

# Digitale Verwaltung

## Handlungsempfehlungen für Kommunen



## So setzen kommunale Verwaltungen digitale Veränderungsprozesse erfolgreich um

**SUMMARY** Der Nachholbedarf, den Deutschland hinsichtlich der Digitalisierung hat, ist beachtlich: Laut aktuellem Digital Economy and Society Index der EU (DESI)<sup>1</sup> belegt die Bundesrepublik im europäischen Vergleich gerade einmal den elften Platz. Rückstände bestehen hierbei vor allem im E-Government-Bereich – hier schafft es Deutschland lediglich auf Rang 17. Ziel der Digitalen Verwaltung ist es zum einen, Arbeitsabläufe und Prozesse bei der Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen Institutionen zu vereinfachen. Zum anderen soll sich dadurch auch der Austausch zwischen Institutionen und BürgerInnen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien schneller, einfacher, sicherer und letztlich kostengünstiger gestalten.

Damit diese Vision schnellstmöglich zu Deutschlands Wirklichkeit wird, gilt es noch viele Herausforderungen zu meistern. Unabhängig der individuellen Höhe der Hürden wird jedoch schon jetzt klar ersichtlich: Bereits mit wenigen kleinen Maßnahmen können sich Kommunen einen großen Schritt hin zur erfolgreich durchgeführten digitalen Transformation bewegen. Und eben dies ist, was es nun gilt, mit voller Kraft anzugehen!

### Herausforderungen

E-Government ist in Deutschland noch lange kein Standard. Und das obwohl das 2017 in Kraft getretene Onlinezugangsgesetz (OZG) vorsieht, dass alle Leistungen der öffentlichen Verwaltung bis 2023 online zur Verfügung stehen müssen. Laut des jährlichen Berichts des Nationalen Normenkontrollrats „Zukunftsfester Staat – weniger Bürokratie, praxistaugliche Gesetze und leistungsfähige Verwaltung“<sup>2</sup> verläuft die dafür notwendige Digitalisierung der wichtigsten Verwaltungsdienstleistungen immer noch zu schleppend.

Doch nicht nur im Digitalisierungsprozess selbst tut sich Deutschland schwer. Auch die Annahme digitaler Verwaltungsdienste durch die BürgerInnen lässt noch immer zu wünschen übrig. So offenbart zwar der „eGovernment Monitor 2021“ der Initiative D21 ein zuversichtlich stimmendes Ergebnis: 52 Prozent der deutschen Internetnutzer wählten im vergangenen Jahr digitale Dienste

anstelle des Behördengangs. Das Ergebnis ist damit im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Darüber hinaus zeigen umgekehrt die 48 Prozent der Bevölkerung, die digitale Verwaltungsdienste noch nicht nutzen, wie groß das Verbesserungspotenzial nach wie vor ist.

Die Befragten kritisieren dabei vor allem eine mangelnde Zuverlässigkeit der Online-Angebote, sie vermissen eine einfache Bedienbarkeit und tun sich beispielsweise schwer mit der Auffindbarkeit der benötigten Informationen. Besonders drastisch fasst die Lage auch Prof. Dr. Helmut Krcmar von der Technischen Universität München zusammen: "Große deutsche digitale Infrastrukturprojekte erreichen die Bürgerinnen und Bürger bislang kaum – sei es die De-Mail, die Behördennummer 115 oder der neue Personalausweis."

Die Erläuterungen machen deutlich: Sowohl was die technologische Ausrüstung der hiesigen Verwaltungseinrichtungen angeht als auch in puncto Nutzerakzeptanz gibt es noch alle Hände voll zu tun. Doch woran liegt es,

dass Deutschland beim E-Government nicht schon besser aufgestellt ist? Die Gründe dafür sind vielseitig. Oft scheitert die Digitalisierung der Verwaltung jedoch an internen Prozessen, die ein technisches sowie mentales Umdenken erfordern. Denn: Mit der technologischen Transformation allein ist es nicht getan. Auch die MitarbeiterInnen in den Rathäusern und Verwaltungen müssen von den Vorteilen der Digitalisierung überzeugt werden und diese nach außen tragen. Hinzu kommen mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen. Außerdem wurden bislang noch keine bundesweit einheitlichen Lösungsstandards entwickelt – was eine Vernetzung der Institutionen und die damit verbundene Entschlackung der Bürokratie zusätzlich erschwert.

*Um eine flächendeckende Digitalisierung zu erreichen, müssen Lösungen auf kommunaler Ebene gefunden und implementiert werden. Hierbei können bereits wenige kleine Schritte eine große Veränderung bewirken.*

1 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

2 <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/300864/1959268/dfbaf1cf4066255b7c902e4000bb56c9/210916-jahresbericht-data.pdf?download=1>

## Lösungen

### SCHRITT 1 | Status quo analysieren

Am Anfang einer Veränderung sollte immer eine Bestandsaufnahme stehen: So fällt es leichter, eine präzise Strategie zu entwickeln und konkrete Ziele zu formulieren. Dabei hilft ein Blick auf den digitalen Reifegrad einer Kommune. Wo liegen Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Verwaltungen? In welchen Bereichen werden schon digitale Angebote eingesetzt? An welchen Punkten sind bisherige Digitalisierungsmaßnahmen gescheitert? Mit den Antworten lassen sich konkrete Ziele ausarbeiten und Prioritäten für das weitere Vorgehen setzen.

### SCHRITT 2 | Strategie ausarbeiten

Anhand der nun gewonnenen Erkenntnisse gilt es in einem nächsten Schritt, eine umfangreiche E-Government-Strategie zu entwickeln. Diese bildet während des gesamten Transformationsprozesses einen festen Anlaufpunkt, um die jeweils aktuell laufenden Prozesse stets mit den zuvor aufgestellten Zielvorstellungen abzugleichen. Bei der Aufstellung der Strategie sollten sich die Maßnahmen jedoch nicht allein auf den Bereich der Verwaltung beschränken. Vielmehr sollte die Roadmap Anknüpfungspunkte für die digitale Transformation anderer städtischer Lebensbereiche aufweisen. Denn: E-Government ist letztlich nur ein Teil einer vollständigen digitalen Transformation einer Kommune.

### SCHRITT 3 | Solide Budgetplanung und Projektmanagement

Im dritten Schritt geht es darum, die Digitalisierungsmaßnahmen in ein ausgefeiltes Projektmanagement zu übertragen. Dieses hilft nicht nur dabei, den Überblick zu bewahren, sondern beinhaltet zugleich eine solide und zuverlässige Finanzierungsplanung. Konkret geht es hierbei darum, sämtliche Handlungsfelder in die Kalkulation miteinzubeziehen: von der Planung und Umsetzung der Digitalprojekte über benötigtes Personal und notwendige Technikstandards bis hin zum Coaching der Prozessbeteiligten.

Auch Folgeschritte wie die Organisation der Kommunikationsstrategie sollten berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, sowohl Fehlkalkulationen als auch ein potenzielles Scheitern des Projekts zu vermeiden. Zudem lassen sich die einzelnen Aufgaben mit einer distanzierten Sicht von außen leichter koordinieren und die vereinbarten Ziele konsequenter verfolgen.

### SCHRITT 4 | Lösungspartner festlegen

Sind alle vorbereitenden Maßnahmen erfolgt, geht es an die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie. Allein die Vielfalt der Roadmap-Bestandteile zeigt dabei: Eine Verwaltung kann die Aufgaben keineswegs allein bewältigen. Vielmehr gilt es gezielt die Lösungsanbieter herauszufinden, die am besten dafür geeignet sind, die individuellen Herausforderungen zu meistern.

Die potenziellen Projektpartner lassen sich dabei grob in zwei Kategorien unterteilen: diejenigen, die für die Entwicklung digitaler Lösungen für die Bürger zuständig sind – wie etwa für ein Bürgerserviceportal –, und diejenigen, die mit verwaltungsinternen Belangen wie einem digitalen Dokumentenmanagement betraut sind. Für jede der Anwendungen werden entweder Softwarefirmen oder spezielle Schulungsprogramme für die Mitarbeiter benötigt. In Abhängigkeit der Kostenkalkulation sollte die Beauftragung der Lösungspartner dann entsprechend der Prioritäten unterteilt werden, die den einzelnen Anwendungen zukommen.

### SCHRITT 5 | Interne Kommunikation motiviert die MitarbeiterInnen

Von Beginn an ist es essenziell, die gemeinsame Vision zur digitalen Verwaltung prägnant zu formulieren und die Prozesse so transparent wie möglich zu kommunizieren. Ziel sollte es sein, dass sich sämtliche MitarbeiterInnen der Verwaltung damit identifizieren können. Ihr Engagement ist schließlich gefragt, um eine digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben. Unterstützend für die interne Kommunikationsstrategie können auch Schulungen und Qualifizierungsprogramme für Angestellte sein. So lassen sich Fragestellungen früh beantworten und

mögliche skeptische Haltungen vorbeugen.

### SCHRITT 6 | Externe Kommunikation zur Bürgermotivation

Der Erfolg einer digitalen Verwaltung ist nicht zuletzt von den BürgerInnen einer Kommune abhängig. Sie entscheiden zunächst darüber, ob sie digitale Dienste nutzen oder stattdessen weiterhin den persönlichen Behördenweg wählen. Deshalb sollten die Online-Angebote auf allen Kommunikationskanälen der Verwaltung präsent sein. Bei Informationsveranstaltungen, Workshops oder Bürgertreffen sollten die Sorgen und Bedenken der BürgerInnen ernstgenommen und Fragen umfassend beantwortet werden.

### SCHRITT 7 | Zusammenschluss zu smarten Regionen

Vernetzung ist ein wichtiger Faktor der Digitalisierung. Ohne einheitliche Lösungen wird die digitale Transformation der Verwaltung nur schleppend voranschreiten. Der Zusammenschluss mit anderen Kommunen kann sich aber auch in finanzieller Hinsicht lohnen: Verfügt eine Stadt grundsätzlich nicht über die nötigen Ressourcen, birgt die Kooperation mit Nachbarstädten und umliegenden Regionen ein großes Potenzial, um wechselseitig von den Erfahrungen und den zur Verfügung stehenden Mitteln zu profitieren. Bestimmte Förderprogramme unterstützen hierbei explizit ganze Regionen.

## Potenziale und Mehrwert

Die Digitalisierung der Verwaltung birgt viele Chancen und Vorteile. Durchdacht und effizient umgesetzt bringt sie Zeitersparnis, Transparenz und Flexibilität sowohl für BürgerInnen als auch für Verwaltungsmitarbeitende. Auch vom Abbau bürokratischer Hürden und Komplexität profitieren dauerhaft beide Seiten. Vor allem aber zeigen Krisen wie die Covid-19-Pandemie die Notwendigkeit auf, den Forderungen des OZG nachzukommen.

Die Unternehmensberatung Haselhorst Associates GmbH mit Sitz in Starnberg ist spezialisiert auf Restrukturierungen, Strategieberatungen, das Profit Improvement sowie umfassende Konzepte für Smart Cities und die Digitalisierung von Unternehmen. Das Team aus international erfahrenen Beratern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden – von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung.

In den vergangenen Jahren ist die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien sowohl für Unternehmen als auch Städte und Kommunen hinzugekommen. Im Bereich Smart City entwickelt Haselhorst Associates gemeinsam mit Stadtwerken und Kommunen zukunftsfähige Konzepte für die digitale Daseinsvorsorge. 2018, 2019, 2020 und 2021 publizierte Haselhorst Associates umfassende Studien zur Entwicklung von Smart Cities in Deutschland.



Jürgen Germies ist seit 2013 bei Haselhorst Associates. Er hat ein vielfältiges Know-how in den Bereichen Industrie und Finanzierung. Jürgen Germies begleitet unsere Klienten bei Strategieentwicklungen, Restrukturierungen und Change-Prozessen. Seine diversen Erfahrungen als Geschäftsführer, Gesellschafter und Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen runden sein Profil ab. Er baute den Bereich Smart City auf und entwickelt mit Stadtwerken und Kommunen umfassende Konzepte zur digitalen Daseinsvorsorge sowie umfangreiche Roadmaps für die urbane Transformation.

Haselhorst Associates GmbH (Herausgeber)  
Schiffbauerweg 1  
D-82319 Starnberg

t +49 (0) 8151 650 40 0  
@ info@haselhorst-associates.com  
www.haselhorst-associates.com

Geschäftsführer: Dr. Arno Haselhorst, Jürgen Germies  
Amtsgericht München HRB 180713

Fotos: Pexels | Andreas Huber

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.  
GEMEINSAM.

 **HASELHORST ASSOCIATES**  
CONSULTING