

## Wer digitalisiert die Verwaltung?

Die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist in aller Munde. Doch immer noch liegt der Fokus der Diskussion auf der Einführung neuer Techniken. Die noch größere Herausforderung aber ist, die Verwaltungskultur nachhaltig zu verändern.

Wenn von der Digitalisierung der Verwaltung gesprochen wird, befindet man sich schnell in einer Wolke von Begriffen wie Verwaltung 4.0 oder Volldigitalisierung. Diese wird dann häufig mit Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Blockchain, Bots, Cloud oder Process Mining angereichert. Und dann steht auf jeden Fall fest, dass der Transformationsprozess mit agilen Methoden wie Scrum zu steuern ist. Steigt man von der Wolke herab und kommt auf dem Boden der Tatsachen an, stellt man sich unweigerlich die Frage, wie in absehbarer Zukunft dieser Sprung gelingen soll. Wäre es nur mit der Einführung neuer Technologien getan, bedürfte es keiner weiteren Diskussion. Ist es aber nicht.

### 1. Das Selbstverständnis der Verwaltung

Tatsächlich ist die Digitalisierung der Verwaltung mit grundlegenden Fragen zu den künftigen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung verknüpft, sodass zunächst die Frage zu stellen wäre, was denn künftig das Selbstverständnis und die übergreifende Zielsetzung einer Verwaltungseinheit ist. Damit in engem Zusammenhang steht die Frage, für welche Anspruchsgruppen (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, andere Institutionen, andere Verwaltungseinheiten) die Einheit eigentlich welchen Nutzen stiften soll. Aus der Antwort lassen sich die zu erbringenden Leistungen ableiten, wobei sich die Diskussion anzuschließen hat, welche davon die Verwaltung selbst erbringen oder zukaufen möchte oder bei welchen sie nur sicherstellt, dass sie generell verfügbar sind (Leistungs- versus Gewährleistungsstaat).

### 2. Kern- und Unterstützungsprozesse

Erst wenn dies entschieden ist, macht es Sinn, sich Gedanken über die zur Leistungserbringung notwendigen Prozesse zu machen. Dabei dienen die Kernprozesse unmittelbar der Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen, die Unterstützungsprozesse (zum Beispiel Personalverwaltung, Beschaffung, Buchführung) sind notwendig, um die Kernprozesse überhaupt realisieren zu können. Wenn die vorhandenen Prozesse, Teilprozesse und Aktivitäten strikt auf ihren Beitrag zur Nutzenstiftung hin untersucht werden, ist festzustellen, dass einige davon überflüssig und entsprechend zu streichen sind (zum Beispiel Genehmigungsprozesse für Beschaffungen, obwohl die Beschaffenden über ein eigenes Budget verfügen). Um überhaupt zu diesem Punkt zu gelangen, bedarf

es zum einen offener, kreativer und auch mutiger Führungskräfte, zum anderen aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, ein Mehr an Verantwortung zu übernehmen. Eine Reduzierung von überflüssigen Genehmigungsschleifen zum Beispiel geht immer mit einer Verantwortungszunahme einher. Diesen Kulturwandel zu vollziehen, ist eine der größten Herausforderungen und hat nicht direkt etwas mit Digitalisierung zu tun.

### 3. Standardisierung der Prozesse

In einem weiteren Schritt geht es darum, die jetzt noch vorhandenen Prozesse zu standardisieren. Standardisierung bedeutet, zunächst die notwendige Zahl von Prozessvarianten festzulegen (zum Beispiel einfache Anträge, mittelkomplexe Anträge, komplexe Anträge) und auch nur noch diese zuzulassen. Mit dem Standard verbunden ist auch die standardisierte Erfassung der relevanten Daten. Je mehr davon automatisch in die Systeme gelangen beziehungsweise aus anderen Datenquellen gezogen werden können, desto geringer ist der Erhebungsaufwand und desto besser ist die Datenqualität. In diesem Kontext ist allerdings auch zu klären, welche Datenpools der öffentlichen Verwaltung unter Berücksichtigung des Datenschutzes künftig verbunden werden dürfen. Je höher der Integrationsgrad, desto effizienter die Prozesse.

### 4. Prozessoptimierung

Erst jetzt ist es sinnvoll, sich an die Optimierung der Prozesse zu machen. Hierbei ist zum einen die Zahl von Prozessvarianten kritisch zu hinterfragen. Process Mining liefert dazu oft erstaunliche Erkenntnisse. Zum anderen gilt, jede einzelne Aktivität zu analysieren. Ein Benchmark kann hier interessante Hinweise geben.

### 5. Automatisierung der Prozesse

Nach Abschluss dieser Tätigkeiten kann im Sinne einer Automatisierung die Digitalisierung der Abläufe beginnen. Dabei lassen sich zwei Stufen unterscheiden: 1. Die Bearbeitung von Arbeitsvorgängen durch Menschen mit Unterstützung von IT-Systemen, insbesondere elektronischen Workflows. 2. Die Bearbeitung von Arbeitsvorgängen durch Roboter. Hierunter fallen dann die Nutzung Künstlicher Intelligenz, zum Beispiel Chatbots oder der Einsatz von Blockchains. Mit



© Shtury/stock.adobe.com

der Digitalisierung der Verwaltung ist oft die zweite Stufe gemeint. Bevor diese allerdings erreicht wird, müssen erst die anderen Schritte erledigt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, die Effizienz zu steigern, aber nicht die Effektivität. Ein nicht der Zielerreichung dienender und damit unsinniger Prozess bleibt unsinnig, auch wenn er kostengünstig von einem Roboter ausgeführt wird. Außerdem ist auch nicht jeder Prozess effizient von einem Roboter ausführbar beziehungsweise steht das Aufsetzen eines entsprechenden Systems in keinem Verhältnis zu den möglichen Einsparungen.

#### 6. Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte

Um diesen langen und steinigen Weg zu durchschreiten, der noch dazu von einer Vielzahl von den neuen Gegebenheiten nicht mehr entsprechenden Gesetzen gepflastert ist, bedarf es unterschiedlicher Qualifikationen und Fähigkeiten. In der Führung braucht es Menschen, die eine Idee entwickeln können, wie dieser Veränderungsprozess vonstattengehen soll, und deren Überzeugungskraft die Mannschaft zum Mitmachen motiviert. Man könnte sie als „Architektinnen und Architekten“ bezeichnen. Dann braucht es Menschen, die die Ausführungsplanung erstellen können, das heißt sich in der Prozess- und Technologiewelt auskennen und ein tiefes Verständnis für Datenflüsse haben. Diese bezeichnen wir als „Ingenieurinnen und Ingenieure“. „Meisterinnen und Meister“ kümmern sich in

ihrem Fachbereich um die Einführung der Technologie und die Einpassung der Prozesse und hinterfragen diese ständig kritisch. Die „Gesellinnen und Gesellen“ schließlich arbeiten mit den Systemen. Entsprechend den unterschiedlichen Rollen bedarf es unterschiedlicher Qualifikationen. Zum einen müssen diese vermittelt werden, zum anderen und das dürfte die größere Herausforderung werden, bedarf es auch Anreizen für Beamtinnen und Beamte und Beschäftigte im öffentlichen Dienst, sich entsprechend weiterzuqualifizieren. Die strikten Regeln für Aufstiege sind hier nicht hilfreich.

#### Fazit

Digitalisierung setzt somit stets die Betrachtung der drei Dimensionen Prozesse, Daten und Technologie voraus und muss in einen kulturellen und strategischen Rahmen eingebettet sein, soll sie zu einer effizienteren und bürgernäheren Verwaltung führen. Für Letzteres braucht es Führungskräfte, die gestalten können und wollen und nicht reine Verwalter sind. ■

#### Autor



#### Prof. Dr. Thomas Meuche

leitet das Beruf-plus-Studium und den Studiengang Bachelor Digitale Verwaltung an der Hochschule Hof. Gemeinsam mit den Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien in Bayern bietet die Hochschule Hof flächendeckend in Bayern Einzelmodule, Zertifikate, einen Bachelor- und einen Masterstudiengang rund um die Themen Digitale Verwaltung und Transformation an.



#### Transformation



Müller, H., Meineke, C. (2020): Digitalisieren mit Verantwortung, in: innovative Verwaltung, 3, S. 25-27, [www.springerprofessional.de/link/17775442\\_a\\_Box-SP-3sp](http://www.springerprofessional.de/link/17775442_a_Box-SP-3sp)

Ritter, T, Porschen-Hueck, S., Neumer, J. (2020): Digitalisierung in der Verwaltung am Beispiel der Polizei, in Managementmethoden in der Verwaltung, Wiesbaden, S. 247-266, [www.springerprofessional.de/link/17402334?](http://www.springerprofessional.de/link/17402334?)