

Expertenbeitrag: Digitalisierung

Auf die Führungskräfte kommt es besonders an



Claudia Schneider,
Professorin an der Hochschule
Ludwigsburg. FOTO: SANDRA WOLF

Defizite bei der Digitalisierung der Verwaltung werden weiterhin beklagt. Damit diese gelingt, ist aber mehr notwendig als funktionierende Technologie. Alle Teilbereiche der Organisation müssen ihren Beitrag leisten – auch und gerade die Führungskräfte.

Von Claudia Schneider

LUDWIGSBURG. Die Digitalisierung der Verwaltung wird oft ausschließlich als technologisches Problem gesehen oder behandelt. Tatsächlich ist aber eine Vorgehensweise, die alle Teilbereiche einer Organisation integriert, der Schlüssel. Eine ganzheitliche Strategie und ein nachhaltiges Umsetzungscontrolling der vereinbarten Maßnahmen sind dafür erforderlich. Sonst droht ein aktionistisches Digitalisierungspatchwork. Nicht nur bei der Umsetzung des OZG-Gesetzes mit seinen 575 Leistungsbündeln hat sich gezeigt, dass es erhebliche Defizite bei der Digitalisierungsfähigkeit der Verwaltung gibt.

Steuerung im ganzheitlichen Sinn fehlt oft bei der Digitalisierung

Was sind Ursachen für diese Defizite? Einige wesentliche davon betreffen die Führungskräfte. Sie sollen hier thesenartig geschildert werden.

Das digitale Commitment der Verwaltungsführung unterliegt in den Kommunen einer großen Streuung. Einige Führungskräfte treiben die Digitalisierung voran; andere blockieren sie. Folge sind Diskontinuitäten in der Entwicklung einzelner Organisationsbereiche. Dadurch wird die Organisation insgesamt langsamer,

die Digitalisierungsbemühungen erodieren – falls die Führung wechselt – oder scheitern an der Zuständigkeitsgrenze.

Durch Laissez-Faire-Haltung und Konfliktscheu in der Verwaltungsspitze wird zu wenig Veränderungsdruck auf die nachgeordneten Führungsebenen ausgeübt. Der Führungserfolg wird auch selten an der konkreten Erreichung von Digitalisierungszielen gemessen. Man setzt zu oft auf den guten Willen – auch bei denen, die diesen nicht haben.

Ein besonderes Problem betrifft Bürgermeister in der ersten Amtsperiode: Diese richten sich oft zu stark an der öffentlichen Wahrnehmung aus. Ohne eine solide verwaltungsinterne Basis treiben sie daher öffentlichkeitswirksame Projekte voran – zulasten einer notwendigen, aber oft unpopuläreren Grundlagenarbeit.

Generell fehlt es oft an wirksamer Steuerung der Digitalisierungsbemühungen. Das Erarbeiten einer Digitalisierungsstrategie wird als externe Berateraufgabe verstanden oder an einzelne Personen innerhalb oder außerhalb der Organisation delegiert, etwa als Auftrag an Studierende im Rahmen einer Abschlussarbeit. Doch die durchgängige Unterstützung durch die Verwaltungsspitze, die Management-Attention, fehlt.

Denn Strategiearbeit ist bei vielen losgelöst vom Tagesgeschäft und wird nicht handlungsleitend. Es geht nur darum, ein Konzeptpapier vorweisen zu können. Steuerung im ganzheitlichen Sinne – also schrittweise von der Gesamtstrategie zur Teilbereichsstrategie über die Umsetzungsplanung bis hin zum Umsetzungscontrolling – wird nicht gelebt.

Der fehlende Mut, klare Prioritäten zu setzen und auch einmal Nein zu sagen, etwa zu Forderungen von Gemeinderäten, hat oft fatale Folgen: Die Organisationen werden mit „strategischen Initiativen“ überfrachtet. Vieles wird dann angefangen, besonders, wenn es ein Förderangebot dafür gibt. Es wird aber nicht oder nur suboptimal zu Ende gebracht.

Auch die Agilität und Durchlässigkeit der Organisationsstruktur lässt häufig zu wünschen übrig, Stichwort „Ämterstilo“. Dieses Grundproblem wird durch den einen oder anderen (mehr oder weniger agilen) Krisenstab nicht behoben. Dazu kommt oft

die Angst vor Verlust der Daseinsberechtigung auf den Führungsebenen im Kontext von New-Work-Ansätzen. Fehlendes Zutrauen in die Mitarbeitenden spielt auch eine Rolle.

Defizite gibt es auch bei den Geschäftsprozessen.

Vorschläge zum Abbau von Digitalisierungshürden

Oft fehlt die Professionalisierung für Geschäftsprozess- und Projektmanagement. Daher bleiben auch Ergebnisse externer Expertise, eingekauft über Kooperationen, stellenweise über Jahre hinweg ungenutzt.

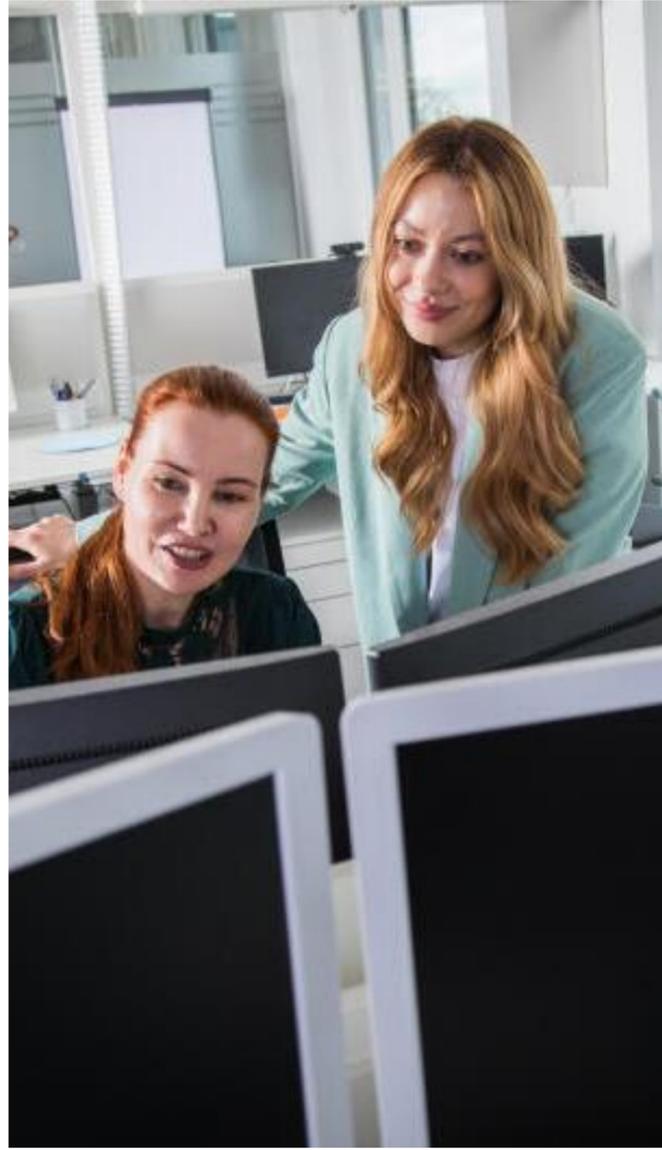
Ohne Digitalisierungsstrategie gibt es auch keine strategische Personalentwicklung. Die aktuelle Antwort der Verwaltungen besteht derzeit häufig darin, Digitalisierungsbeauftragte zu beschäftigen und Multiplikatoren zu implementieren. Doch das genügt nicht. Nehmen die oberen Führungsebenen ihre Aufgabe als Personalentwickler nicht wahr, gefährden sie die gesamte Verwaltungsorganisation. Denn bei der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung ist eine Verzögerung von drei oder vier Jahren eine Ewigkeit. Und die kompetenten nachgeordneten Fach- und Führungskräfte haben dann längst das Weite gesucht.

Was ist zu tun?

Ein konsequentes, strategisches Personalmanagement mit Fokus auf Digitalkompetenz im umfassenden Sinne ist zu etablieren, abgeleitet aus der Gesamtstrategie der jeweiligen Verwaltung.

Die umfassende und verpflichtende Professionalisierung aller Führungsebenen ist nötig, mindestens bei Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement, Innovationsmanagement und strategischer Steuerung. Idealerweise erfolgt dies interkommunal, noch besser auch mit der Wirtschaft.

Die Innovationsfähigkeit muss gezielt gefördert werden, etwa durch neue Ansätze beim Onboarding. Wie wäre es mit einem halben Jahr Tätigkeit in der Wirtschaft, ehe jemand eine Führungsposition in der Verwaltung übernimmt? Auch sollten verstärkt Quereinsteiger rekrutiert werden und jedes Programm zur Nachwuchsentwicklung muss Innovationsaufgaben umfassen.



Damit die Digitalisierung gelingt, ist in der Verwaltung eine neue Gestaltung von Organisation und Geschäftsprozessen nötig, so die These von Claudia Schneider. FOTO: DPA-TMVIC, KLOSE

Organisationsgestaltung und Digitalisierung verbinden

Claudia Schneider lehrt an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg Verwaltungsmanagement. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Organisationsgestaltung und Entwicklung, die Modellierung von Geschäftsprozessen, Personalmanagement sowie New Work. In Ludwigsburg leitet sie auch das Kompetenzzentrum für

Digitale Transformation im öffentlichen Sektor. Es soll zur Professionalisierung der öffentlichen Verwaltung im digitalen Wandel beitragen. Ziel sind Strukturen und Zusammenarbeitsmodelle, die Partizipation und Selbstbestimmung, Verantwortung und Kreativität ermöglichen, und das im Dreieck Personal – Organisation – Technologie.

In eigener Sache

Digitale Themen sind künftig in der gesamten Zeitung

Seit dem Jahr 2018 haben wir alle zwei Wochen auf dieser Seite „Zukunft der Verwaltung“ über Themen wie Digitalisierung, Smart Cities und Chancen, aber auch Risiken der KI für die Verwaltung berichtet. Diese Themen und Zukunftsvisionen für die Verwaltung haben auch zukünftig einen festen Platz im Staatsanzeiger – aber an anderen Orten als bisher.

Digitalisierung ist inzwischen eine Querschnittsaufgabe, und dem wollen wir dadurch Rechnung tragen, dass das Thema zielgenauer in den einzelnen Ressorts behandelt wird, die es jeweils betrifft – die E-Akte beispielsweise in Politik und Verwaltung, Smart Cities in Kreis und Kommune. Dafür planen wir neue Themenseiten mit anderen Schwerpunkten. Lassen Sie sich überraschen, was das neue Jahr an Neuerungen im Staatsanzeiger bringt. Und bleiben Sie uns gewogen. (sta)

Website von Aalen und Heidenheim neu gestaltet

AALLEN/HEIDENHEIM. Informationen zu 19 Teilprojekten in Aalen und Heidenheim finden sich auf der grundlegend überarbeiteten, gemeinsamen Smart-City-Website der beiden ostwürttembergischen Städte: So beispielsweise zu „Innovative Infrastruktur planen und aufbauen“ und „Digitale Orte im analogen Raum vernetzen“. Auch die Dashboards Aalens und Heidenheims sind auf der Website integriert. Dies erlaubt Nutzern unter anderem den Zugriff auf Echtzeitdaten für Fahrrad- und Lkw-Verkehr, die Parkplatzbelegung und Informationen zu anderen kommunalen Themenfeldern.

So könne man „transparent die aktuellen Projektfortschritte aufzeigen, eine Übersicht des aktuellen Stands und einen Ausblick auf die nächsten Meilensteine geben“, sagte Heidenheims Oberbürgermeister Michael Salomo. Sein Aalener Kollege Frederick Brütting (beide SPD) meint, die Bürger „können den Weg zur Smart City so einfach und schnell mitverfolgen und sich sogar aktiv für den Projektfortschritt einsetzen“. (sta)

Neue Dimensionen der Stadtplanung

Konferenz des Fraunhofer-Instituts IAO gibt Einblicke in aktuelle KI-Nutzung und zukünftige Chancen

STUTT GART. Ist Künstliche Intelligenz (KI) auch bei der Quartiersentwicklung und Stadtplanung ein Gamechanger? Dieser Frage stellen sich Mitarbeiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart schon seit Längerem. Bei einer Fachkonferenz des Innovationsverbands „Future District Alliance“ wurden Chancen und Risiken beim Einsatz von KI in Wohn-, Gewerbe- sowie Mixed-Use-Quartieren Anfang des Monats erörtert.

Quartiersentwicklung kann beschleunigt werden

„Von intelligenten Gebäudesystemen bis hin zu erleichterten Planungs- und Genehmigungsprozessen in Echtzeit verspricht die Rolle der KI in der Quartiersentwicklung nicht nur Innovation, sondern auch eine völlig neue Dimension der Stadtplanung“, heißt es dazu in einer Mitteilung des Fraunhofer IAO. Besonderes Augenmerk galt dabei der Frage, inwieweit KI als „Beschleuniger“ in der Quartiersentwicklung wirken kann.

Für Wilhelm Bauer, Institutsleiter des Fraunhofer IAO, ist die Antwort ein klares Ja. In innovativen Quar-



Stadtplanung und -entwicklung wird mithilfe von Building Information Modeling und KI künftig deutlich schneller ablaufen, meinen Experten. FOTO: DPA/WESTENDIG/HUBER STARKE

tiersprojekten, etwa der IAO-Außenstelle in München, würden neue Anwendungsszenarien für KI in der Nutzungsphase definiert. KI bedeute eine „exponentielle Entwicklung: Bald wird es keinen Job mehr in Deutschland geben, der nicht durch KI beeinflusst wird.“

Doch auf welche Weise kann KI konkret von der Planungs- bis hin zur

Betriebsphase von Quartieren künftig bei der Stadtentwicklung helfen? Bernd Pinter von der Stadt Wien demonstrierte, wie bereits in einem EU-Modellvorhaben mithilfe von KI und Building Information Modeling kommunale Baugenehmigungen automatisiert erstellt werden können – falls alle Nachhaltigkeitskriterien und weitere Bedingungen berück-

sichtigt worden sind.

Ayse Glass von der HafenCity Universität Hamburg sieht Potenziale synthetischer Daten zum Optimieren des Verkehrs, dem Steigern der Energieeffizienz. Auch die Sicherheit lasse sich damit erhöhen, die Bürgerbeteiligung fördern und das Gesundheitsmanagement in der Quartiersentwicklung verbessern. Einig waren sich die Teilnehmer, dass Modellprojekte etwa zu KI-Anwendungen beim Schaffen von Wohnraum und dem Stadbau erforderlich seien.

Experten rechnen mit mehr als 50 Prozent Effizienzgewinn

Tobias Wallisser lehrt als Professor für digitales Entwerfen an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart. Angesichts solcher Beispiele ist er zuversichtlich: „Mit KI können wir Prozesse nicht nur optimieren, sondern auch innovieren.“

Die Konferenzteilnehmer setzen auch große Hoffnungen in den KI-Einsatz: Bei einer Erhebung schätzten zwei Drittel von ihnen, dass die Effektivität der Quartiersentwicklungsprozesse dadurch in den kommenden fünf Jahren um mindestens 50 Prozent zunehmen wird. (sta)

Städte brauchen Cybersicherheit

Landesagentur bietet Unterstützung

STUTT GART. Cyberattacken auf die kommunale Verwaltung häufen sich. Sie können die Infrastruktur von Städten und Gemeinden gefährden und so auch den Alltag der Bürger beeinträchtigen. Daher haben das Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen mit der Cybersicherheitsagentur Baden-Württemberg (CSBW), den kommunalen Landesverbänden und der kommunalen IT-Dienstleisterin Komm.One einen „Stufenplan Mindestsicherheitsniveau“ entwickelt. Er soll die Cybersicherheit von Städten, Landkreisen und Gemeinden verstärken.

„Die Cybersicherheit unserer Kommunen ist der Grundstein für die Digitalisierung unserer Gesellschaft“, begründete Digitalisierungsminister Thomas Strobl (CDU) die Initiative. „Mit unserem Angebot helfen wir den Städten, Gemeinden und Landkreisen dabei, den Status quo zu bewerten und eindeutige Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit zu erhalten“, ergänzte CSBW-Präsident Ralf Rosanowski bei der Vorstellung des Angebots.

Das Konzept für das Mindestsicherheitsniveau umfasst insgesamt vier Stufen.

Stufe eins ist die Bestandsaufnahme. Anhand einer Checkliste mit 92 Fragen können die Kommunen ihre grundlegenden Schutzmaßnahmen prüfen. Stufe zwei ist eine detaillierte, eintägige IT-Sicherheitsanalyse. Bei Stufe drei geht es darum, das IT-Grundschutzprofil „Basis-Absicherung Kommunalverwaltung“ umzusetzen. Dieses legt Mindestsicherheitsmaßnahmen für die Kommunalverwaltungen fest. Stufe vier schließlich hat die ganzheitliche Umsetzung des IT-Grundschutzes zum Ziel.

Die CSBW berät und unterstützt laut Rosanowski die Kommunen und begleitet sie beim Durchführen der IT-Sicherheitsanalysen. „Im Falle eines Cyberangriffs unterstützen wir auch bei der Bewältigung des Vorfalls, bei Bedarf auch mit einem mobilen Einsatzteam vor Ort.“ Der Stufenplan ist ein freiwilliges Angebot des Landes an die Kommunen und für diese auch nicht rechtlich verpflichtend. (sta)