

„WIR MÜSSEN DEN SPRUNG ZU EINER NEUEN, STABILEN ORGANISATION SCHAFFEN, DIE DAS DIGITALE MITEINSCHLIESST.“



Der Mathematiker, Autor und „Omnisophist“ Prof. Dr. Gunter Dueck hat in Berlin einen Vortrag „Öffentliche Verwaltung – wie ein Digital Native sie sich wünscht“ gehalten. Jürgen Fritsche, Mitglied der Geschäftsleitung der msg systems, hat aus diesem Anlass mit ihm gesprochen. Der gesamte Vortrag kann online abgerufen werden unter: <https://www.youtube.com/watch?v=9f9CBzLwnlA>

Fritsche: Wenn man über Digitalisierung spricht, dann ist oft von Disruption die Rede. Also, dass neue Marktteilnehmer auftreten und bisherige Geschäftsmodelle aufgekündigt werden. Das hat man in der Wirtschaft gut verstanden und es gibt auch Beispiele dafür aus der Telefon- oder Fotoindustrie und einige mehr. Aber in der Verwaltung? Kann die Verwaltung oder die Politik überhaupt von Disruption betroffen sein? Was meinen Sie?

Dueck: In der Verwaltung geht es natürlich weniger um neue Konkurrenten im Markt, aber es gibt Modelle in anderen Ländern, mit denen sich die Verwaltung in Deutschland messen lassen muss. Da ist schon Sprengstoff drin. Es sind die Bürger, die den Politikern hier Erfahrungen aus dem Ausland unter die Nase reiben. Zurzeit beispielsweise wird viel darüber berichtet, dass anderswo bereits komplett bargeldlos bezahlt wird. Wirecard, eine Key Company in diesem Gebiet, ist in den DAX aufgerückt. Ich denke, da findet die Bewusstseinsbildung eigentlich über die Bevölkerung statt. Die Bevölkerung fragt, warum in Schweden das Grundbuchamt schon so halb in Blockchain-Technologie ist und warum bei uns heute noch praktisch handschriftlich abgewickelt wird. Da baut sich ein gewisser Druck auf. Der Wähler fährt in Urlaub und sieht dort, dass es auch anders und besser geht. Es spricht sich herum, wenn in Singapur nur noch selbst-fahrende Autos unterwegs sind. Es gibt chinesische Millionenstädte, in denen 10.000 Busse ausschließlich elektrisch fahren. Dann sagen deutsche Politiker: „Ja, China, dort werfen die mit Geld um sich und befehlen die Veränderung, das können wir nicht.“ Aber ich denke, dass diese Beispiele aus anderen Ländern durchaus eine Wirkung haben. Das ist ein bisschen traurig: Ich finde, wir könnten oder müssten Vorreiter sein. Aber immerhin mit einem Rest an Stolz auf ein „Made in Germany“ entsteht die Motivation: Jetzt machen wir das auch!

Fritsche: Bürger sind natürlich eine wichtige Zielgruppe. Aber E-Government umfasst eigentlich mehr, meint eine Verwaltung,

die elektronisch oder automatisiert Informationen austauscht und eng zusammenarbeitet. Diese Schnittstelle wird auf der politischen Ebene wenig beachtet, weil im Vordergrund immer der Bürgerkontakt steht. Wie sehen Sie das?

Dueck: Da gibt es wahrscheinlich auch ganz große Reserven, die von außen schwer abzuschätzen sind. Sicher ist, dass die Zusammenarbeit der Behörden oftmals nicht optimal funktioniert. In der Zeitung steht zum Beispiel, der Verfassungsschutz weiß wieder nicht Bescheid. Dann fragt man sich, was machen die Behörden eigentlich? Und es entsteht ein gewisses Misstrauen. Ich habe kürzlich über Twitter eine Meldung erhalten: Der Präsident eines Landesverfassungsschutzes hatte die Anzahl von Gefährdern geschätzt und bei einer Anhörung im Bundestag hat man ihn gefragt, woher er das weiß. Er antwortet: „Aus Wikipedia.“ Nehmen wir mal an, diese Meldung stimmt. Wie kann das sein? Der Verfassungsschutz sollte das eigentlich wissen. Da läuft etwas falsch. Ob das ein technisches Problem ist, weiß ich natürlich nicht. Polizisten benutzen für ihre Arbeit ein privates Handy. Bei der Bundeswehr können die Panzer im Einsatz nicht untereinander kommunizieren, also rufen sich die Soldaten mit dem Handy an. Das geht einfach nicht. Alle diese Dinge sollten eigentlich richtiggestellt und gut gemacht werden.

Fritsche: Politiker werden für vier Jahre gewählt. Die können sagen, die vier Jahre kriege ich rum, ohne etwas zu tun, und die Verwaltung kann sagen, warum soll ich mich damit beschäftigen, ist gar nicht mein Auftrag.

Dueck: Ich glaube, Deutschland mag das nicht, wenn es hinterran ist. Nehmen Sie die Fußballweltmeisterschaft mit ihrem trüben Ausgang, da werden dann Revolutionen verlangt. Herr Löw hingegen hat nach drei Monaten Analysieren dann zwei Spieler ausgetauscht. Dann grummelt das Volk, so geht das nicht, und verlangt einschneidende Maßnahmen. Wir brauchen wieder so einen Politiker mit einem Herzblutthema, also so jemanden wie Norbert Blüm: „Ich möchte eine Pflegeversicherung.“ Das sagt er dann zwanzig Jahre und dann bekommt er oder bekommen wir sie auch. Oder der Leber-Plan¹: Wir wollen Autobahnen überall haben. Wenn wir wieder solche Politiker hätten, dann würde es gehen. Tatsächlich will niemand etwas, außer Wahlen gewinnen.

Fritsche: Man kann natürlich die Hoffnung auf die Politiker setzen. Aber wenn man sich den Staatsaufbau in Deutschland anschaut, dann gibt es die Behörden als sogenannte ausführende Verwaltung, deren Auftrag es ist, Gesetze zu vollziehen. Die aber nicht dafür aufgestellt sind, sich selbst neu zu organisieren oder sich in ihrer Funktion zu ändern. Die Frage ist also, was die ausfüh-

rende Verwaltung eigentlich tun kann, wenn die Politik nichts tut, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten. Was raten Sie denen?

Dueck: Das ist natürlich nicht ganz einfach. Die Verwaltung müsste politisch agieren, Koalitionen untereinander schließen und so auch mal selbst Vorschläge zu Gesetzesänderungen machen. Allerdings empfinden Verwaltungen das wahrscheinlich als schmerzlich, wenn die Ämterkompetenzen oder -grenzen geändert werden. Die Digitalisierung verlangt für ihre höchste Effizienz, dass alles gleich gehandhabt wird. Dann würde Meldewesen oder Ausweisausgabe und so weiter bundesweit gleich organisiert. Das schmerzt natürlich die Länderbehörden. Die Digitalisierung stellt in gewisser Weise das Verwaltungsprinzip des Föderalismus in Frage. Das ist dann eine sehr grundsätzliche, fast eine Verfassungsfrage. In manchen Fällen ist es etwas einfacher, da sagt man, dass das Abitur bundeseinheitlich gerecht sein muss. Wenn es um Gerechtigkeit geht, sind die Bürger sehr aufgeschlossen. In anderen Fällen, beispielsweise solche Sachfragen, wie lange ein Grab gemietet werden muss oder wann die Mülleimer geleert werden, dann sagen sie, dass das Sache der Kommunen ist. Aber um alle Früchte der Digitalisierung zu ernten, müsste man darüber nachdenken, was man wie vereinheitlichen kann.



Fritsche: Wir reden ja viel über Probleme und Herausforderungen, auch im Rahmen der Digitalisierung. Reden wir doch einmal über die Chancen. Welche Chancen ergeben sich denn Ihrer Meinung nach aus der Digitalisierung für die Verwaltung, für die Politik in Deutschland?

Dueck: Gut, in der Wirtschaft würde man sagen, dass die Chance besteht, dass wir die gleiche Arbeit mit der Hälfte der Leute hinbekommen. Das wird ja in der öffentlichen Verwaltung nicht als Chance gesehen. Dass die öffentliche Verwaltung überaltert, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten bald über fünfzig Jahre liegt, erhöht jetzt ein wenig den Druck. Viele von denen, die wenig änderungswillig sind, werden bald ausscheiden. Es vollzieht sich also allmählich ein Übergang zur jüngeren Generation, die das relativ

1 <https://de.wikipedia.org/wiki/Leber-Plan>

schnell anders machen wird. Außerdem bekommen viele staatliche Institutionen gar nicht mehr so etwas wie IT-Skills, weil die Gehälterstrukturen nicht stimmen. Schon die Autohersteller haben Probleme, die besten Ingenieure in der Entwicklung oder KI-Leute einzustellen. Bei einer staatlichen Stelle wollen diese gesuchten Fachkräfte jedenfalls nicht mehr so gerne arbeiten. Man müsste also auch bei den Gehältern ansetzen und die angleichen, gerechter machen.



Fritsche: Ist ein smarterer Staat oder ist eine smarte Verwaltung ein wichtiger Wirtschaftsfaktor?

Dueck: Das wird oft gesagt, aber es gibt auch noch andere Aspekte. Deutschland hat eine verlässliche Infrastruktur. Die Politik macht nicht zu starke Änderungen, anders als aktuell etwa in den USA: Dort weiß man von Tag zu Tag nicht, ob zwanzig Prozent Zoll oder dreißig oder zehn oder null gelten. Das führt zu Unruhe. In manchen Staaten können Leute einfach weggeschlossen werden, wenn sie in Unnade fallen. Auch das führt zu Unsicherheit. Wir haben hingegen ein sehr stabiles System. Deutschland ist nicht einfach schlecht, nur weil es eine schlechte IT hat. Die stabilen Verhältnisse werden uns zugutegehalten, änderungsunwillig, aber stabil. Jetzt müssen wir den Sprung zu einer neuen, stabilen Organisation schaffen, die das Digitale einschließt. Aber so schlecht ist das Stabile auch nicht.

Fritsche: Die msg ist ja als externer Berater und auch Umsetzer in der und für die Verwaltung tätig. Was raten Sie uns als Dienstleister, was können wir tun, um die Verwaltung zu unterstützen und um ihr zu helfen, dorthin zu kommen, wo sie hinwill?

Dueck: Das hat zwei Ebenen. Das eine ist, die Verwaltung technisch besser zu machen. Das andere ist das Erwartungsmanagement bei den Stakeholdern – was nicht so einfach ist. Man muss es ziemlich Vielen recht machen. Das gilt allerdings nicht nur in der Verwaltung. Wenn man irgendwo größere Veränderungen angeht, dann sind ganz viele Leute irgendwie betroffen. Das ist immer mit Verlustängsten verbunden. Und große Projekte können Karrieren zerstören. Ein guter Berater wird einerseits die technische Lösung finden, andererseits es schaffen, dass alle Leute etwas Positives mit dem Projekt verbinden. Ich habe manches Mal vorgeschlagen, ein Jahresgehalt als Bonus zu zahlen, damit das Projekt gelingt und Mitarbeiter den Mut haben, ihre eigene Rolle überflüssig zu machen. Das ist beim Management üblich, auf Ebene der Mitarbeiter kaum durchzusetzen. Aber auch die Mitarbeiter sollten vom Umbau profitieren: mit einem Bonus und aktiver Hilfe bei der Suche nach einer neuen Position. Man kann nicht einfach ein Millionen- oder ein Hundert-Millionenprojekt scheitern lassen, bloß weil sich ein paar Leute dagegen sperren, abgeschafft zu werden. Da muss man, glaube ich, menschlicher agieren und kreativer sein.

Fritsche: Das heißt, der Anspruch an einen Berater steigt. Die technische Machbarkeit ist ja da. Das kann ein Berater normalerweise abdecken. Aber es wären, auch für Berater, neue Talente notwendig, um diesen Veränderungsprozess zu betreiben.

Dueck: Man spricht diesbezüglich heute viel von Empathie oder Agilität, Design-Thinking oder Kreativität. Eigentlich geht es um die Verantwortung, dass das Ergebnis allseitig gut wird. Dazu muss man eben auch an alle denken. Ein guter Berater wird alle Stakeholder auflisten und sich dann in jeden hereinversetzen: Was wird er zu diesem Projekt meinen und in welcher Weise wird er mitarbeiten? Die neue Zeit verlangt danach, sich mit den Menschen ehrlich zu befassen. Ich habe mal ein Projekt so angefangen. Alle Leute, die um den Tisch saßen, sollen hinterher mit mir einzeln reden, was sie sich vom Projekt erhoffen, was sie fürchten und wohin sie befördert werden wollen, wenn das Projekt zu Ende ist. Und dann habe ich das notiert und mein Bestes getan, dass alle Leute zu ihrer Zufriedenheit da herauskommen.

Fritsche: Vielen Dank für das anregende Gespräch und die vielen interessanten Aspekte, Herr Dueck.

Dueck: Sehr gerne. ●