

23. Europäischer Verwaltungskongress 2018



Agil. Innovativ. Attraktiv.
Ist das die Verwaltung von morgen?

Digitalisierung:
Quer zur
Verwaltungsorganisation?

Prof. Dr. Manfred Bornewasser

* Wozu werde ich etwas sagen:

* Digitalisierung in technischer und organisatorischer Hinsicht

* Eindrücke über diesbezüglich interessante Aspekte in den Foren

* Abschließende Thesen, die ich zur Diskussion stellen möchte

* Digitalisierung

- * Alle Welt redet von Digitalisierung - aber jeder versteht etwas anderes darunter.
- * Wir müssen Digitalisierung als Chance begreifen, um Organisationsziele besser zu erreichen.
- * Digitalisierung stellt Organisationen vor die Aufgabe, agiler, innovativer und bürgerfreundlicher zu werden.

* Kontinuität oder Wechsel?

- * Digitalisierung ist keine normale Veränderung, die eine partielle Anpassung hervorruft
- * Kontinuitätsthese: Fortsetzung in den alten organisatorischen Strukturen mit neuen, vor allem technischen Mitteln
- * Wechselthese: Veränderung der alten internen und externen Strukturen unter Nutzung aller Möglichkeiten der neuen Technologie
- * Transformationsthese: Änderungen im technischen Bereich führen später zu Änderungen im organisatorischen Bereich

* Was spricht für die erste Position?

- * Assimilieren, Integration ins Bestehende ist angesagt
- * Gewohnheit, Stabilität, Sicherheit
- * Organisationen bevorzugen einfache Regelungen statt hoher Komplexität
- * Digitalisierung wird reduziert auf ein neues Werkzeug in stabilem Rahmen: Mechanische, elektrische und nun die elektronische Schreibmaschine
- * Erfolg macht blind für Veränderungsnotwendigkeiten
- * Externer Druck zur Veränderung hält sich in Grenzen
- * Interner Druck durch Verwaltungsaußenseiter wie IT

* Was spricht für die zweite und die dritte Position?

- * Quantensprung von der Verhaltenskontrolle zur Informationskontrolle
- * Es geht um Prozesse: Gestaltung von organisationsübergreifenden Workflows auf der Basis von Gesetzen und regulatorischen Vorgaben sowie Standardisierung der eigenen Prozesse
- * Es geht um Information: Zunehmende Vernetzung fördert und ermöglicht einen neuartigen Umgang mit Information.

- * Horizontale Ausrichtung von Organisation ersetzt die vertikale Ausrichtung: Partnerschaft, Enthierarchisierung, Projektstrukturen und Sharing als Kernideen einer neuen Organisationsstruktur mit breiter Basis, schmaler Spitze und offenen Grenzen.
- * Deutlichere Trennung von strategischen Vorgaben und operativer Ausführung, Digitalisierung des Berichtswesens, selbststeuernde Arbeitsgruppen, Personalführung als Ausrichtung auf Sinn und Ziel der Organisation

* Vorhaben aus dem Koalitionsvertrag

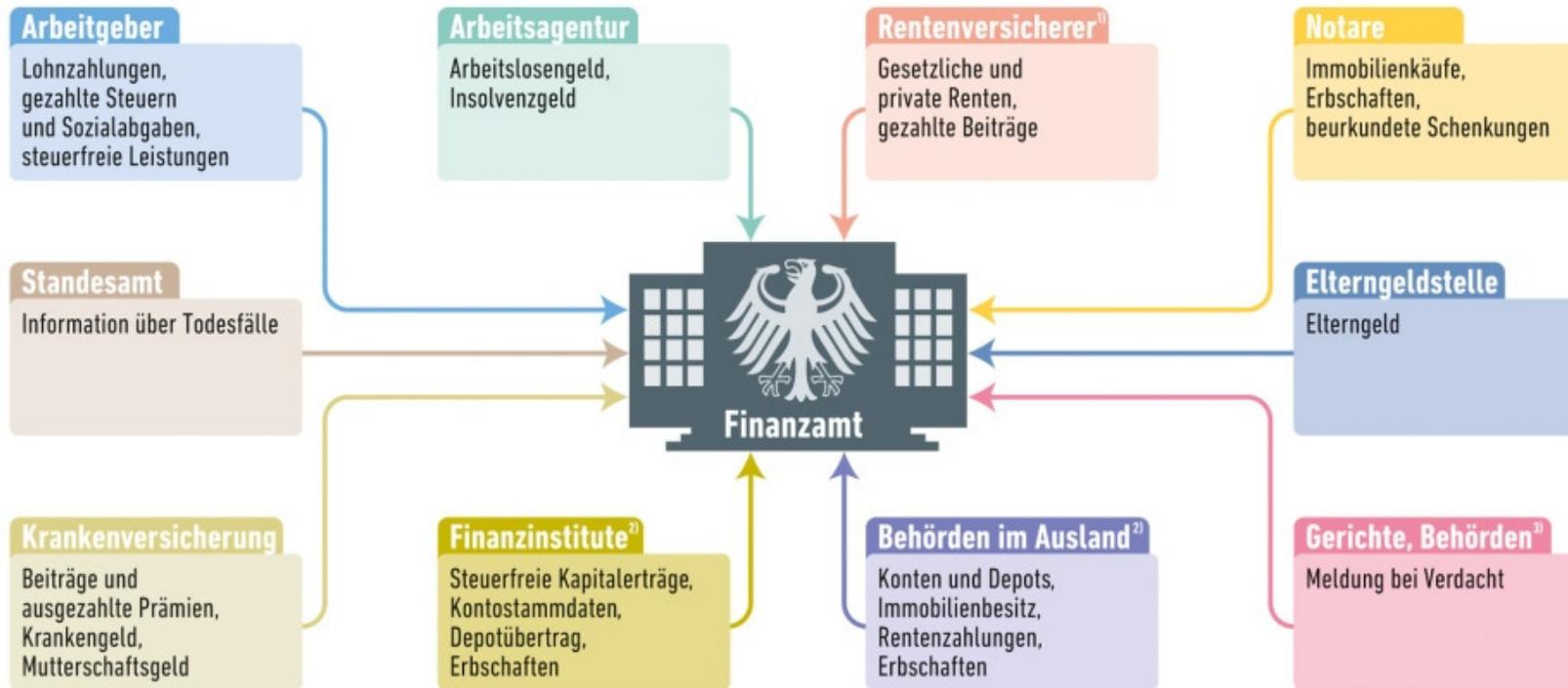
- * E-Government-Agentur soll gemeinsam und schneller als bisher Standards und Pilotlösungen entwickeln
- * Alle bisherigen und zukünftigen Gesetze werden auf Digitaltauglichkeit untersucht, ehrgeizige Überprüfung der Schriftformerfordernisse
- * Verbindliche Regelungen für Standards, Systemarchitekturen und Interoperabilität
- * Vollständige elektronische Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung (E-Akte)
- * Once-only-Prinzip
- * IT-Kompetenz erhält stärkeres Gewicht in den Anforderungsprofilen für Führungskräfte



* Entbürokratisierung

- * 100 wichtigste Verwaltungsleistungen online anbieten
- * Keine zusätzlichen bürokratischen Belastungen bei EU-Vorgaben
- * one in-one out (falls die laufenden Kosten erfasst werden)
- * digital first
- * Planungs- und Genehmigungsrecht umfassend überprüfen
- *

Wer welche Daten automatisch an das Finanzamt weitergibt



Auswahl. 1) Private Lebens- und Rentenversicherer (inkl. Riester u. Rürup), Versorgungswerke, Deutsche Rentenversicherung. 2) Über Bundeszentralamt für Steuern. 3) Und Betriebsprüfer.

Quelle: F.A.S./F.A.Z.-Grafik Brocker

*Fazit

Digitalisierung ist mehr als reine Technik und interner Wandel oder Change Management

Digitalisierung ist zentral Vernetzung innerhalb und über die Organisationsgrenzen hinaus

Vernetzung erhöht die Komplexität und Unübersichtlichkeit und erfordert eine andere Arbeitsorganisation mit mehr Teamarbeit und Selbststeuerung

Vernetzung steht quer zur vertikalen Hierarchie und zu horizontaler Abschottung und geschlossenen Silogrenzen, damit auch quer zur herrschenden Verwaltungspraxis und Verwaltungskultur

Partnerschaft, selbststeuernde Arbeitsstrukturen und Sharing als Orientierungspunkte

* Was ich nicht sagen wollte:

- * Digitalisierung macht Hierarchie und Führung überflüssig
- * Es kann und sollte alles digitalisiert werden
- * Verwaltung 4.0 ist schon überall auf gutem Weg
- * Verwaltung sollte überall schneller und einfacher arbeiten
- * Es steht zu wenig Geld zur Verfügung
- * Digitalisierung eröffnet nur Chancen
- * Digitalisierung ist nur was für junge Leute
- * Informatiker übernehmen die Leitung von Organisationen

*Was ich hier erlebt habe 1

- * Verwaltung: Kampf zwischen Angst und Sicherheit vs. Mut und Risiko
- * Die einen reden über Agilität und Innovativität, die anderen über e-government, ohne dass der Zusammenhang eindeutig geklärt wäre
- * Pessimismus und (Trotz)Optimismus (weg vom Trauerspiel, totgerittenen Pferden, Chancen betonen)
- * Flucht in Wunschziele, ohne dass der Weg klar wäre. Wir wollen agil sein, aber was verstehen wir darunter und wie kommen wir dahin? Wir wollen innovativ sein, aber warum eigentlich? Wir wollen Fehlerkultur, aber wir garantieren Rechtsicherheit und lieben die Perfektion“

* Was ich erlebt habe 2

- * „Muß ja nicht Scrum sein, kann ja auch Design Thinking sein“: Läuft man schnell Moden und Schlagworten nach und wählt man sich falsche Vorbilder?
- * Man beschäftigt sich mit vielem, aber selten wurde etwas zu Prozessen, zu komplexen Regeln, zu Vereinfachung von Vorgängen oder zur Standardisierung von Prozessen gesagt
- * Jeder gegen jeden (IT, Orga, Personal) weckt den verzweifelten Ruf nach der Empathie für die Bürgerschaft
- * Wenn der Chef Spaß an der digitalen Verwaltung hat, läuft es fast automatisch in die Richtung auf systematische Fehleranalyse, Partnerschaft, Bürgerbeteiligung.

* Erste These

- * Digitalisierung in der Verwaltung hat kein positives Image und braucht ein besseres, nach innen und außen gerichtetes Marketing. Dänemark ist ein beeindruckendes Beispiel, Estland ein anderes.
- * Das Problem ist dabei aber nicht allein das Produkt Digitalisierung oder das E-Government, sondern sind die Rahmenbedingungen der Digitalisierung. Das Erfolgsgeheimnis von Dänemark liegt vermutlich nicht darin, dass dort bessere Ideen von besseren Leuten umgesetzt wurden, sondern im Vertrauen in den Staat und die Verwaltung, in der stärker zentralistischen Ausrichtung und in der gesetzlichen Verpflichtung.



*Zweite These

- * Digitalisierung ist ein großes Unterfangen und kann schnell überfordern. Man wird vermutlich erfolgreicher sein, wenn man sich auf ausgewählte Bereiche konzentriert, die für Verwaltung und Bürger in gleichem Maße attraktiv sind.
- * In der Sache unterstützen könnte man ein solches Vorgehen, indem Geld- oder Personalanreize setzt.

* Dritte These

Verwaltungsziele hat man bisher auch ohne Digitalisierung erreichen können. Digitalisierung ist ein potenzieller Fremdkörper und eine Störgröße für die Verwaltung. Von daher besteht eine grundlegende Abwehrtendenz, die auch zu einer Ingroup-Outgroup-Bildung innerhalb der Verwaltung führen kann. Suchen Sie von daher Verbündete und bilden Sie Arbeitsgruppen möglichst immer über die eigenen Grenzen hinweg.

* Vierte These

- * Verwaltung wird auf Dauer nicht mehr eine Angelegenheit allein von Juristen sein können. Die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen wird dazu führen, dass zunehmend mehr Naturwissenschaftler und Informatiker in Verwaltungen arbeiten müssen. Gesetze und Satzungen müssen digitalisierungstauglich sein. Zudem stehen große Datenmengen an, die analysiert und für neue Dienstleistungen nutzbar gemacht werden müssen.

* Fünfte These

* Die Attraktivität einer stark hierarchisch gegliederten Verwaltung steht in Frage: Junge Beschäftigte wachsen im Privatleben in einer digitalisierten, singularisierenden Marktkultur auf und finden in der streng reglementierenden und formalisierenden Hierarchiekultur zu wenig Anerkennung und Bestätigung für ihre Lebensentwürfe.

*

* Ich hoffe, ich konnte
Ihnen wenigstens einen
interessanten Anstoß
geben.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.