

# Mehr als nur „online“: Welche Chancen die Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung bietet und was dafür getan werden muss

Die Digitalisierung ist kein Zukunftsthema, sondern sie ist bereits heutzutage spürbar. Während sich Berufsfelder wandeln, dominieren digitale Technologien den Alltag der Bürger. Die Art, wie sich Bürger informieren, einkaufen und miteinander kommunizieren, prägt ihre Erwartungen. Diese Erwartungen müssen sich private Unternehmen ebenso stellen wie die Verwaltung: mobile Nutzbarkeit, zugeschnitten auf die jeweilige Situation des Bürgers und ein hohes Maß an digitaler Durchgängigkeit – um nur wenige zu nennen. Dabei ist hier die Differenz zwischen nachgefragten Services und Angeboten im öffentlichen Sektor größer als in der Privatwirtschaft.

Im europäischen Vergleich hinkt Deutschland hinterher, was den Umfang der digitalen öffentlichen Angebote betrifft. Über die letzten Jahre haben Verwaltungen zwar Online-Angebote ausgebaut, bei den wenigen umgesetzten Projekten aber kaum auf die Bedürfnisse des Kunden geachtet. Strukturiert an dem Aufbau der jeweiligen Verwaltung waren beispielsweise Online-Auftritte für den Bürger unübersichtlich. Daraus und aus der oftmals geringen Bekanntheit resultierten schlechte Nutzungsquoten. Ein Umdenken seitens der öffentlichen Verwaltung ist daher notwendig, um in einer bereits digitalen Welt die richtigen Angebote an die Bevölkerung zu machen.

Ob im privaten oder öffentlichen Sektor bedeutet dieser Wandel, die eigene Ausrichtung zu überprüfen und gegebenenfalls nachzusteuern. Das betrifft nicht nur Vertriebswege, sondern auch in der Vergangenheit etablierte Produkte und Dienstleistungen. Mit Blick auf die Verwaltung heißt das, einerseits Wege des Kunden zum Angebot zu überprüfen und zeitgemäß aufzustellen, andererseits aber auch, das Aufgabenportfolio selbst anzupassen. Es ändern sich beispielsweise Beratungsbedarfe, auf die sich die Verwaltung einstellen muss. Die Digitalisierung ist hierbei nicht nur Treiber, sondern auch Werkzeug, um Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Möglichst viele Informationen online zu finden, erwarten nicht nur die Bürger, sondern entlastet auch die Verwaltung von telefonischen und persönlichen Anfragen. Wichtig ist dabei, die Angebote im Internet nach den Bedürfnissen des Kunden zu gliedern, um einen niedrigschwlligen Einstieg und eine hohe Nutzung zu erhalten. Das schafft man nur über eine radikale Kundenzentrierung.

Dazu muss sich allerdings die Art der Entwicklung ändern. Bereits hier fehlte leider nur zu oft die Nähe zum späteren Nutzer. Angebote und Produkte wurden hinter den verschlossenen Türen der Amtsstuben entwickelt. Silos und Referate arbeiteten getrennt und klar hierarchisch gegliedert nebeneinander, Abstimmungen zu Entscheidungen wurden hoch und runter kaskadiert, was den Prozess bis zum Produkt verzögerte. Während dieses Vorgehen früher – wegen konstanterer und insgesamt geringerer Erwartungen der Bürger – durchaus ausreichend sein konnte, genügt dieses Verfahren nicht den Ansprüchen moderner IT und rasant steigenden Erwartungen. Agile Entwicklung über die Grenzen von Fachbereichen hinweg, in kürzeren Zyklen und in ständigem Austausch mit dem späteren Nutzer ist daher notwendig, um attraktive Online-Angebote zu erstellen. Diese Art der Entwicklung stellt allerdings eine Herausforderung an die Verwaltung dar: Einerseits an die Art und Weise der Führung, den Freiraum, den man den Mitarbeitern lässt, und andererseits auch an die Infrastruktur, da die meisten Behörden mit klassischen Formen arbeiten.

Bei allen Ambitionen: Den Digitalisierungsanstrengungen der Verwaltung stehen Hürden entgegen, die oftmals nicht oder zumindest nicht kurzfristig durch die Verwaltung selbst überwunden werden können. Das betrifft einerseits die Organisation und die Geisteshaltung. Das strittige Gefüge einer Verwaltung und der Fokus auf Sicherheit und Verlässlichkeit verengen oftmals den Blick und erschweren den Weg zu innovativen Angeboten. Das gezielte Einfordern von Feedback und das Aufnehmen in den weiteren Prozess muss von Organisationen erst gelernt werden.



Dazu kommen rechtliche Hürden: Auch Online-Angebote und deren Durchgängigkeit liegen nur begrenzt in der Hand des öffentlichen Sektors. Wenn Schriftformerfordernisse oder persönliches Erscheinen im Gesetz verankert sind, stößt auch die agilste Entwicklung an ihre Grenzen. Hier ist der Gesetzgeber gefragt, um neben Verpflichtungen auch den notwendigen Rahmen für eine kundenfreundliche digitale Verwaltung zu liefern.

Und an einer weiteren Stelle könnte der Bund unterstützen: Behörden sind auf IT-Dienstleister und Standard-Software angewiesen. Das führt dazu, dass Verwaltungen verschiedener Größen und auf allen Ebenen mit Unternehmen Lösungen aushandeln müssen, um mit der Entwicklung schrittzuhalten. Hier besteht die Gefahr, dass einzelne private Anbieter mit ihrer Marktmacht Verwaltungen in Lösungen drängen, die unseren Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit nicht genügen. Hier wären zentrale Verhandlungen auf Bundesebene und beispielsweise der Bund als Datentreuhänder bei Cloud-Lösungen hilfreich, um für Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen ähnliche Voraussetzungen für die Digitalisierung zu schaffen.

Die Investitionen lohnen sich: Mit dem Annehmen der Herausforderung Digitalisierung bieten sich Chancen für die öffentliche Verwaltung. Bei einer ständigen Knappheit von finanziellen Ressourcen und dem drohenden Fachkräftemangel, der sich auch in den Behörden bemerkbar macht, können neue Technologien helfen, die vorhandenen Mittel effizienter einzusetzen. Das betrifft nicht nur die Kundenperspektive, sondern gerade interne Prozesse wie Aktenhaltungen. Wenn Verwaltungen die eigenen Mitarbeiter bei administrativen Tätigkeiten entlasten, entstehen Freiräume für die Beratung und Betreuung der Bürger. Über diesen Kundenfokus könnte auch das Vertrauen in die öffentlichen Institutionen, dass vielerorts etwas gelitten hat, zurückgewonnen werden.

Jetzt geht es also darum, wie wir mit der Digitalisierung umgehen, ob wir die Chancen erkennen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass diese auch genutzt werden können. Die Digitalisierung findet auch ohne die Verwaltung statt – die Verwaltung aber nicht ohne die Digitalisierung, zumindest nicht, wenn sie auch in Zukunft ein verlässlicher Ansprechpartner mit entsprechend zeitgemäßen Angeboten sein will.

Ihr Markus Schmitz

CIO der Bundesagentur für Arbeit