

## Verwaltung 4.0

Gesamtkonzeptionelle Entwicklung im internationalen Standortwettbewerb

(BS/Wilfried Kruse/Prof. Dr. Frank Hogrebe\*) Der Bund hat – gemeinsam mit der Deutschen Industrie und hochrangigen Repräsentanten – die Zukunftsinitiative "Industrie 4.0" gestartet: Die Deutsche Industrie, der Standort Deutschland stehen an der Schwelle zur 4. Industriellen Revolution vor neuen Herausforderungen im globalen Wettbewerb. In der "Verwaltung 4.0" geht es im Kern um die Balance zwischen innovativer Zukunftsgestaltung, der Beachtung finanzieller Rahmenbedingungen und den zukünftig eingeschränkten Personalressourcen. Dabei sind sowohl Innen- und Außensichten, die effiziente Abwicklung der unternehmens- und bürgerbezogenen Verwaltungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung konsistent aufeinander abzustimmen.

Zentrale Fragenstellungen sind dabei: Welche Anforderungen werden in Zukunft an die Verwaltung 4.0 gestellt und wie verbinden sich Kunden-, Produkt- und Prozessorientierung für die Zukunft mit dem Blick auf einen Horizont von 2030 ff. deutlich wirkungsvoller als heute?

Mit dem Blick auf die demographischen Herausforderungen: Welche Konzepte machen die Verwaltung 4.0 nachhaltig in Zukunft attraktiv für den Nachwuchs in den vielschichtigen Verwaltungsberufen?

Welche kooperativen Möglichkeiten im Bereich ÖÖP und ÖPP sind geeignet, um der zukünftigen Investitionsschwäche der Haushalte – vor dem Hintergrund der kommenden Schuldenbremse Lebens- und Standortqualität erhaltend – zu begegnen?

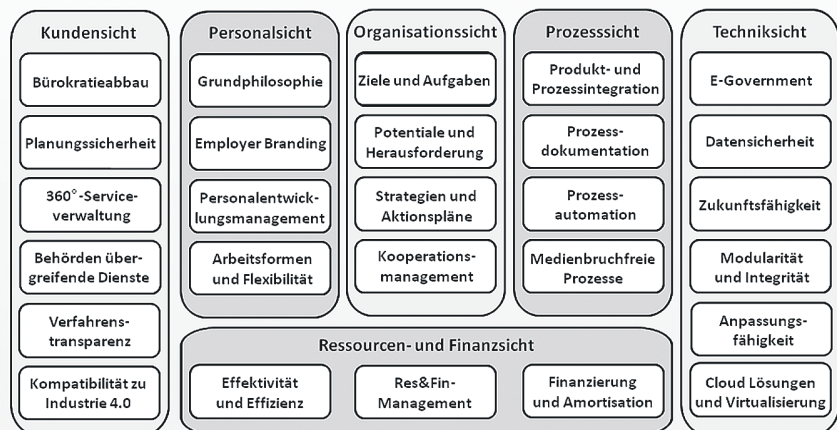
### Verwaltung 4.0 – Perspektiven und Komponenten

Die Herausforderungen der Verwaltung von heute und von übermorgen sind enorm; sie werden aber in ihrer Dimension, insbesondere vor der demographischen Herausforderung, dem damit verbundenen Kampf um die Talente und der kommenden Schuldenbremse (von Schuldenabbau redet man ja noch gar nicht), heute noch nicht wirklich realisiert.

Umso wichtiger ist es, sich die Kernanforderungen und unterschiedlichen Sichtweisen mit strategischem Blick bewusst zu machen und in eine

## Verwaltung 4.0<sup>®</sup>

von heute nach übermorgen – Perspektiven und Komponenten



Grafik: BS/VM

übergreifende Grundstrukturierung zu bringen. Das Konzept Verwaltung 4.0 kennzeichnet diesen Ansatz. Es besteht aus sechs Perspektiven mit korrespondierenden Komponenten, die in ihrer Verzahnung über bisherige Reform- und Diskussionsansätze deutlich hinausgehen. Das Schaubild vermittelt diesen gesamtkonzeptionellen Anspruch der Initiative.

### Kundensicht und Verwaltung 4.0

Oberstes Ziel ist und bleibt der Bürokratieabbau. Wo keine Regelungen einzuhalten sind, entsteht auch kein Verwaltungs-

aufwand, der sich mit der Konkretisierung, Überwachung pp. befassen muss.

Bürokratieabbau ist dabei nicht zu verwechseln mit rechtsfreien Räumen, im Gegenteil: Bürger wie Unternehmen brauchen Rechts- und Planungssicherheit, um auch das notwendige Vertrauen aufzubauen, um sich langfristig an den Standort Deutschland zu binden und dort zu investieren.

Dort, wo Bürokratie notwendig ist, erwartet der Kunde eine möglichst nachhaltige "360-Grad-Serviceverwaltung", die nicht nur ihre eigene Zuständigkeit sieht, sondern proaktiv auf ggf. weitere notwendige Ge-

nehmigungserfordernisse hinweist.

Solcherlei Sichtweise soll sich in Zukunft keineswegs nur innerhalb der eigenen Behörde darstellen; gerade behördenübergreifende Dienste und Denke stellen einen echten Mehrwert für Bürger und Unternehmen dar, denen regelmäßig das "Zuständigkeitsgeflecht" verborgen bleibt.

Rechtssichere Verwaltungsprüfungen brauchen ihre Zeit. Damit sollte und darf aber auch aktiv umgegangen werden. Verfahrenstransparenz ist das Stichwort, denn: Nur ein gut informierter Antragssteller ist in die Lage versetzt, Verständnis

für behördliche Verfahrensdauern aufzubringen.

Die möglichst reibungsfreie Kompatibilität zur Initiative "Industrie 4.0", deren Kernanliegen und Potenzialen sowie deren Entwicklung ist eine zentrale Komponente der "Verwaltung 4.0".

### Personalist und Verwaltung 4.0

Personalist das höchste Gut einer Dienstleistungsverwaltung. Dieses braucht aber auch Orientierung, um an den Zielen der Organisation zu arbeiten. Das Stichwort heißt Grundphilosophie. Jeder an seinem Arbeitsplatz ist regelmäßig Teil umfangreicherer Genehmigungsverfahren und damit gleichermaßen wichtig. Dies ist bewusst zu machen und vorzuleben.

Dass sich unweigerlich das Arbeitskräftepotenzial auch für die Verwaltungsberufe verringert, ist kein irgendwann mögliches Problem, sondern schon heute pure Realität. Nachfragende Behörden konkurrieren immer stärker um immer weniger "kluge Köpfe und Talente". Employer Branding ist ein vielversprechender Ansatz, sich als öffentliche Verwaltung hier "Marktvorteile" zu verschaffen.

Mitarbeiter zu gewinnen, ist eine Seite der Medaille, genauso wichtig ist, sie auch dauerhaft für das "Unternehmen Verwaltung" zu halten. Durch ein nachhaltiges und attraktives Personalentwicklungsmanagement müssen mit langfristiger Zielsetzung die Impulse gegeben und Weichen gestellt werden.

Neu ins Berufsleben einsteigende, junge Menschen suchen verstärkt "interessante" und "moderne" Arbeitgeber. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordert zudem mitarbeitergerichtete Arbeitsformen und Flexibilität, um das personale Know-how auch in unterschiedlichen Lebensphasen nutzen und für die Verwaltungen sichern zu können, gerade und besonders auch mit dem Fokus, Frauen stärker für Führungspositionen zu interessieren.

### Organisationssicht und Verwaltung 4.0

Verwaltung ist kein Selbstzweck. Ziele und Aufgaben müssen sich eng an den korrespondierenden Anforderungen und Zielsetzungen von Wirt-

schaft und Öffentlichkeit orientieren; in der Verwaltung 4.0 liegt der Blick stärker auf den Ergebnissen denn auf den Wegen dahin.

Verwaltung 4.0 kann in einem verstärkt dynamischen Umfeld mit Potenzialen und Herausforderungen flexibel umgehen, sich organisatorisch darauf ausrichten und auch selbst positionieren.

Dabei stellt sich umgehend die Frage nach dem "make or buy". Welche Dienstleistungen kann, welche muss Verwaltung auch in Zukunft selbst "herstellen"? Wo ist es sinnvoll, Partner zu suchen: Kooperationsmanagement ist das Stichwort, es findet derzeit in Verwaltungen kaum statt: ein zentrales und strategisches Feld der Verwaltung 4.0.

### Prozesssicht und Verwaltung 4.0

Bereits zu Beginn der 1990er-Jahre versuchte die Verwaltung Effizienz und Effektivität durch den Einsatz "Neuer Steuerungselemente" zu erreichen. Doch was ist fast 25 Jahre später davon tatsächlich erreicht? Prozesse und deren Modernisierung stehen mehr denn je im Fokus. Singulär und als Inselösungen betrachtet, ohne nachhaltige/passende Produkt- und Prozessintegration, werden Prozessinitiativen kaum Wirkung entfalten können.

Dies beginnt bereits bei der Prozessdokumentation. Die Notationen weisen bedeutende Unterschiede auf, die deren Einsatz erweitern oder einschränken. Die Verwaltung 4.0 kennt solche Umstände und Instrumente auch im notwendigen Detail und kann sie integrativ bewerten und einsetzen.

Techniken zur Prozessautomation in der öffentlichen Verwaltung sind grundsätzlich bereits vorhanden. Bei der Suche nach den individuell passenden und sinnvollerweise finanzierbaren Ansätzen kann die Verwaltung 4.0 in Zukunft vermeiden, Finanzmittel für Lösungen aufgewendet zu haben, die vielleicht nach zwei Jahren Projektlaufzeit die Erkenntnis zutage bringen: Sie passen nicht!

Die Zukunft gehört medienbruchfreien Prozessen, wie eine aktuelle Untersuchung zur "Kommunalen Poststelle 2020" übergreifend festgestellt hat. Es werden in Zeiten knapper Kas-

sen Lösungen erwartet, die bestehende Komponenten akzeptieren, besser noch: integrieren können.

### Techniksicht und Verwaltung 4.0

Für Bürger und Unternehmen ist es inzwischen Standard, über das Internet zu kommunizieren und Geschäfte abzuwickeln. Die öffentliche Verwaltung begnügt sich heute oft noch mit Informationsangeboten im Bereich E-Government und Onlineangeboten, die – wenn überhaupt – nur vereinzelt Onlineverfahren im Dialog anbieten, obwohl gerade hier Synergien durch IT realisierbar wären.

Begründet wird dies regelmäßig mit dem Aspekt der Datensicherheit. Ein Blick über die Grenzen zeigt auf dem Weg zur Verwaltung 4.0 Lösungen, die seit Jahren funktionieren und im Standortwettbewerb für Prosperität und Investitionen auch in Deutschland verstärkt sorgen könnten.

Öffentliche Verwaltungen können nicht mehrfach in nicht nachhaltige IT-Infrastruktur investieren. Unverzichtbar notwendig für die Verwaltung 4.0 ist eine langfristige Zukunftsfähigkeit der Systeme, die bezahlbar notwendige Anpassungen – bspw. auch aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen – ermöglichen.

Modularität und Integrität sind zentrale Aspekte auf dem Weg zur "Verwaltung 4.0": In Zeiten knapper Mittel ist es leichter, mit einem Teilmodul zu starten, als eine neue "Komplettvariante" nicht finanzieren zu können.

Verwaltungen sind "gebrannte Kinder", wenn es um schier nicht kalkulierbare Kostenentwicklungen bei der Anpassung von Standardsoftware geht. Nachhaltige technische Anpassungsfähigkeit von Software darf kein Luxusgut sein, will man Verwaltungen von langfristigen Werterhaltungspotenzialen überzeugen.

Cloud-Lösungen und Virtualisierung bieten heute Potenziale, die es ermöglichen, ohne direkte Investitionen vor Ort neueste Techniken nutzen zu können. Anbieter und Hersteller, die schnittstellenoffen Produkte modular und optional wählbar – ggf. mit eigenem Finanzierungsmodell – anbieten, können den Weg zur Verwaltung 4.0 gewinnbringend unterstützen; nicht nur im eigenen Interesse, sondern auch mit Blick auf die

Gesamtsituation des Standort Deutschland.

### Ressourcen- und Finanzsicht und Verwaltung 4.0

Alle Maßnahmen und Investitionen stehen heute unter dem Vorbehalt: Wirtschaftlichkeit und Zielerreichung. Effektivität und Effizienz sind wirksam nachzuweisen, will man sich in der Verwaltung gegenüber den um Investitionen nachsuchenden Bereichen bei Kämmerer und Politik erfolgreich durchsetzen.

Dabei geht es in der Verwaltung 4.0 nicht ohne Gesamtüberblick. Nicht nur Finanzen, auch die übrigen Ressourcen sind zukunftsgerichtet strategisch zu managen (Res- & Fin-Management), und dies nicht nur mit Blick auf das Damoklesschwert "Demographie", das sich unweigerlich nach unten neigt.

Zudem erfordert wirtschaftliches Handeln der Verwaltung, dass Finanzierung und Amortisation eng und berechenbar miteinander korrelieren. In Zukunft werden immer weniger Projekte gestartet, die dies nicht nachvollziehbar "bedienen", die Verwaltung 4.0 wird dies auf Augenhöhe möglichen Partnern vermitteln.

Mit der aktuellen Zukunftsinitiative Industrie 4.0 besteht jetzt die Chance, auch und parallel/korrespondierend Verwaltungsmodernisierung, die heute von vielen an vielen Stellen – bisweilen eher als Inselbetrachtung – durchaus schon thematisiert und betrieben wird, in einem aktualisierten Gesamtkonzept zu beleben und auf eine neue qualitative Stufe zu heben, eben als Verwaltung 4.0.

Die Verwaltung 4.0 ist auch Gegenstand eines Praxisseminars des Behörden Spiegel am 24. und 25. Juni 2013 in Berlin; Weitere Informationen und eine Anmelde-möglichkeit unter [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de)

*\*Ein Beitrag von IVM<sup>2</sup> Institut für Verwaltungsmanagement, Mittelstandsforschung und Zukunftsplanung – Wilfried Kruse, Beigeordneter der LHD Düsseldorf a. D., und Prof. Dr. Frank Hogrebe, wissenschaftlicher Direktor im IVM<sup>2</sup> Institut. Mehr Informationen unter [www.IVMhoch2.de](http://www.IVMhoch2.de)*

*Eine Langfassung dieses Beitrags steht unter [www.behoerenspiegel.de](http://www.behoerenspiegel.de), Stichwort "Verwaltung 4.0", sowie <http://www.ivmhoch2.de/Downloads.html> zur Verfügung.*