

# NEUE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG – TEIL 2



Unter dem Titel „Fit für die nächste industrielle Revolution? Thesen und Fakten zur digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung“ wurden in Ausgabe 02-2017<sup>1</sup> der .public fünf Thesen formuliert. Die ersten beiden wurden in der letzten Ausgabe<sup>2</sup> detaillierter ausgeführt, die restlichen drei werden in dieser Ausgabe näher beleuchtet.

| von JÜRGEN FRITSCHÉ

## THESE 3: WAS AUTOMATISIERT WERDEN KANN, WIRD IN ZUKUNFT AUTOMATISIERT WERDEN

Nach der Bundestagswahl 2017 wurde durch die große Koalition der Koalitionsvertrag der 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages ausgehandelt und am 7. Februar 2018 geschlossen. Er trägt den Titel „Ein neuer Aufbruch für Europa – Eine neue Dynamik für Deutschland – Ein neuer Zusammenhalt für unser Land“.

Aber lassen sich daraus auch Hinweise für eine „neue öffentliche Verwaltung“ ableiten? Wird er – entsprechend der Absichtserklärung im Titel – tatsächlich auch bei der Digitalisierung eine Aufbruchsstimmung auslösen? Immerhin: Auf 179 Seiten finden sich 298 Treffer zum Stichwort „digital“! Beim Vorgänger-Vertrag gab es nur 128 Treffer.

Zwar wird es auch in dieser Legislaturperiode (noch) kein Ministerium für digitale Angelegenheiten geben, aber vieles, was seit Jahren von verschiedenen Interessengruppen adressiert und auf Veranstaltungen sowie in der Presse national und international diskutiert wurde, scheint in der Berliner Politik angekommen zu sein. Auch die stärkere Ausrichtung der Ausbildungsgänge für Verwaltungsmitarbeiter auf IT-Belange ist berücksichtigt. Das Thema „Digitalisierung“ wird nahezu überall aufgegriffen, ebenso „Daten“

und „datengetriebene Geschäftsmodelle“. – Der Koalitionsvertrag spricht von der Notwendigkeit „einer zukunftsorientierten Industriepolitik für die Transformation in eine digitale, nachhaltige und wachstumsorientierte Wirtschaft und Gesellschaft“.

Mehr „echte Digitalisierung“<sup>3</sup> und damit Automatisierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung werden aus den folgenden Gründen immer dringender notwendig:

### 1. Der prozentuale Anteil der über 50-Jährigen im öffentlichen Dienst steigt:

Fakt ist, dass der prozentuale Anteil der über 50-Jährigen im öffentlichen Dienst stetig steigt. Wie werden die Weichen gestellt, um Know-how vor dem Verlust zu sichern? Oder ist die Sicherung nicht notwendig, weil das Wissen veraltet ist? Die Frage ist berechtigt: Ist der Verlust von Erfahrung durch altersbedingtes Ausscheiden Teil des Problems oder auch Teil der Lösung – also eher Risiko oder auch Chance?

Eine vermehrte Digitalisierung und Automatisierung wie auch eine Aufhebung organisatorischer Grenzen in und zwischen Behörden können jedenfalls dem altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern etwas entgegensetzen. Weil dann nämlich Medienbrüche und Systemgrenzen entfallen, die bisher Kapazität in

<sup>1</sup> Siehe .public 02-2017.

<sup>2</sup> Siehe .public 01-2018.

<sup>3</sup> „Echte Digitalisierung“ bedeutet, Informationen direkt digital zu erfassen und zu speichern, statt Papierakten einzuscannen.

Stichwort	Treffer	Kontext des Stichwortes
Digital	298 (128)	Sehr viele verschiedene
Automat	10 (4)	Fahren, Informationsaustausch (Abgeltungssteuer), Güterverkehr, Schifffahrtsbetrieb, Ergebnisse Bürgerbeteiligung, Vertragsentschädigung bei Smart-Contracts (Blockchain)
Digitale Verwaltung	10 (1)	Wir schaffen eine bürgernahe, digitale Verwaltung, Prinzip „Digital First“: Vorrang digitaler Verwaltungsleistungen, mehr Bürgernähe durch eine moderne digitale Verwaltung, auf dem Weg in die digitale Verwaltung, digitale Verwaltung
Moderner Staat	2 (16)	Moderner öffentlicher Dienst mit bestens ausgebildeten und hochmotivierten Beschäftigten
Bürokratieabbau	4 (3)	Bürokratieabbau unter anderem durch 1:1-Umsetzung von EU-Vorgaben, Bürokratieabbaugesetz III
Digitale Kompetenzen	5 (0)	Digitale Kompetenzen für alle Bürgerinnen und Bürger in einer modernen Wissensgesellschaft, digitale Kompetenzen in der beruflichen Bildung stärken, Stärkung der Zivilgesellschaft und des Ehrenamts
IT-Kompetenz	1 (0)	„... stärkere Gewichtung in den Anforderungsprofilen und damit bei der Einstellung und bei der Auswahl von Führungskräften bekommen. Wir werden die Ausbildungs- und Studienordnungen der Verwaltungsausbildungen ...“

Tabella 1: Stichwort-Treffer im aktuellen Koalitionsvertrag (Werte für Vertrag 2013 in Klammern)

Form von Behördenmitarbeitern zu ihrer Überwindung binden. Und weil redundante Tätigkeiten vermieden werden, die in jeder Organisation anfallen und die ebenfalls sehr viel Personal binden.

## 2. Mangel an potenziellen Arbeitskräften durch die Demografie:

Der Mangel an Arbeitskräften in der öffentlichen Verwaltung ist überall bereits sichtbar. Die öffentliche Verwaltung hätte eigentlich alle Chancen, einem potenziellen Bewerber zugleich herausfordernde wie auch neue und interessante Aufgaben in einem Klima wohlwollender Förderung und Forderung bieten zu können. Modernisierung, Digitalisierung und Automatisierung haben das Potenzial, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber weiter zu steigern.

Allerdings müsste sich zugleich die öffentliche Verwaltung in Deutschland so verändern und reorganisieren, dass die Verwaltungssilos für Mitarbeiterkarrieren durchlässiger werden.

## 3. Zunehmende Erwartungen an eine moderne und effektive öffentliche Verwaltung:

Bürger, Unternehmen, Arbeitnehmer wie auch die europäischen Partner erwarten zunehmend mehr Wirksamkeit (Effektivität) ihrer öffentlichen Verwaltung. Mehr Wirksamkeit bedeutet, dass die Verwaltungsdienstleistungen über moderne Zugangsmög-

lichkeiten schnell zu erreichen sind und – das wird immer wichtiger – dass die Zeitspanne zwischen dem auslösenden Vorfall (Antrag, Meldung, Ereignis etc.) und der Antwort des Staates (Zahlung, Bescheid, sonstige Aktivität) als kurz, aber auch als rechtlich belastbar wahrgenommen wird.

In Bezug auf die erwartete Leistungsfähigkeit der Verwaltung muss sich Deutschland, das in Europa als die Wirtschaftslokomotive Vorbildfunktion in allen Belangen hat, einem weit höheren Anspruch stellen als bisher.

## 4. Starke Zunahme an neuen Aufgaben aufgrund neuer Cyber-Herausforderungen:

Es gibt schon seit Jahren eine weitere, neue Dimension, die bei Legislative, Exekutive und Judikative noch immer keine ausreichende Beachtung findet. Der Cyber-Raum bringt eine Fülle neuer Aufgaben für den Staat mit sich: Cyber-Crime, -Defense, -Terror, -Security, -Überwachung und -Regulierung steigern die Komplexität staatlichen Handelns und Wirkens. Das bindet Kapazitäten in Form von Mitarbeitern, die bisher anders eingesetzt werden konnten.

Mehr Digitalisierung und damit mehr Automatisierung von Verwaltungsdienstleistungen würden eine Maßnahme sein, um Kräfte für die Cyber-Aufgaben des Staates freizusetzen.

### Prozesse ressortübergreifend organisieren und automatisieren

Die derzeit viel diskutierte künstliche Intelligenz spielt für die Automatisierung der Prozesse der öffentlichen Verwaltung noch keine entscheidende Rolle, denn bis zu ihrer Einführungsreife für eine breitere Nutzung werden mindestens weitere zehn Jahre vergehen. Höhere Effektivität wird zum überwiegenden Teil dadurch entstehen müssen, dass Prozesse behördenübergreifend konzipiert und automatisiert werden. Dadurch werden Schnittstellen, System- und Medienbrüche beseitigt, die Prozesse benötigen weniger Mitarbeiter und Zeit, die Verwaltung wird effektiver, weil Ressourcen für neue wichtige Aufgaben frei werden.

Die bisher vorherrschende Denkweise, dass Daten und darauf arbeitende Geschäftsprozesse einzelnen Ressorts „gehören“ (siehe These 4), muss aufgegeben werden. Wie Krisen Veränderungen im Verwaltungshandeln bewirken können, hat die Flüchtlingskrise eindrucksvoll gezeigt. Innerhalb kürzester Zeit vernetzten sich verschiedene Behörden, auch digital, um die überwältigende Anzahl zu erledigender Vorgänge effizienter zu bewältigen.

Bleibt zu hoffen, dass der Lerneffekt aus dieser Krise anhält, ohne dass es dafür einer weiteren, die Gesellschaft in ihren Grundfesten erschütternden Krise bedarf. Der Leidensdruck ist aber scheinbar noch nicht groß genug, um den notwendigen Umbau der öffentlichen Verwaltung in der hier beschriebenen Form anstoßen zu können.

Digitalisierung und Automatisierung in der Verwaltung bedeuten, die Abläufe so neu zu entwerfen, dass sie aus Kundensicht optimal und mit möglichst wenig manuellem Aufwand auf beiden Seiten (Bürger und Bearbeiter) vollzogen werden können. Die Kunden der Verwaltung akzeptieren die angebotenen digitalen Verwaltungsdienste, die Verwaltung profitiert von der medienbruchfreien Verarbeitung von Daten und von der Nachvollziehbarkeit von Prozessen. Ressortgrenzen spielen, mit Ausnahme des Schutzes von persönlichen Daten, für Kunden der Verwaltung keine Rolle – genauso, wie sie auch keine Rolle bei der Abwehr von Bedrohungen für Deutschland spielen.

Für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung bedeuten neue automatisierte Prozesse eine Veränderung, die Unsicherheit mit sich bringt. Das muss aber nicht sein: Verwaltungsmitarbeiter wollen an Veränderungsprozessen beteiligt sein, sie aktiv mitgestalten, kreative Ideen einbringen. Das Potenzial der Mitarbeiter in der zukunftsorientierten Aufstellung der Verwaltung zu nutzen, wird einer der Schlüsselfaktoren sein, um über-

haupt genügend Kraft für den Umbau zu haben und zugleich der Verunsicherung entgegenzuwirken. Durch die Beteiligung werden auch Perspektiven für die berufliche Weiterentwicklung eröffnet. Dadurch wird der notwendige Veränderungsprozess bereits aktiv und wesentlich betrieben. Wenn diese Prozesse dann auch durch methodische Sicherheit und Sicherheit in Bezug auf Planungen und Planeinhaltungen unterlegt werden, ist die Chance auf Erfolg gegeben.

### Strategie ist Führungsaufgabe

Vor allem, ganz am Anfang, steht die ernsthafte, sachliche Beschäftigung der Verwaltungsspitze mit den Herausforderungen der Digitalisierung. Am besten erfolgt dies durch die explizite Formulierung einer Verwaltungs- und Digitalstrategie. Aus unserer Beratungstätigkeit wissen wir, dass das für die meisten Institutionen der öffentlichen Verwaltung ein ungewohnter Schritt ist. Aber er ist unentbehrlich, um sich der Auswirkungen durch die Digitalisierung auf die Erwartungen von Zielgruppen (Staat, Gesellschaft, Mitarbeiter, Bewerber) und auf die eigenen Aufgaben und Prozesse bewusst zu werden. Zusammen mit den Maßnahmen, die man aus diesen strategischen Zielen ableitet, hat man dann bereits das Rüstzeug beisammen, um in die Kommunikation gehen zu können, um Mitarbeiter mitzunehmen und die Veränderungen aktiv angehen zu können.

### THESE 4: DIE WAHRE KILLERAPPLIKATION FÜR DIE VERWALTUNG IST EIN GEMEINSAMER DATENRAUM

Das volkswirtschaftliche Potenzial von Open Data für den Wirtschaftsstandort Deutschland wird nach einer Studie der Konrad-Adenauer-Stiftung aus dem Jahr 2016<sup>4</sup> mit einer Spannweite von zwölf bis 131 Milliarden Euro quantifiziert. Die große Spreizung der Berechnungen ergibt sich sicherlich durch die dort verwendeten verschiedenen methodischen Ansätze. Sie resultieren aber auch aus der Tatsache, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Open-Data-Nationen<sup>5</sup> noch deutlich zurückliegt und sich auch langsamer entwickelt. Die Projektionen auf das Potenzial liefern ein Spektrum aus unterschiedlichen Nutzungen (direkt, indirekt, weitreichend), die teilweise nur dann abgerufen werden können, wenn es dafür die passenden Rahmenbedingungen gibt. Die Studie nimmt letzten Endes als konservativen Wert ein Potenzial von 12,1 Mrd. Euro p. a. für Deutschland an, der in einem Zeitraum von zehn Jahren erreicht sein kann.

Mittlerweile wächst die Überzeugung, dass Unternehmen einen größeren Nutzen durch Transparenz erzielen und dass Offenheit

<sup>4</sup> Konrad-Adenauer-Stiftung, 2016, [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_44906-544-1-30.pdf?160418125028](http://www.kas.de/wf/doc/kas_44906-544-1-30.pdf?160418125028)

<sup>5</sup> <https://index.okfn.org/place/>

einen höheren Wohlstand mit sich bringt. Mit den Daten würde ein Ökosystem für neue Geschäftsmodelle einhergehen. Die Studie geht davon aus, dass im urbanen Umfeld der größte Nutzen für Open Data entsteht, da auf kleinem Raum viele Menschen leben, die zur Verbesserung ihres städtischen Lebens datenbasierte Lösungen schnell aufgreifen und anwenden. Städte können auch viel mehr Daten zur Verfügung stellen, was das Spektrum der Nutzung vergrößert.

Folgendes Beispiel hat mittlerweile Schule gemacht: Im Jahr 2012 hatte die deutsche Bahn, immerhin ein 100-prozentiges deutsches Staatsunternehmen, ihre Fahrplandaten exklusiv für Google bereitgestellt. Google seinerseits hatte allerdings auch seit dem Jahr 2005 eine wichtige Vorarbeit dazu geleistet, indem es das Format GFTS (General Transit Feed Specification) entwickelt hat, um das Produkt Google Maps um Dienstleistungen wie die Routenplanung unter Einbezug örtlicher ÖPNV-Verbindungen anzureichern. Wer heute über Google Maps einen Zielort eingibt, kann über die Routenplanung auch sofort die sinnvollen ÖPNV-Verbindungen (Busse,

S-Bahnen, U-Bahnen, Züge, Fußwege dazwischen) sehen und entsprechend seinen Weg planen oder sich navigieren lassen. Seit dem Jahr 2016 nun veröffentlicht die Deutsche Bahn Fahrplandaten auf einem „Open Data Portal der Deutschen Bahn“<sup>6</sup>, das für alle Interessierten zugänglich ist – ein Schritt in die richtige Richtung. In anderen europäischen Ländern ist der freie Zugang zu Open Data für alle allerdings schon seit vielen Jahren etabliert.

Wer sucht, kann in Deutschland über 40 Open-Data-Portale finden.<sup>7</sup> Etwa 30 Städte veröffentlichen Open Data im Internet, man kann sie dann in strukturierter Form herunterladen. Das klingt erst einmal gut, jedoch handelt es sich dabei nur um 40 Prozent aller Städte mit einer Einwohnerzahl von 100.000 Bürgern. Schon die Quantität reicht nicht aus – die Qualität der bereitgestellten Daten lässt, abgesehen von wenigen sehr guten Angeboten, zudem sehr zu wünschen übrig. Idealerweise und definitionsgemäß müssten Open Data in maschinell lesbarer Form bereitgestellt werden, um sie erschließen zu können. Die Realität sieht jedoch oft so aus, dass Informationen auch in PDF-Dateien

## FÜNF THESEN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IM ÜBERBLICK

### 1. Die Kundenperspektive ist entscheidend – auch in der öffentlichen Verwaltung

Die Kunden der Verwaltung – Bürger, Unternehmen und andere Behörden – erwarten, dass Dienste der öffentlichen Verwaltung permanent und effizient zur Verfügung stehen und dass sie diese Dienste genauso komfortabel nutzen können wie die Online-Services im täglichen Leben.

### 2. Föderalismus und Ressortprinzip behindern den digitalen Fortschritt

Digitale Entwicklungen machen nicht vor Nationengrenzen halt, auch nicht vor Landesgrenzen oder vor Zuständigkeitsgrenzen von Behörden. Es fehlen jedoch eine zentrale Steuerung und Orchestrierung für die Umsetzung einer übergreifenden Zusammenarbeit.

### 3. Alles, was automatisiert werden kann, wird in Zukunft automatisiert werden – auch in der öffentlichen Verwaltung

Der demografische Wandel, neue Aufgaben für die Verwaltung sowie, bedingt durch technische Möglichkeiten, steigende Erwartungen an die Leistungsfähigkeit der Behörden machen die Automatisierung von Prozessen dringend erforderlich.

### 4. Die wahre Killerapplikation für die Verwaltung ist ein gemeinsamer Datenraum

Eine staatlich organisierte Datenplattform würde einen digitalen Entwicklungsschub auslösen. Die Zustimmung des einzelnen Bürgers vorausgesetzt, könnten Berechtigte aus verschiedenen Verwaltungen bei Bedarf bestimmte Daten einsehen und Vorgänge damit zügig bearbeiten. Die Einbindung der Bürger in politische Prozesse würde erleichtert oder etwa eine Personalausweisverlängerung per Smartphone möglich. Behörden, Unternehmen, Bürger könnten Antragsverfahren online bearbeiten und auf einem gemeinsamen Datenbestand nachverfolgen.

### 5. Die Verwaltung der Zukunft braucht Spitzenkräfte für digitale Verwaltung

Für den Vollzug des digitalen Wandels und die digitale Zukunft braucht die Verwaltung IT-Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte mit fundierten E-Government-Kenntnissen. Beide werden nicht in ausreichendem Maße ausgebildet.

6 <http://data.deutschebahn.com/>

7 <https://opendatainception.io/#?q=germany>

oder anderen proprietären Formaten veröffentlicht werden. Zudem müssten offene Daten idealerweise so vorliegen, dass ein Entdecken von Datenschätzen durch Visualisierungen und Beispiele möglich wird.

Vor diesem Hintergrund besteht offensichtlich großer Aufklärungsbedarf, wie „Open Data“ funktioniert. Gibt es bei den deutschen Behörden etablierte Prozesse, die „Open Data bereitstellen“? Es sind oftmals einzelne motivierte Mitarbeiter in Verwaltungen, die Daten nach bestem Wissen und Gewissen veröffentlichen. Dennoch kann das Gros der Informationen, die derzeit in deutschen Open-Data-Portalen zu finden sind, beim besten Willen nicht als Open Data bezeichnet werden.

Im aktuellen Koalitionsvertrag finden sich zu Open Data folgende Absichtserklärungen:

- „Die Daten der öffentlichen Verwaltung sollen der Bevölkerung grundsätzlich kostenfrei zur Verfügung stehen. Damit kann auch ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung innovativer Technologien und neuer Geschäftsmodelle geleistet werden.“
- „Daten sind der Treibstoff für Innovationen und neue Dienste. Diese wollen wir ermöglichen und gleichzeitig den hohen und weltweit angesehenen Datenschutzstandard Europas und Deutschlands halten.“
- „Um die Chancen und den Nutzen behördlicher Verwaltungsdaten für Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger noch weiter zu verbessern, werden wir im Rahmen eines zweiten Open Data Gesetzes die Bereitstellung von Open Data ausweiten.“

Über die Formate der Daten und deren Maschinenlesbarkeit machen die Politiker jedoch keine Aussagen. Hoffentlich wird das nicht vergessen.

### Digitale Identität und Bürgerkonto

Open Data sind nur ein Teil des Datenspektrums, über den die Verwaltung verfügt. Ein anderer Teil sind interne beziehungsweise vertrauliche Daten. Hier gibt es, neben den Bemühungen des Staates zum Bürgerkonto, interessante private Initiativen. So ist zum Jahreswechsel 2017/2018 die Registrierungs-, Identitäts- und Datenplattform verimi gestartet.<sup>8</sup> Die Datenallianz will mit verimi eine Art Generalschlüssel für kommerzielle und Behörden-Online-Angebote etablieren. Bisher nutzen viele Anwender ihren Facebook- oder Google-Account, um sich bei verschiedenen Diensten schnell anzumelden. Die Kundendaten liegen damit in der Hand von US-Unternehmen, die die Informationen auch für Werbung verwenden. verimi dagegen möchte ein zentrales Zugangportal schaffen, über das seine Nutzer

auf Dienste aus den Bereichen Automobil, Finanzen, IT, Luftfahrt, Medien, Telekommunikation, Versicherungen und auch Behörden zugreifen können. Zusätzlich zum Login ist auch angedacht, private Daten dort zu speichern. Angesichts dieses Plans stellt sich die Frage, ob das von der Bundespolitik jetzt geplante Bürgerkonto noch notwendig ist.

### THESE 5: DIE VERWALTUNG DER ZUKUNFT BRAUCHT SPITZENKRÄFTE FÜR DIE DIGITALE VERWALTUNG

Die digitale Transformation ist nicht weniger als die Neugestaltung der Verwaltung vor dem Hintergrund der veränderten technischen Möglichkeiten. Sie bietet die Chance, öffentliche Ressourcen effizienter und zielgenauer und damit auch effektiver einzusetzen, Bürger und Unternehmen zu entlasten und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Um Spitzenkräfte für eine neue digitale Verwaltung zu gewinnen, müssten in die Ausbildungen von Verwaltungsmitarbeitern viel mehr E-Government-Inhalte einfließen.

Laut der Europäischen Union ist E-Government der Einsatz von IuK-Technik in öffentlichen Verwaltungen in Verbindung mit organisatorischen Änderungen und neuen Fähigkeiten, um öffentliche Dienste und demokratische Prozesse zu verbessern und die Gestaltung und Durchführung staatlicher Politik zu erleichtern.<sup>9</sup> Zudem soll E-Government unnötige Bürokratie (Verwaltungsaufwand) abbauen und damit die Verwaltung effektiver machen. Auf den Webseiten deutscher Behörden sucht man vergeblich eine solche weitreichende Definition von E-Government. Im Gegenteil wird dort E-Government lediglich auf die Schnittstelle zum Bürger beschränkt, die zumeist auf kommunaler Ebene eine Rolle spielt.

Auch laut Wikipedia umfasst E-Government die Dimensionen E-Administration und E-Demokratie. Unter E-Government versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien. Es ist demnach nicht richtig, E-Government alleine auf die auf kommunaler Ebene stattfindende Interaktion mit dem Bürger zu beschränken.

In der Ausbildung des Verwaltungsnachwuchses in Deutschland wird dies jedoch nicht gelehrt. Wo aber, wenn nicht vom Nachwuchs, soll Bewusstsein für notwendige Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung herkommen?

<sup>8</sup> <https://verimi.de/>

<sup>9</sup> Quellen: <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/was-ist-e-government-> und <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/DE/1-2003-567-DE-F1-1.Pdf>

Weder für den Bedarf an „normalen“ Verwaltungsmitarbeitern noch für den Bedarf an auf E-Government und IT vorbereiteten Verwaltungsnachwuchs wird es in Zukunft genügend Bewerber geben. Und aufgrund der hervorragenden Karrierechancen für Berufseinsteiger im IT-Bereich bekommen deutsche Verwaltungen auch wegen fehlender finanzieller Anreize für IT-Spitzenkräfte Bewerber nicht in ausreichender Zahl und Qualifikation. Für die letztgenannte Bewerbergruppe steht die IT-Industrie bereit. Doch auch dort tut man sich mittlerweile schwer, genügend Personal bereitzustellen, um der Verwaltung zu helfen, den Investitionsstau abzubauen.

In deutschen Verwaltungen finden derzeit Konsolidierungen statt, um IT-Services als Shared-Services zu bündeln und anzubieten. Das ist ein wichtiger und richtiger Schritt. Da der Staat jedoch viele Spezialbereiche abzudecken hat, wird auch dann noch jede Menge Spezial-IT in den Fachverwaltungen übrig bleiben, die nicht nur auf dem aktuellen Stand zu halten, sondern im Sinne des E-Governments fit für die Zukunft einer modernen und vernetzten Verwaltung zu machen ist. Und die Aufgaben für und die Anforderungen an die Fachverwaltungen werden weiter zunehmen. Um sich ausgehend vom Status quo weiterentwickeln zu können, wird Spitzenpersonal für die öffentliche Verwaltung notwendig sein. Zudem wäre es sinnvoll, wenn das Know-how für den Umbau und die Weiterentwicklung nicht nur bei externen Dienstleistern, sondern auch innerhalb der Verwaltung verankert bleibt.

**Schlussbemerkung: vom digitalen Dinosaurier zum digitalen Meister**

Das Forschungs- und Beratungsunternehmen Forrester Inc. schlägt die Koordinatenachsen „Digitales Kundenerlebnis“ und „Digitale operationelle Exzellenz“ vor, um Unternehmen in einer 2x2-Matrix in die Bereiche „Digitale Dinosaurier“ und „Digitale Arbeiter“ sowie „Digitale Konnektoren“ und „Digitale Meister“ einzuordnen.

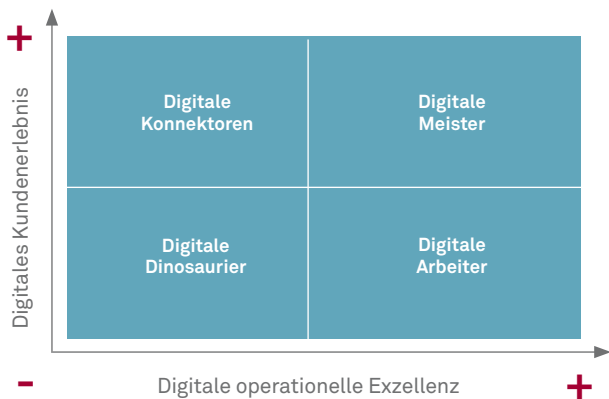


Abbildung 1: Matrix zur digitalen Reife von Unternehmen und Organisationen (angelehnt an Forrester Research, 2014)

Die Achse digitales Kundenerlebnis geht davon aus, dass Unternehmen auch im digitalen Zeitalter zufriedene Kunden brauchen. Als wichtiges Differenzierungsmerkmal dient das Kundenerlebnis, das über digitale Produkte und Dienstleistungen geboten wird.

Die digitale operationale Exzellenz steht für kürzere Markteinführungszeiten, produktivere Mitarbeitende, schlankere Prozesse und einen effektiveren Einsatz von Ressourcen gegenüber dem Status quo. Zudem sind unternehmensübergreifende schlanke digitale Prozesse und das Prinzip der Agilität, um auf Veränderungen adäquat reagieren zu können, Charakteristika der operationellen Exzellenz.

Ausgehend von dieser Skalierung, sind digitale Meister bezüglich der Reife der digitalen Transformation am weitesten fortgeschritten. Sowohl das digitale Kundenerlebnis als auch die digitale operationelle Exzellenz ist stark ausgeprägt, beziehungsweise das Unternehmen optimiert konsistent über sämtliche Bereiche und nutzt die laufenden Messungen und Feedbacks zur steten Verbesserung.

Digitale Arbeiter fokussieren sich auf ihre operationelle Exzellenz, die sie bereichsübergreifend wiederholt optimieren. Beim digitalen Kundenerlebnis besteht noch deutliches Optimierungspotenzial.

Digitale Konnektoren konzentrieren sich auf die laufende und bereichsübergreifende Optimierung des digitalen Kundenerlebnisses. Die digitale operationelle Exzellenz bleibt jedoch auf der Strecke.

Digitale Dinosaurier stehen erst am Anfang der digitalen Transformation. Sowohl das digitale Kundenerlebnis als auch die digitale operationelle Exzellenz sind wenig ausgeprägt.

Wo würden Sie nun Ihre eigene Organisation einordnen? Und in welche Kategorie gehört die öffentliche Verwaltung in Deutschland Ihrer Meinung nach, wenn man sie als ein Unternehmen begreift?

Zahlreiche Industrieunternehmen haben übrigens auch noch lange nicht den Zustand eines digitalen Meisters erreicht, sondern verharren eher noch im Zustand eines digitalen Dinosauriers. Aber: Viele haben sich bereits auf den Weg gemacht. ●