

Digitalisierung der Verwaltung – ein hartes Thema mit weichen Facetten

Lernen, ausprobieren, weiterentwickeln

Auf kommunale Verwaltungen strömt eine Flut digitaler Möglichkeiten, Forderungen und Notwendigkeiten ein. **Professor Dr. Dirk Furchert, Geschäftsführer der SIKOSA Beratungsgesellschaft mbH** in Halle, begleitet Verwaltungen als Berater, Coach und zertifizierter IT-Manager auf ihrem Weg in das digitale Zeitalter.

Auf welchem Stand sehen Sie Sachsen-Anhalts Kommunen im Spannungsfeld zwischen Digitalisierungsstrategie des Landes und Erwartungen der Bürger auf der einen Seite sowie begrenzten Budgets und der Macht der Gewohnheit andererseits?

Das Feld ist heterogen. In den großen kreisfreien Kommunen wie Halle und Magdeburg spielt das Thema Digitalisierung eine größere Rolle. In kleineren, kreisangehörigen Kommunen ist das sehr unterschiedlich: Einige haben das Thema für sich erkannt, nehmen es ernst und führen schrittweise Elemente des E-Governments mit der KITU oder anderen Dienstleistern ein, andere bewegen sich auf einem Niveau, das zuweilen sehr kritisch ist.

Warum ist es problematisch, wenn kommunale Verwaltungen das Thema verschlafen?

Die Kommune begleitet den Menschen von der Wiege bis zur Bahre mit Anmeldungen und Genehmigungen, mit der Umsetzung von Beschlüssen für Kita-Ausstattung bis Straßenbau und Sportplatz, mit Veranstaltungen und vielem mehr. In ihrer Aufgabenvielfalt wird die Verwaltung mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert, die sie berücksichtigen muss, um ihre Probleme zu bewältigen und ihre Chancen zu nutzen. Das sind zum Beispiel der Wertewandel und Konfliktpotenziale in der Gesellschaft, sich verändernde Formen des Umgangs und der Kommunikation untereinander bis hin zu sich verändernden Lebens-Prioritäten. Das Thema Digitalisierung als ein Treiber von Veränderung und Entwicklung ist in vielen öffentlichen Verwaltungen noch

nicht in der Form angekommen, so wie in Teilen der Wirtschaft. IT kann jedoch viele Werkzeuge bereitstellen, um mit unterschiedlichsten Veränderungen und Entwicklungen besser und effizienter umzugehen, zum Beispiel mit dem Thema knapper finanzieller und personeller Ressourcen. Um all diese Herausforderungen zu bewältigen, ist ein vernetztes Herangehen an Veränderungen notwendig.

Was bedeutet das in Bezug auf demografischen Wandel und Fachkräftemangel?

Neben der „äußeren“ Demografie, dem Älterwerden der Bevölkerung, haben wir eine „innere“ Demografie in den Verwaltungen mit Generationenwechsel und der zunehmenden Schwierigkeit, Stellen mit professionellen Verwaltungsmitarbeitern zu besetzen. Das erfordert, den inneren Betrieb zu optimieren, Arbeitsplätze und Abläufe neu zu gestalten, Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und zum Beispiel die elektronische Akte einzuführen. Es geht nicht darum, kein Papier mehr auf dem Schreibtisch zu haben, sondern es geht um eine völlig neue Form der Arbeit und um Transparenz, um das Miteinander in den Teams und Vernetzung mit Partnern außerhalb der Verwaltung. Hier werden kulturelle Welten neu definiert. Die Frage ist, inwieweit Verwaltungen bereit sind, sich neu zu organisieren.

Das verlangt auch eine veränderte Mitarbeiterführung ...

Unbedingt, es ist an der Zeit, Führung neu zu denken, zu kommunizieren und zu implementieren. Führungskraft wird man durch Erfahrung und kontinuierliche Reflexion, das wurde oft und lange vernachlässigt. Führen heißt nicht nur, Aufgaben

zu verteilen. Es kommt zunehmend darauf an, strategisch zu steuern und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Beteiligten ihr Potenzial entwickeln und Schwächen im Team ausgleichen können. Es geht um ein Klima, in dem die Erfahrungen der älteren Kollegen und das Wissen und die Herangehensweisen der jüngeren Kollegen zu einem Gewinn für alle werden. Es geht darum, Impulse klug aufzunehmen und im Innern so zu reflektieren, dass richtige Entscheidungen getroffen werden und dass in der Entscheidungsfindung auch noch Änderungen möglich sind. Neben fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter werden soziale, kommunikative und methodische Fähigkeiten zunehmend wichtig. Führungskraft ist derjenige, der Menschen zum gemeinsamen Wollen zusammenschweißt, unterschiedliche Facetten versteht, den richtigen Weg für das Team aufzeigt, Prioritäten setzt und den Mut und die Kraft hat, den ersten Schritt zu gehen.

Wie sieht es mit den mutigen Schritten in Sachsen-Anhalt aus? Die Landesregierung dringt auf Digitalisierung, die Praxis nachgeordneter Behörden bleibt jedoch oft hinter den Forderungen zurück. Ämter fordern weiterhin Originalbelege, obwohl es zertifizierte und rechtssichere elektronische Alternativen zum Dokument aus Papier gibt. Kommunalaufsichten streichen Kommunen in der Konsolidierung gern mal Investitionsausgaben in IT. Was klemmt da und wie kann man das ändern?

Ich verbinde den Einblick der Wissenschaft mit der Pragmatik in den Tiefen der Kommune und habe den Eindruck, dass an

Professor Dr. Dirk Furchert ist Kommunikationswissenschaftler, psychologischer Berater und Coach sowie zertifizierter IT-Manager.

Bis 2014 war Prof. Dirk Furchert Leiter des Fachbereiches Verwaltungsmanagement der Stadt Halle und ist seitdem Geschäftsführer des kommunalen Dienstleistungs- und Beratungsunternehmens SIKOSA (Träger ist das Studieninstitut für die kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V.).

Seit 1996 forscht Dirk Furchert an der Hochschule Harz und ist seit 2013 Honorar-Professor für Verwaltungsmanagement und Kommunikation am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz.



manchen Stellen Schauturnen veranstaltet wird. Die Kommunen organisieren das wirkliche Leben in einer riesigen Komplexität. Es würde ihnen helfen, wenn Bund und Land dafür verbindliche IT-Standards setzen und auch ein entsprechendes elektronisches Baukastensystem zur Verfügung stellen würden. Doch das hieße, auch für mögliche Risiken Verantwortung zu übernehmen. Niemand kann wissen, wohin sich die digitale Welt genau entwickelt, aber sie wird sich entwickeln. Wir stehen offenbar erst am Beginn einer umfassenden Transformation. Deshalb muss in den Kommunalaufsichten die Erkenntnis ankommen, dass Digitalisierung keine freiwillige Aufgabe ist, sondern für eine zukunftsfähige Kommune unverzichtbar ist. Dieses Grundverständnis fehlt noch oft.

Da scheint Angst im Spiel zu sein, Fehler zu machen. Wo sehen Sie die Ursachen?

Angst entsteht aus subjektiven Verlust- und Bestrafungsszenarien. Dazu gehören mögliche Konsequenzen am Arbeitsplatz oder auch das Angeprangertwerden in der Presse. Wir müssen uns auf die Tradition von Versuch und Irrtum als Treiber des Fortschritts besinnen und brauchen eine veränderte Fehlerkultur, damit sich Führungskräfte und Mitarbeiter wieder trauen, etwas anders zu machen als bisher.

Das ist ein großes Paket an Herausforderungen. Wo setzen Sie bei Ihren Beratungen in den Kommunen an?

Bei dem, was die Kommunen brauchen. Konsolidierung und innere Demografie

sind vorrangige Probleme, im digitalen Bereich entwickeln wir unterstützende Strategien: Wie kann IT als Veränderungswerkzeug funktionieren, welche Rolle hat IT in der Verwaltung, welche Baustellen sind zu bearbeiten, wie wird die IT-Abteilung aufgestellt, wie vernetzt sich die Verwaltung intern und extern, wie ist das finanzierbar? Hardware, Software, IT-Sicherheit, Personalkosten, all das muss betrachtet werden. Es ist ein Dauerthema des Lernens, Ausprobierens, Weiterentwickelns. Da den Verwaltungen im Alltagsgeschäft für die kontinuierliche Gestaltung des Veränderungsprozesses meist die Kraft und Zeit fehlen, ist Unterstützung von außen sinnvoll.

bek