

Digitale Verwaltung umsetzen

Digitale Transformation bedeutet die Umwandlung meist analoger Prozesse in digitale Dienstleistungen, die in Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern und der Zivilgesellschaft entwickelt werden. Die Umsetzungsanforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) haben öffentliche Verwaltungen auf allen Verwaltungsebenen dazu veranlasst, sich über die digitale Transformation ihrer Verwaltungsprozesse Gedanken zu machen.

Autorin



Prof. Dr. Ines Mergel

ist Universitätsprofessorin für Public Administration im Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz. Sie forscht und lehrt zu Themen der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Twitter: @inesmergel, ines.mergel@uni-konstanz.de

Anmerkung:

Dieser Beitrag ist als Teilprojekt durch das EU-Projekt ID 770356: „Co-VAL Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations“ entstanden.

Bisher orientieren sich Digitalisierungsbemühungen in der öffentlichen Verwaltung vor allem an den Fachverantwortlichkeiten und Fachprozessen, die in oftmals isoliert operierenden Ressorts organisiert sind. Ein erster Schritt in Richtung Orientierung der Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Bürger wurde mit dem OZG angestoßen. Fachverantwortliche müssen sich nun an den Lebenslagen der Bürger orientieren. Auf der Basis von Experteninterviews wurden fünf Schritte abgeleitet, die dabei helfen, digitale Transformationsprojekte umzusetzen (siehe Abbildung).

1. Aufsetzen einer Digitalstrategie

Als erster Schritt ist es wichtig, für die Organisation eine digitale Agenda oder Digitalstrategie zu entwickeln (NKR 2018). Darin wird festgelegt, wohin sich die öffentliche Verwaltung in ihrer Digitalisierungsarbeit ausrichten wird: Was soll erreicht werden? Sollen Fachprozesse effektiver und effizienter online durchgeführt werden? Soll erhöhte Transparenz und damit Vertrauen geschaffen werden? Geht es darum, die Verwaltung an sich agiler und moderner zu gestalten, um dadurch auch entsprechendes Personal rekrutieren zu können? Dies kann beispielsweise durch Automatisierung von Standardprozessen erfolgen, sodass sich Verwal-

tungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter vor allem auf komplexe Ausnahmefälle konzentrieren können. In welchen Schritten soll dieses Ziel erreicht werden? Das heißt, welche Prozesse werden wie digitalisiert? Welche Digitalkompetenzen müssen zu diesem Zweck in der Verwaltung aufgebaut werden? Welche organisationalen Änderungen müssen vorgenommen werden, um die Zielsetzungen der Digitalstrategie zu erreichen? Dadurch wird Klarheit geschaffen, wer was in welchem Zeitraum umsetzen kann. Eine Digitalstrategie sollte von Führungskräften mithilfe der gesamten Organisation geplant und abgestimmt sein. Für die Umsetzung braucht es eine Selbstverpflichtung von allen Organisationsmitgliedern. Vor allem aber müssen die Führungskräfte die Strategie einführen und vorleben.

2. Ausrichten der Digitalisierungsaktivitäten an einer Servicelogik

Eine digitale Transformation der bestehenden analogen Dienstleistungen kann nur erfolgreich sein, wenn die öffentliche Verwaltung sich an den Bedürfnissen ihrer Nutzerinnen und Nutzer orientiert. Dafür ist im ersten Schritt notwendig, Dienstleistungen nicht nach der internen Logik der Verwaltung zu konzipieren. Oftmals wird nur das Gesetz ausgelegt, aber nicht verstanden, was genau die internen und externen Nut-



zer tatsächlich brauchen. Das hat dazu geführt, dass zwar Hunderte Millionen Euro in die Erstellung von Plattformen investiert wurden, aber wichtige zentrale Dienstleistungen wie zum Beispiel die Online-Applikationen des neuen Personalausweises nur von einer sehr geringen Zahl der Bürger genutzt werden (zurzeit liegt die Nutzung bei ca. fünf Prozent). Was notwendig ist: Verstehen, was Nutzer brauchen, sodass sie dann auch die Online-Dienstleistungen verwenden wollen! Wie kann man diesen Wandel im Design der Dienstleistungen nun erreichen? Die öffentliche Verwaltung muss sich vor allem als Servicedienstleister sehen. Das heißt, der Service sollte als Hilfestellung für die Bürgerinnen und Bürger gesehen werden und sie darf sich selber nicht als Monopolist sehen, ansonsten werden, zukünftig Drittanbieter die entstandenen Lücken schließen.

3. Umsetzung der digitalen Service-quality

Die digitale Transformation von öffentlichen Dienstleistungen muss sich an zwei Formen der digitalen Servicequality messen lassen. Einerseits muss die **technische Qualität** stimmen, das heißt, Online-Dienstleistungen müssen effektiver und effizienter durchführbar sein als

analoge Dienstleistungen, und der Prozess muss das erbringen können, was er verspricht. Andererseits muss die **funktionale Qualität** der Prozesse stimmen, das heißt die Eigenschaften der Software mit den Erwartungen der Nutzer übereinstimmen – stimmen also die versprochene und damit zu erwartende Art und Weise der Dienstleistungserstellung überein.

4. Entwicklung eines digitalen Mindsets

Um die vorherigen Schritte erreichen zu können, ist es notwendig, ein sogenanntes **digitales Mindset** der Organisationsmitglieder zu entwickeln. Ein Mindset oder die Haltung gegenüber neuen Technologien drückt aus, ob Verwaltungsmitarbeitende und vor allem die Führungsebene positiv neuen Technologien gegenüber eingestimmt sind oder eher eine reservierte Haltung einnehmen. Notwendige Voraussetzung dafür ist, dass Verwaltungsmitarbeitende die Möglichkeit haben, **neue Technologien zu nutzen**. Diese Möglichkeiten zum Testen und Experimentieren können zum Beispiel im Rahmen von Innovationslaboren gegeben sein. Erst durch ein digitales Mindset beginnen alle Beteiligten zu verstehen und zu akzeptieren, dass Prozesse und Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger mithilfe einer „**Digital**

First-Mentalität angegangen werden, was bedeutet, dass von jetzt an alle Prozesse digital umgesetzt werden.

5. Wertschöpfungspotenziale verstehen und Wertversprechen umsetzen

Schlussendlich ist es notwendig, bereits bei der Umsetzung die Wertschöpfungspotenziale zu definieren und aufzuzeigen: Wie entsteht durch die Nutzung von neuen Technologien ein zusätzlicher Wert für die öffentliche Verwaltung und ihre Nutzer? Wie werden öffentliche Dienstleistungen effektiver und effizienter und setzen damit Arbeitskraft frei, die für andere – eventuell schwierigere Problemlösungen zur Verfügung steht? Wo ergibt sich Automatisierungspotenzial, sodass die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sich auf die Ausnahme- oder Sonderfälle konzentrieren können und damit zu einer agilen Verwaltung werden?

Schlussendlich muss die öffentliche Verwaltung nachweisen, dass sie die Nutzeranforderungen in die Dienstleistungserstellung umgesetzt hat, um tatsächlich einen Value-in-Use generieren zu können. Die Wertvorstellung der Nutzer sowie der Verwaltung entsteht dann durch die neue Beziehung zwischen beiden: Erst durch die Nutzung digitaler Dienstleistungen wird Wert für die öffentliche Verwaltung generiert. Bei der Umsetzung des OZG sollte es sich jedoch nicht um die Erreichung eines bestimmten Endproduktes oder Endzustandes handeln, sondern darum, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen. ■

Literatur:

- Mergel, I. (2016): Agile innovation management in government: A research agenda, in: Government Information Quarterly, 33 (3), S. 516-523.
 Mergel, I. (2017): Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government, in: Report: IBM – The Center for the Business of Government, Washington, DC.
 Mergel, I. (2018): Nutzerperspektive in den Vordergrund stellen, in: Innovative Verwaltung, 10/2018, S. 22-23.
 NKR (2018): Jahresbericht Normenkontrollrat 2018: Deutschland: weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung, Erfolge ausbauen – Rückstand aufholen, verfügbar online: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/service/publikationen/jahresberichte>