

# WM

# Verwaltung & Management

Zeitschrift für moderne Verwaltung

Öffentliche Aufgaben ■ E-Government ■ Finanzen und Rechnungswesen ■  
Führung und Strategie ■ Public Governance ■ Organisation ■ Personalmanagement

Schwerpunkt

„Digitalisierung von Staat und  
Verwaltung – Impulse und  
Anregungen aus Forschung  
und Praxis“

Gastherausgeber: Holger Hünemohr, Tino Schuppan

Mit Beiträgen u.a. von

Heike Raab, Martin Wind, Sönke E. Schulz, Andreas Engel,  
Jörn von Lucke, Herbert Kubicek und Petra Wolf

[www.verwaltung-management.de](http://www.verwaltung-management.de)

4 | 2017  
Juli | August



Nomos

# Inhalt

## Auf ein Wort...

### Vom Digitaldialog zu einer digitalen Strategie für das ganze Land 171

Heike Raab

Die Verwaltung der Zukunft soll bürgerfreundlich sein und die digitalen Möglichkeiten klug einsetzen, um lästige Amtswege und Wartezeiten zu ersparen, um effizienter zu wirtschaften und den Beschäftigten flexiblere Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen. So etwa könnte die Kurzbotschaft zu den Zielvorstellungen einer Landesregierung wie Rheinland-Pfalz lauten. Klingt einfach. Doch wir wissen alle, wie langwierig Prozesse sind. Change-Management gelingt leichter, wenn ein Problemdruck besteht. Doch dieser wird vom papierbasierten Verwaltungshandeln tagtäglich negiert. Es läuft doch alles, die IT ist zu teuer und ganz ohne Papier wird man sowieso nicht auskommen. Solche Argumente sind sicherlich vielen bekannt. Auch ein E-Government-Gesetz ist wenig geeignet, Problemdruck aufzubauen.

### E-Government: das fortgesetzte Scheitern an der Realität

Martin Wind

Nicht technische Systeme, sondern strukturelle Gegebenheiten des öffentlichen Sektors und ein fundiertes Verständnis von der Gestaltung soziotechnischer Systeme sind maßgeblich für das Gelingen von Innovationen. Dass dies nicht längst als gesicherte Lehre aus zurückliegenden Phasen der Informatisierung in die Praxis Einzug gehalten hat, liegt auch an mangelnder Fehlerkultur und Geschichtslosigkeit der relevanten Institutionen.

### Digitalisierung im Mehrebenengefüge – die Rolle der Kreise

Sönke E. Schulz

Zur Systematisierung der Aufgaben der Landkreise hat sich eine Dreiteilung eingebürgert, die nicht nur den historischen Aufgabenbestand zu systematisieren hilft und den Status quo beschreibt, sondern v.a. auch die denkbaren Entwicklungsperspektiven vorzeichnet: Sowohl die übergemeindlichen Aufgaben als auch die ergänzende und ausgleichende Funktion bieten Anknüpfungspunkte für eine Stärkung der Position der Kreise im Kontext der zunehmenden Digitalisierung von Staat und Gesellschaft. Die Kreise repräsentieren den ländlichen Raum und vereinen die Vorteile von Dezentralisierung und Zentralisierung. Sie stellen den „Enabler“ zur Erschließung der Chancen der Digitalisierung auch für die kreisangehörigen Gemeinden und Städte dar.

### Praktische Herausforderungen für das Gelingen der digitalen Verwaltungstransformation aus kommunaler Sicht

Andreas Engel

In der Verwaltungspraxis beherrschen „Online“-Themen und Fragen der Steuerung und Organisation die Digitalisierungsdiskussion. Doch ist der Zugang zu Online-Diensten der Schlüssel zu einer besseren Verwaltung? Digitalisierung ist ein komplexer Veränderungsprozess, der nicht auf fachunabhängige und fachübergreifende Infrastrukturfragen und die Einführung von Online-Transaktionen reduziert werden darf. Gefragt sind Digitalisierungsstrategien für die zentralen Aufgabenbereiche der Verwaltung, für die schon im Gesetzgebungsverfahren die Auswirkungen rechtlicher Regelungen auf den Verwaltungsvollzug mit Digitalisierung zu prüfen sind. Für Kommunen bedeutet Digitalisierung auch eine Erweiterung der Perspektive von der Digitalisierung der Verwaltung zur Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie für die Kommune.

### Qualifikationsoffensive E-Government

Dagmar Lück-Schneider

Die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung sind und werden auf die zunehmende Digitalisierung ihrer derzeitigen Leistungsangebote sowie neu entstehende Aufgabenfelder durch den gegenwärtigen, gravierenden gesellschaftlichen Wandel unzurei-

170

chend vorbereitet. Entsprechend wird die Notwendigkeit einer Qualifikationsoffensive in Anlehnung an frühere Forderungen postuliert. Erforderliche inhaltliche Qualifikationsbedarfe werden nur gestreift. Ausführlich wird aufgezeigt, dass die derzeitige Aus- und Weiterbildungslandschaft sowohl aufgrund des Fachkräftemangels als auch aufgrund struktureller Gegebenheiten für eine solche Offensive nicht gut vorbereitet ist. Abschließend werden Handlungsbedarfe für die Politik abgeleitet.

### Open Government: „Demokratie heißt zuhören und die Hand reichen.“

Jörn von Lucke

Deutschland hat im Dezember 2016 die Teilnahme an der Open Government Partnership erklärt. Damit ist die dauerhafte Grundlage gelegt worden, ein offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln im Zusammenwirken mit der Zivilgesellschaft zu konkretisieren und zu professionalisieren. In dem Beitrag wird auf die Vorstellungen der Bundesregierung und der Zivilgesellschaft eingegangen, die im Rahmen des Dialogs mit der Bundesregierung zur Erarbeitung eines Aktionsplans für 2017-19 zusammengetragen wurden. Der Beitrag reflektiert mögliche Open-Government-Handlungsfelder für die 19. Legislaturperiode, die künftige Bundesregierung und die Zusammenarbeit mit Länder und Kommunen über den IT-Planungsrat.

175

### Open Government – Der Zenit ist überschritten

Herbert Kubicek

Open Government ist ein Ansatz technikaffiner zivilgesellschaftlicher Gruppierungen, mit dem allseits befürwortete Ziele wie Transparenz, Partizipation und Kooperation auf einem neuen Weg besser als bisher erreicht werden sollen: über die unentgeltliche Bereitstellung möglichst vieler Verwaltungsdaten in maschinenlesbarer Form zur freien Weiterverwendung. Wie überzeugend diese neue Variante in einer langen Tradition technioptimistischer gesellschaftlicher Visionen ist, wird anhand der Vorschläge für den ersten Nationalen Aktionsplan im Rahmen der Open Government Partnership geprüft. Aufgrund von zehn Kritikpunkten werden diesem Ansatz keine Chancen eingeräumt, wesentlich zur Erreichung der genannten Ziele beizutragen.

### Komplexität von Smart Cities: Ein nutzenstiftender Gestaltungsauftrag für die öffentliche Verwaltung

André Göbel/Carlos Ferrero-Calle

Der Smart-City-Begriff ist nicht einheitlich definiert, wird aber gemeinhin als Synonym für die zunehmende Vernetzung von Bewohnern und den sie umgebenden Technologien verstanden. Die mit der Umsetzung „smarter Lebensräume“ verbundene Komplexität stellt die öffentliche Verwaltung vor enorme Herausforderungen. Der Beitrag zeigt die übergreifende Themenvielfalt einer smarten Stadt anhand eines etablierten Referenzmodells auf, um die öffentliche Verwaltung zur nutzenstiftenden Mitgestaltung unserer technisierten Lebensräume von morgen zu ermutigen.

### Verhindert Digitalisierung Digitalisierung?

Petra Wolf

Digitalisierung bedeutet Vernetzung. Damit Digitalisierung gelingen kann, müssen daher die Akteure von Digitalisierungsvorhaben bereit sein, sich auf dieses Grundprinzip einzulassen, das bedeutet Kooperation und Abstimmung über technische und fachliche Standards als Basis jeglicher IT-Anwendungs- und Infrastrukturentwicklung. Ressort- und ebenenübergreifende Kooperation und Abstimmung gehören bislang jedoch zu den Schwächen, die der deutschen Verwaltung regelmäßig attestiert werden. Dies zeigt sich u.a. an zwei Facetten föderaler Digitalisierungsvorhaben deutlich: der Finanzierung und dem Management solcher Projekte.

### Impressum

179

185

190