



Perspektiven einer vernetzten Verwaltung

*Ansätze der wissenschaftlichen Begleitforschung zum
Informationsbüro d-NRW*

Berlin, 22. Mai 2007

Prof. Dr. Klaus Lenk

Universität Oldenburg

Lenk@aon.at

<http://www.uni-oldenburg.de/verwaltungswissenschaft>

Arbeiten zur „vernetzten Verwaltung“ im Informationsbüro d-NRW

1. Wie kann E-Government für den Bürokratieabbau genutzt werden und was kann man in NRW aus den niederländischen Erfahrungen hierzu lernen?
2. Wie kann man sich ein vernetztes E-Government vorstellen, das durch intensive Kooperation bei der Erstellung und dem Vertrieb von Verwaltungsleistungen gekennzeichnet ist?
3. Wie können einheitliche Ansprechstellen für Bürger und Wirtschaft gestaltet werden?
4. Welche Notwendigkeiten der Standardisierung und der Abstimmung über IT-Einsatz und Organisationsfragen bestehen zwischen Land und kommunalem Bereich bzw. anderen Stellen?
5. Muss das Land ein E-Government-Gesetz erlassen, um die vorstehenden Fragen verbindlich zu regeln?
6. Wie kann mit einem Modellversuch die Entwicklung gefördert werden?

Der Stand von E-Government

- Erreicht ist bessere Information (was gern unterschätzt wird), sowie eine Automatisierung (einfacher) Geschäftsprozesse („Transaktionen“)
- „Good Governance“ und IT-ermöglichte Verwaltungsmodernisierung haben noch nicht zueinander gefunden
- Die herrschende technikzentrierte Sicht trägt ein Automationsideal in öffentliche Dienstleistungen und Regulierungsprozesse
- Neue Architekturen für eine auf technischen Infrastrukturen organisatorisch vernetzte Verwaltung sind seit Jahren bekannt, aber (weltweit) nur bruchstückhaft verwirklicht
- Die Dienstleistungsrichtlinie der EU wird diese Lage verändern

Paradigmenwechsel E-Government



C. All Rights Reserved.

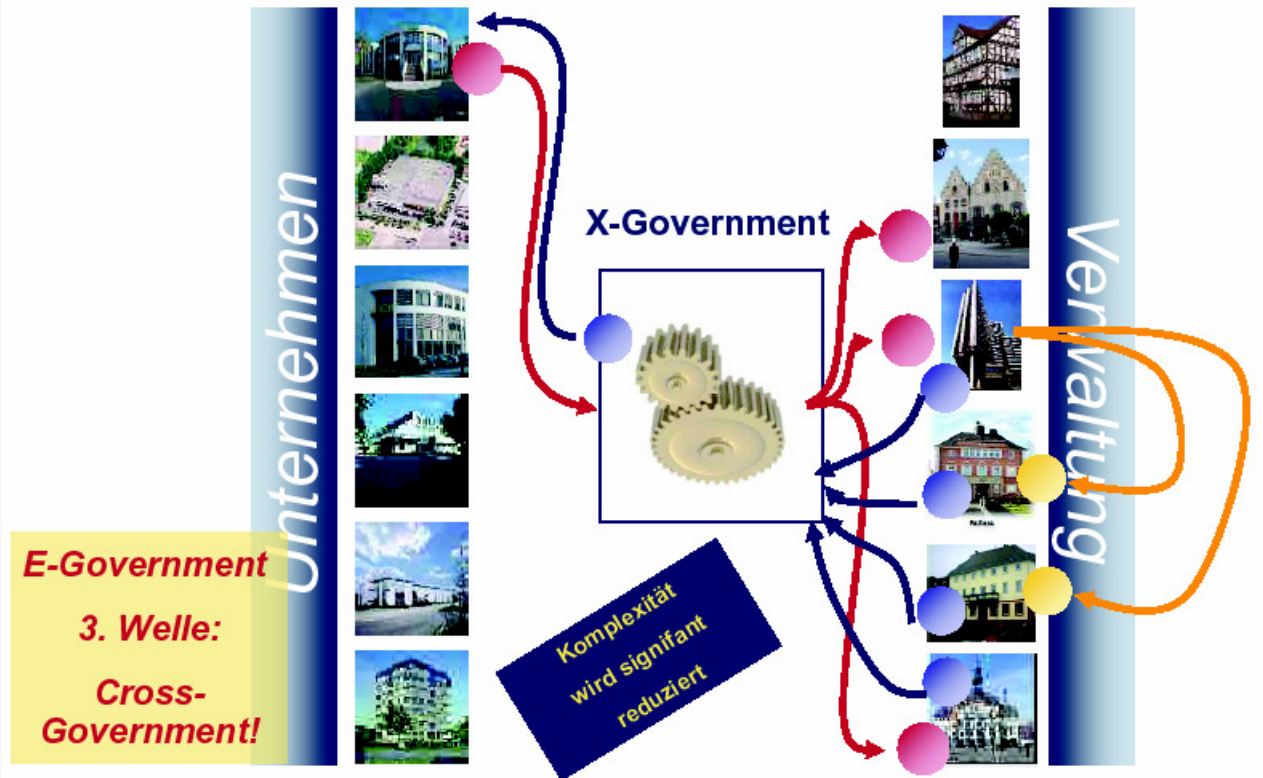
Prozesse Verwaltung Wirtschaft d-nrw.ppt

29/08/2006

Seite 18

•Quelle: Thomas Langkabel, CSC Ploenzke, Vortrag ESG am 29. August 2006

Paradigmenwechsel E-Government



© 2006 CSC. All Rights Reserved.

Prozesse Verwaltung Wirtschaft d-nrw.ppt

29/08/2006

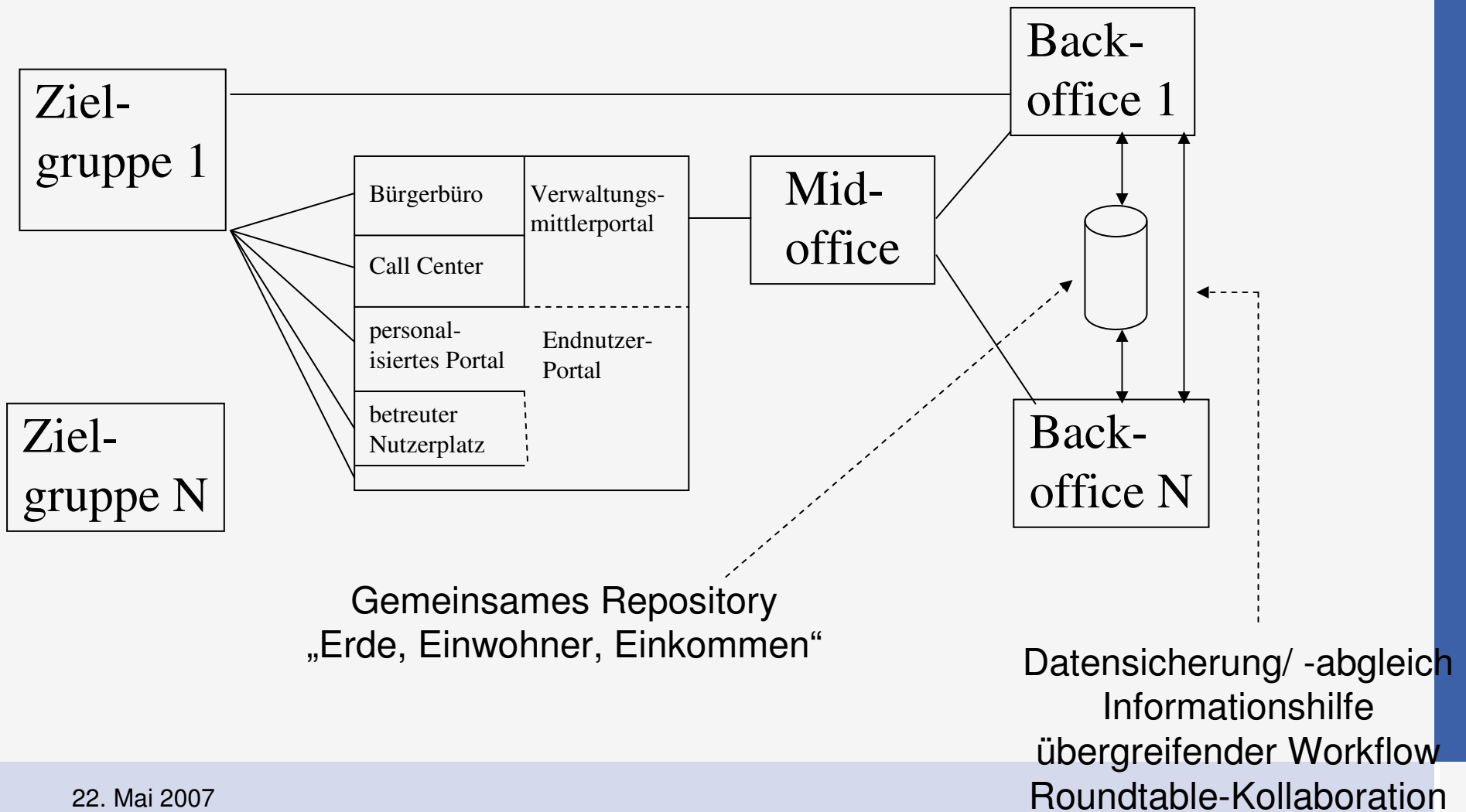
Der Paradigmenwechsel erfordert eine neue Verwaltungsarchitektur

Integriertes und vernetztes E-Government über Verwaltungsebenen hinweg

- Trennung von Leistungserstellung (Produktion) und Vertrieb in einer Struktur von Front Offices und Back Offices
- Konzentration des Zugangs (für bestimmte Zielgruppen), z.B. in Portalen oder Call Centern
- Effizienzgewinne durch kommunale Kooperation, durch Shared Services und durch Auslagerungen

Voraussetzung: Prozessdenken, um die organisatorischen Gestaltungspotenziale von E-Government zu erschließen

Architekturmodell für eine integrierte Verwaltung



Konturen der künftigen Verwaltungsarchitektur

- Art. 6 Abs.1 der Dienstleistungs-Richtlinie der EU fordert diese Architektur ein
- Es ist nur konsequent, alle Adressaten, also auch die heimische Wirtschaft und die Bürger davon profitieren lassen
- Aber die neue Architektur ist voraussetzungsvoll: das Denken in Domänen muss überwunden werden! Kooperation ist geboten
- Die Einführung der Architektur ist in Deutschland Aufgabe der Länder
- Geht es auch anders, etwa durch kommunale Kooperation, die von IT-Dienstleistern orchestriert wird? Welcher kommunal-staatliche Mix ist sinnvoll?
- Auf jeden Fall sind jetzt die Organisatoren gefordert!

Organisatorische Gestaltungspotenziale durch E-Government

- Den Zugang zur Verwaltung erleichtern (One-stop Verwaltung)
- Eine ganzheitlich handelnde, vernetzte Verwaltung durch integriertes E-Government
- Den Zugang ganz überflüssig machen (No-stop statt One-stop Verwaltung)

Hintergrund: Die erforderlichen technischen Infrastrukturen sind bald flächendeckend vorhanden. Das Denken kann und muss sich jetzt auf die organisatorischen Fragen richten!



Zugangserleichterung durch Dienstleistungsportale und multifunktionale Servicestellen

- Lebenslagen bzw. Geschäftssituationen bedienen ohne Rücksicht darauf, wer die Leistungen erstellt
- Konsequente gedankliche Trennung von Produktion und Vertrieb
- Denken in Zielgruppen: es gibt weder „die“ Wirtschaft noch „den“ Bürger
- Multikanalzugang: Bürger und Unternehmen sollen die ihnen gemäße Zugangsform wählen können. „115“ wird den Durchbruch bringen

Vom Marketing-Denken lernen!

- Zielgruppenbildung: nicht „die Wirtschaft“ (und schon gar nicht „der“ Bürger!)
 - Größenklasse und Rechtsform: besondere Problematik der Kleinstunternehmer
 - Branchenspezifisch im Hinblick auf Statistik- und Genehmigungserfordernisse
- Es werden (im Regelfall) keine „Services“ verkauft; es geht um Hürden, die die Unternehmen nehmen müssen, um arbeiten zu können.
- Die beste Verwaltung ist die, die man nicht sieht
- Gleichzeitig soll sie ansprechbar sein und zur Verantwortung gezogen werden können

Integriertes E-Government

- „Information Sharing“ zwischen Backoffices
- Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltung werden vernetzt zwischen Backoffices mehrerer Behörden
- Modularisierung dieser Prozesse eröffnet viele Chancen
 - Wiederverwendung von Prozessmodulen
 - Einrichtung von Shared Services, insbesondere in „Public-Public Partnerships“
 - Private Aufgabenträger können eingebunden werden ohne hoheitliche Funktionen abzugeben und ohne Verwässerung der Verantwortung
- Komplexe Verfahren wandern nicht mehr über viele Schreibtische, sondern können parallel oder in virtuellen Konferenzen abgearbeitet werden

No-Stop Verwaltung: Am Schalter vorbei!

- Verringerung der Anzahl von Kontaktpunkten durch Nutzung vorhandener Informationen
- Abschaffung von Verfahren, die durch vernetztes Arbeiten ersetzt werden können
- Vorausgefüllte Formulare als Einstieg, solange die Prozesse noch nicht an die neuen Möglichkeiten angepasst sind

Grundlage ist die Integration im Sinne einer Vernetzung der einzelnen Leistungsbeiträge

Die Konsequenz: eine vernetzte Verwaltung

- Mit der neuen Architektur werden Geschäftsprozesse über Organisationsgrenzen hinweg geführt, und dies birgt zahlreiche Herausforderungen für ihr Management
- „VORN“ entsteht ein Dienstleistungs-Einzelhandel, der über verschiedene Outlets arbeitet (Multikanal-Vertrieb, der sich auch im Internet nicht auf ein einziges Landesportal zu konzentrieren braucht)
- „HINTEN“ im Back Office halten neue Produktionsformen (z.B. Shared Services) Einzug
- Wie weit muss die Vernetzung gehen? („Reduzierung der Leistungstiefe“)
- Die Steuerbarkeit einer weitgehend vernetzten Verwaltung ist noch ungeklärt

Neue Verantwortungsstrukturen

- Verwaltungsverfahrens- und -organisationsrecht sind auf die neue Lage noch nicht eingestellt
- Rechtsstaatlich ist die Zuständigkeitsordnung, die ursprünglich nur die Arbeitsteilung widerspiegelte, unverzichtbar: die Verwaltung soll zur Verantwortung gezogen werden können
- Wie lässt sich das unter der neuen Architektur realisieren?
- Müssen Zuständigkeiten neu geregelt werden, wenn Produktion und Distribution der Verwaltungsleistungen getrennt sind und wenn Prozesse über Organisationsgrenzen hinweg geführt werden?
- Denkbar ist nunmehr die völlige Aufhebung örtlicher Zuständigkeiten, denn das Front Office verknüpft virtuell alle Anlaufstellen: man sucht das Rathaus, das Call Center oder das Portal danach aus, wie es am bequemsten ist

Ausblick

- Mehr denn je gilt das von der OECD ausgegebene Motto:
„E-Government is about Government“
- Es liegt an unserem Innovationswillen, die Vorteile einer vernetzten Verwaltung über die Verwaltungsebenen und über die Kirchtürme hinweg zu realisieren

Vielen Dank fürs Zuhören!