von IT-Lösungen zur Seite.

Das Projekt ist auf eine Laufzeit von mehreren Jahren angesetzt und hat mit der durch den Lenkungsausschuss beschlossenen Initiierung im Januar 2018 seine Arbeit aufgenommen. Es gliedert sich in ein Vorprojekt und in ein Hauptprojekt (Abbildung). Die Ergebnisse und Grundlagen der Digitalen Modellbehörde sollen anschließend als Modell für die Digitalisierung der gesamten Landesverwaltung dienen.

Vor der eigentlichen Umsetzung der „Digitalen Modellbehörde“ erarbeitet das im HMdIS angesiedelte Vorprojekt die Grundlagen für das Projekt. So beschäftigt sich das Vorprojekt damit, die Leistungen der drei Regierungspräsidien zu erfassen, bezüglich des Digitalisierungsbedarfs in Antrags- bzw. Fachprozessen zu analysieren und entsprechend ihrem Nutzenbeitrag zu kategorisieren. Innerhalb des Vorprojekts wurden zunächst die Regierungspräsidien als Bündelungs- bzw. Mittelbehörden mit besonders vielen Dienstleistungen für die Bürger ausgewählt. Aufgrund ihres breiten internen und externen Leistungsspektrums sind die Regierungspräsidien als „Blaupause“ besonders geeignet.

Parallel zum Vorprojekt werden bereits vorab besonders geeignete Verfahren digitalisiert. Für eine vorzeitig erfolgende Digitalisierung sind unter anderem die Fördermittelverwaltung im Rahmen der wirtschaftlichen Jugendhilfe, das Elterngeld, verschiedene Antrags- und Meldeverfahren im Bereich Arbeitsschutz, die Anerkennungsprämie für langjährige Dienste bei der Freiwilligen Feuerwehr, dem Katastrophenschutz und dem THW sowie die Bearbeitung von Fördermaßnahmen im Bereich des Sports ausgewählt worden. Der Fokus liegt hier auf der medienbruchfreien Digitalisierung der ausgewählten Verfahren. So müssen bestehende Fachanwendungen mit Schnittstellen ausgestattet werden, damit medienbruchfrei Daten zwischen den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen ausgetauscht werden können. Durch die Einbindung des hessischen Servicekontos mit elektronischem Postfach, die Anbindung einer E-Payment-Komponente sowie einem Antrags- und Fallmanagement wird es möglich sein, dass bisher ausschließlich papiergestützte Prozesse in Zukunft von der Beantragung bis zur Entscheidung digital abgebildet werden können. Der Zugang auf traditionellem Wege bleibt aber möglich.

Nach Abschluss des Vorprojektes sieht das Hauptprojekt ab 2019 die schrittweise Digitalisierung ausgewählter Prozesse und Verwaltungsleistungen vor. Von den hier gemachten Erfahrungen werden andere Behörden später profitieren können und erprobte Verfahrensweisen übernehmen, um eigene Verwaltungsprozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren zu können.

Die Digitale Modellbehörde hat es sich insbesondere zum Ziel gesetzt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

bei den anstehenden Veränderungen zu begleiten und mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Neben den IT-infrastrukturell erforderlichen Kraftanstrengungen ist für den Erfolg einer gelingenden Digitalisierung maßgeblich, ob die Beschäftigten den Veränderungsprozess konstruktiv begleiten und ihr eigenes Gestaltungsinteresse einbringen können. So wird unter Einbeziehung der Personalräte und der Digitalisierungsbeauftragten der Regierungspräsidien ein umfassender Katalog erarbeitet, der dazu dient, die Mitarbeiter bei gegebenen Umstellungen zu begleiten. Mögliche Maßnahmen umfassen u. a. Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungen, öffentliche und behördeninterne Informationsveranstaltungen sowie behördeninterne Workshops, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Forum der Mitgestaltung und des Erfahrungsaustauschs untereinander und gegenüber der Projektleitung bieten.

### ■ FAZIT

Die Digitalisierung bringt maßgebliche Veränderungen. Das betrifft auch in hohem Maße die öffentliche Verwaltung, die einen Wandel von traditionellen Verwaltungsbehörden hin zu digitalen Verwaltungsdienstleistern erlebt. Das Land Hessen ist sich den gesellschaftlichen Umwälzungen, die mit dem demographischen Wandel, der Globalisierung und eben auch der Digitalisierung einhergehen, bewusst und versteht die Digitalisierung als Chance, auf gesellschaftliche, technologische und demographische Veränderungen zu reagieren und nachhaltige Lösungen zu schaffen.

Rückenwind erhält die Landesregierung von den Bürgerinnen und Bürgern, die der Digitalisierung allgemein positiv gegenüber eingestellt sind,<sup>9</sup> wengleich der Stand der bisherigen Umsetzung von eGovernment und der digitalen Bereitstellung von Verwaltungsleistungen zu Recht kritisch gesehen wird.<sup>10</sup> Das Projekt „Digitale Modellbehörde“ reagiert auf die unumgänglichen Transformationsprozesse und Chancen der Digitalisierung und gestaltet die Zukunft der Verwaltung in Hessen aktiv mit, in dem die Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger an die digitale Verwaltung, als auch die notwendigen Veränderungen in der Verwaltung durch die Digitalisierung in die Tat umgesetzt werden.

### ANDREAS SCHLICHER, INGO CASPARI & PATRICK PETIT

#### ZU DEN PERSONEN

**Andreas Schlicher**  
ist Referatsleiter IT im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport und stellvertretender Projektleiter der „Digitalen Modellbehörde“.

**Dr. Ingo Caspari**  
ist Manager bei der PD-Partnerschaft Deutschland GmbH, dem inhouse-Berater der öffentlichen Hand, und fungiert als Projektleiter der „Digitalen Modellbehörde“.

**Patrick Petit**  
ist Berater bei PD-Partnerschaft Deutschland GmbH, dem inhouse-Berater der öffentlichen Hand, und Teil des Projektteams der „Digitalen Modellbehörde“.

#### Quellen

Bertelsmann Stiftung (2017). Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie

Bundesministerium des Innern [BMI] & Bundesverwaltungsamt [BVA] (Hrsg., 2018). Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung [HMWEVL] (2016). Strategie Digitales Hessen. Vernetzt. Für Alle

Initiative D21 e.V. & fortiss GmbH, Landesforschungsinstitut des Freistaats Bayern (2017). eGovernment Monitor 2017. Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote – Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich

Lück-Schneider, Dagmar & Schuppan, Tino (2017). Gestaltungskompetenzen für die Öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter. In: VM Verwaltung & Management, Zeitschrift für moderne Verwaltung, Nr. 5, September/Oktober 2017, 236-245

PriceWaterhouseCoopers GmbH [PWC] (2017). Die vernetzte Verwaltung

Schardt, Marc (2017). Der IT-Planungsrat – Zentrum der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?! In: VM Verwaltung & Management, Zeitschrift für moderne Verwaltung, Nr. 5, September/Oktober 2017, 227-235.

<sup>1</sup> BMI & BVA 2018, 23; Bertelsmann Stiftung 2017, 10.

<sup>2</sup> BMI & BVA 2018, 31.

<sup>3</sup> BMI & BVA 2018, 31; vgl. Initiative D21 & fortiss 2017.

<sup>4</sup> BMI & BVA 2018, 41.

<sup>5</sup> Bertelsmann Stiftung 2017, 11.

<sup>6</sup> HMWEVL 2016, 10.

<sup>7</sup> HMWEVL 2016, 16.

<sup>8</sup> Partnerschaft Deutschland ist ein Beratungsunternehmen der öffentlichen Hand für die öffentliche Hand.

<sup>9</sup> PWC 2017.

<sup>10</sup> Initiative D21 & fortiss 2017, S. 8 ff.

