



Kompetenzzentrum
Öffentliche IT

Forschung für den digitalen Staat

Basanta E. P. Thapa, Ines Hölscher,
Jan Hendrik Gräfe, Christian Weidner

Verwaltung auf der grünen Wiese: Szenarien alternativer digitaler Organisationsformen des Staates

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Fraunhofer
FOKUS

Impressum

Autor:

Basanta E. P. Thapa, Ines Hölscher,
Jan Hendrik Gräfe, Christian Weidner

Gestaltung:

Reiko Kammer

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Öffentliche IT
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin
Telefon: +49-30-3463-7173
Telefax: +49-30-3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de
www.oeffentliche-it.de
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-948582-13-5

1. Auflage Mai 2022

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz. Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Logos und vergleichbare Zeichen dürfen nur im Kontext des Werkes genutzt und nicht abgewandelt werden.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

Das letzte Abrufdatum der Onlinequellen in den Fußnoten ist der 10.05.2022.

Bildnachweis

Seiten	Autoren	Quelle
1	DeltaWorks	pixabay.com
8	Kranich17	pixabay.com
11	Kranich17	pixabay.com
12	Hans	pixabay.com
14	Kranich17	pixabay.com
19	pixel2013	pixabay.com
25	Kranich17	pixabay.com
31	ChiemSeherin	pixabay.com
36	Kranich17	pixabay.com
41	Kranich17	pixabay.com
46	ÖFIT	

Icons für Infografik: <https://fontawesome.com/>

1. Das Wichtigste in Kürze

Diese Studie präsentiert vier Szenarien mit alternativen Organisationsformen der öffentlichen Verwaltung. Diese Verwaltungswelten beruhen auf der heutigen deutschen Gesellschaft und dem aktuellen Stand der Technik, lösen sich aber darüber hinaus von historischen Pfadabhängigkeiten der Verwaltung wie etwa Rechtsrahmen, Berufskultur, gewohnten Vorgehensweisen und der gewachsenen Behördenlandschaft.

Die Szenariostudie soll den Horizont der Debatte zur Verwaltungsmodernisierung erweitern, indem sie mit extremen Gedankenexperimenten den Status quo fundamental infrage stellt und alternative Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt. Ob die Szenarien gesellschaftlich wünschenswert sind, war daher nicht Gegenstand des Prozesses.

Die Verwaltungswelten entstanden über drei virtuelle Workshops im März 2021 mit rund zwanzig Expert:innen. Das an die Szenariomethode angelehnte Vorgehen mischt systematische Ansätze, etwa bei der Ermittlung und Kombination der Eigenschaften der Rohszenarien, mit kreativen Phasen, etwa bei der narrativen Verdichtung der Rohszenarien zu plausiblen Verwaltungswelten. Als Stellschrauben für die Produktion der Szenarien dienten sechzehn Dimensionen rund um das Staatsverständnis, die Verwaltungsstruktur, die Technik und das Personal.

Ergebnis sind vier Szenarien mit sehr unterschiedlich organisierten Verwaltungen:

1. Der Shareholder-Staat, in dem sich Bürger:innen als Miteigentümer:innen und Kund:innen verstehen, weshalb das Verwaltungshandeln vor allem effizient zu sein hat. Viele öffentliche Leistungen bleiben der Selbstorganisation der Bürger:innen überlassen. Die sich gegenseitig herausfordernden Verwaltungsagenturen beschäftigen vorwiegend hochqualifizierte Analyst:innen, welche mit digitalen Mitteln ein effizientes Controlling der fast vollständig an Privatunternehmen ausgelagerten staatlichen Leistungen sicherstellen.
2. Der Wohlfahrtsstaat 4.0 umorgt seine Bürger:innen umfassend mithilfe vollständig digitaler Prozesse und Vorhersagemodelle. Die in vielen Lebensbereichen tätigen Behörden konkurrieren in einer nationalen »Verwaltungsliga« um die beste Servicequalität. Die Verwaltung gilt als Innovationstreiber der

Gesellschaft, dank klar ausgerichteter Organisationskultur und Ausbildungsprogrammen.

3. Der Verwaltungsautomat initiiert öffentliche Leistungen mithilfe zentraler staatlicher Datenbanken sowie externer Datenquellen proaktiv und lagert die Aufgaben bevorzugt an Privatunternehmen aus. Durch Unternehmensanteile sichert er sich Einfluss. Mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern besetzte Aufsichtsräte kontrollieren das Handeln der Auftragnehmer.
4. In den Bürger:innenkommunen des kooperativen Staates koordiniert eine zentrale digitale Plattform nicht nur die politische Willensbildung, sondern auch weitreichende freiwillige Arbeitseinsätze der Bürger:innen und Unternehmen. Hierfür erhalten die Bürger:innen Sozialpunkte, die für das persönliche Ansehen in der Gemeinde maßgeblich sind.

Aus den Szenarien ergeben sich Fragen an den Status quo der öffentlichen Verwaltung:

- Welche Aufgaben sollte der Staat aus heutiger Sicht (nicht mehr) übernehmen oder anders organisieren?
- Wie sieht eine digital durchdachte Aufgabenteilung zwischen den Verwaltungsebenen aus?
- Wie können wir Anreize bzgl. des Handelns der Verwaltung gezielt einsetzen?
- Welche Instanzen sichern die Qualität der Arbeit der öffentlichen Verwaltung?
- Wie kann die öffentliche Verwaltung zur Innovationstreiberin werden?
- Welche Personalkonzepte entsprechen der gewünschten zukünftigen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung?
- Wo stehen Verwaltungshandeln und das gewünschte Bürger:innen-Staat-Verhältnis noch im Widerspruch?
- Welche Koordinationsaufgaben der öffentlichen Verwaltung lassen sich mit Plattformen lösen?
- Was steht vollautomatischen Verwaltungsverfahren – zumindest für ausgewählte Leistungen – im Wege?
- Welche öffentlichen Aufgaben lassen sich mithilfe vernetzter Sensoren intelligenter lösen?
- Welche Instrumente können Datensouveränität und Vertrauen schaffen, damit die Verwaltung Daten umfassender nutzen kann?

Inhalt

1. Das Wichtigste in Kürze	3
2. Einleitung	5
2.1 Wozu alternative Verwaltungswelten entwerfen?	5
2.2 Dank an die Expert:innen	6
2.3 Auf die Grüne Wiese: Von Pfadabhängigkeiten in der Verwaltung	6
3. Methodik: Szenarioforschung zu alternativen Gegenwarten	9
3.1 Grundzüge der Szenariomethode	9
3.2 Unsere Adaption der Szenariomethode	10
4. Die Verwaltungswelten	13
4.1 Staatsverständnis	13
4.2 Struktur	13
4.3 Technik	13
4.4 Personal	13
5. Der Shareholder-Staat	15
5.1 Abfallentsorgung	17
5.2 Sozialleistung	17
5.3 Perspektivwechsel	17
6. Wohlfahrtsstaat 4.0	20
6.1 Abfallentsorgung	22
6.2 Sozialleistung	22
6.3 Perspektivwechsel	23
7. Verwaltungsautomat	26
7.1 Abfallentsorgung	27
7.2 Sozialleistung	28
7.3 Perspektivwechsel	28
8. Der kooperative Staat	32
8.1 Abfallentsorgung	34
8.2 Sozialleistung	34
8.3 Perspektivwechsel	34
9. Erkenntnisse aus dem Szenarienprozess	37
10. Herausforderungen an den Status quo	39
11. Anhang	41

2. Einleitung

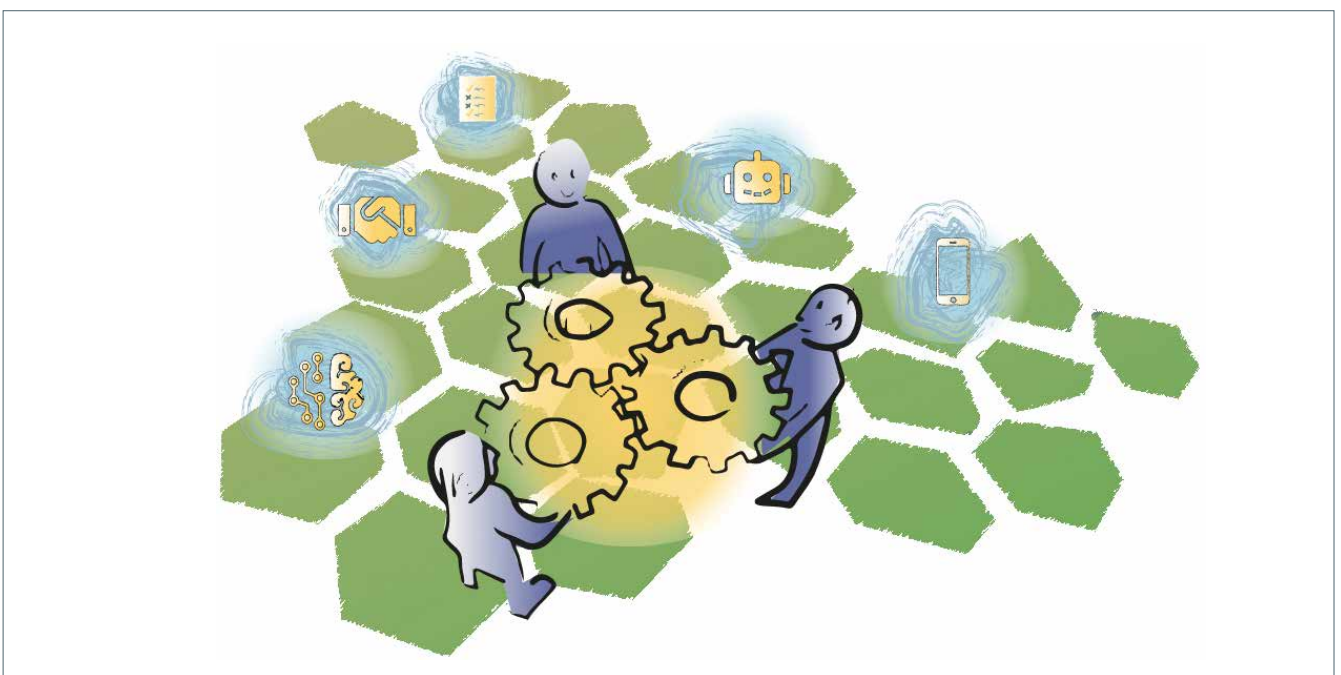
Der erste Schritt der Verwaltungsmodernisierung sollte das Beleuchten und Infragestellen der bestehenden Strukturen sein: Welche Strukturen sind unter den heute gegebenen Umständen noch zielführend, welche nicht? Deshalb haben wir uns der Frage angenommen: Wie sähe eine öffentliche Verwaltung aus, wenn wir sie auf der grünen Wiese neu aufbauen könnten? Ohne das Erbe historisch gewachsener Organisationsstrukturen, konservierter Territorialgrenzen, althergebrachter Berufskulturen. Dafür konsequent mit den gesellschaftlichen Bedarfen und den technischen Möglichkeiten unserer Zeit gedacht.

Dies haben wir in einem Szenarioprozess mit Expert:innen aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft erkundet. Dabei sind auf der grünen Wiese vier sehr unterschiedliche Visionen entstanden. Sie kombinieren bereits existierende und neue Ideen für die Organisation des öffentlichen Sektors zu in sich

möglichst schlüssigen Verwaltungswelten, welche die Debatte um die Verwaltungsmodernisierung inspirieren sollen.

2.1 Wozu alternative Verwaltungswelten entwerfen?

Auf der grünen Wiese zeichnen wir keine Zukunftsvisionen, um Zielzustände jetzt anzugehender Reformen zu setzen. Stattdessen geht es um alternative Gegenwarten, die den Status quo der öffentlichen Verwaltung und vermeintlich alternativlose Reformansätze infrage stellen, um zu inspirieren und neue Anregungen zu schaffen. Denn jede Verwaltung in den beschriebenen Szenarien funktioniert auf viele große und kleine Weisen anders und digitaler als die bestehende Verwaltung.



Die Szenarien stellen somit stets implizit die Frage: Warum funktioniert unsere reale Verwaltung eigentlich nicht so wie auf der grünen Wiese? Oft mag es dafür gute Gründe geben, etwa um Machtmissbrauch, Überwachung oder Diskriminierung zu verhindern. Manchmal mag es reine Gewohnheit sein und manchmal mag sich die Sinnhaftigkeit schon lange überlebt haben. So geben die Szenarien Anlass, bestehende Strukturen zu hinterfragen, und bieten gleichzeitig Anregungen, wie diese alternativ gestaltet werden können. Die extremen Lösungen der Szenarien bieten zudem Reibungsfläche, an der gesellschaftliche Werturteile vergewissert werden können, da die Expert:innen die Szenarien ausdrücklich nicht ethisch bewerten sollten.

2.2 Dank an die Expert:innen

Die Szenarien sind Gemeinschaftsprodukte, deren Qualität von den Perspektiven der beteiligten Personen abhängt. Wir bedanken uns daher bei den Expert:innen aus Forschung, Beratung und Verwaltungspraxis von Nicaragua bis zum Ortenaukreis, die an den drei virtuellen Workshops auf der grünen Wiese im März 2021 teilgenommen haben (siehe Tabelle 1).

2.3 Auf die grüne Wiese: Von Pfadabhängigkeiten in der Verwaltung

Wir haben für den Szenarioprozess den Blick auf die grüne Wiese – statt in die Zukunft – gewählt, um uns von Pfadabhängigkeiten freizumachen. Ausgehend von bestehenden Umständen, etwa in Umwelt, Politik oder Recht, sind einige Wege in die Zukunft leichter zu beschreiten, andere nur mit hohem Aufwand gangbar.

Solche Pfadabhängigkeiten ergeben sich zumeist direkt oder indirekt aus früheren Entscheidungen und gelten daher auch für Zukunftsszenarien, die vom Hier und Jetzt ausgehen. Pfadabhängigkeiten ergeben sich aus aufeinander aufbauenden Gestaltungsentscheidungen, welche die Kosten für den Wechsel zu einem grundsätzlich anderen Gestaltungsansatz zunehmend in die Höhe treiben. Diese hohen Wechselkosten sind ein Grund für die Fortführung mittlerweile ineffizient gewordener Strukturen, etwa in der öffentlichen Verwaltung. Sind beispielsweise beim Hausbau das Fundament bereits gegossen und die tragenden Wände im Erdgeschoss gemauert, wird die Bauherrin eher die daraus folgenden Unannehmlichkeiten eines ungünstigen Grundrisses im ersten Stock ertragen, als das Haus neu zu bauen.

Die deutsche Verwaltung ist geprägt von Pfadabhängigkeiten: Die einstige Maßgabe, dass alle Gemeinden eines Landkreises in einem Tagesritt per Pferdekutsche zu erreichen sein sollten,

prägt bis heute die Flächengröße deutscher Kreise. Die weiterhin für viele Verwaltungsvorgänge geltende Pflicht zur händischen Unterschrift stammt aus Zeiten, in denen Papierakten der fortschrittlichste Informationsträger waren. Das Verfassungsgerichtsurteil zum Volkszählungsstreit aus dem Jahr 1983 hat das Recht auf informationelle Selbstbestimmung etabliert und erschwert es so der Verwaltung, umfassende Profile der Bürger:innen zu bilden, was heute Verwaltungsautomatisierung und Registermodernisierung vor Herausforderungen stellt.

Während nicht hinterfragte Pfadabhängigkeiten den Möglichkeitsraum verengen, soll der Schritt auf die grüne Wiese diesen öffnen: Innerhalb des breitabgesteckten Rahmens ist alles vorstellbar, was in sich schlüssig ist. Kreativitätshemmende Fragen, etwa nach der rechtlichen Zulässigkeit oder der politischen Mehrheitsfähigkeit ausgefallener Ideen, werden so weitgehend ausgeschlossen. So werden mehr und diversere Alternativen denkbar.

Für die Teilnehmenden eines solchen Gedankenexperiments kann es herausfordernd sein, das gewohnte Denken in Pfadabhängigkeiten abzulegen. Das strukturierte Vorgehen der Szenariomethode soll dies erleichtern. Dennoch tragen unsere Ergebnisszenarien unweigerlich Spuren altbekannter Konzepte und tradierter Muster im Kopf. Sie sind dennoch ausreichend anders, um der Debatte zur Verwaltungsmodernisierung Kritik und Inspiration zu liefern.

Personen	Funktion
Arthur Mickoleit	Director Analyst der Industries Research Group, Government and Education, Gartner
Prof. Dr. Christian Schachtner	Professor für Public Management an der IU Internationale Hochschule, Bad Honnef
Christian Schoon	Zukunftsforscher, Prognos AG
Christine Gebler	Abteilungsleiterin Strategische Personalentwicklung und Changemanagement, Stadt Heidelberg
Eva Kessler-Bâ	Auswärtiges Amt
Prof. Dr. Friederike Edel	Professorin für Public Management an der Hochschule Darmstadt
Prof. Dr. John Siegel	Professor für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin
Florian Keppeler	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen
Jan-Ole Beyer	Referatsleiter Digitale Transformation und Innovation beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Jörg Kremer	Leiter Föderales IT-Architekturmanagement, Projekte und Standards, FITKO (Föderale IT-Kooperation)
Justine Marienfeldt	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation der Universität Potsdam
Dr. Mike Weber	Stellvertretender Leiter des Kompetenzzentrums Öffentliche IT am Fraunhofer FOKUS
Prof. Dr. Moreen Heine	Professorin für E-Government und Open Data Ecosystems an der Universität zu Lübeck
Marina Lessig	Senior Consultant Public Sector & Healthcare, Kienbaum
Moritz Jacobshagen	Ständiger Vertreter der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Managua, Nicaragua
Paulo Kalkhake	Technology Scout (Public Sector) in der Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg
Peter Kuhn	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, fortiss (Landesforschungsinstitut des Freistaats Bayern für softwareintensive Systeme)
Dr. Rubina Zern-Breuer	Koordinatorin des Projekts »Wissens- und Ideentransfer für Innovation in der Verwaltung« an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer
Sascha Kraus	Lead Business Analyst, Capgemini
Svenja Klein	Digitalisierung & Organisationsentwicklung, Landratsamt Ortenaukreis

Tabelle 1: Teilnehmende Expert:innen



Wie sähe eine öffentliche
Verwaltung aus, wenn wir
sie auf der grünen Wiese
neu aufbauen könnten?»



3. Methodik: Szenarioforschung zu alternativen Gegenwarten

Die Verwaltungswelten der grünen Wiese entwickelten wir mithilfe einer angepassten Version der Szenariomethode. Um den methodischen Ursprung unserer Adaption offenzulegen, führt 3.1 zunächst in die Grundzüge der originären Szenariomethodik, die auf die Entwicklung von Zukunftsbildern abzielt, ein. In 3.2 wird dann die Adaption der Szenariomethode zur Entwicklung alternativer Verwaltungswelten vorgestellt. Diese Adaption zielt in Abgrenzung zur originären Methodik nicht auf das Entwickeln zukünftiger Szenarien, sondern das Skizzieren alternativer Gegenwarten ab.

3.1 Grundzüge der Szenariomethode

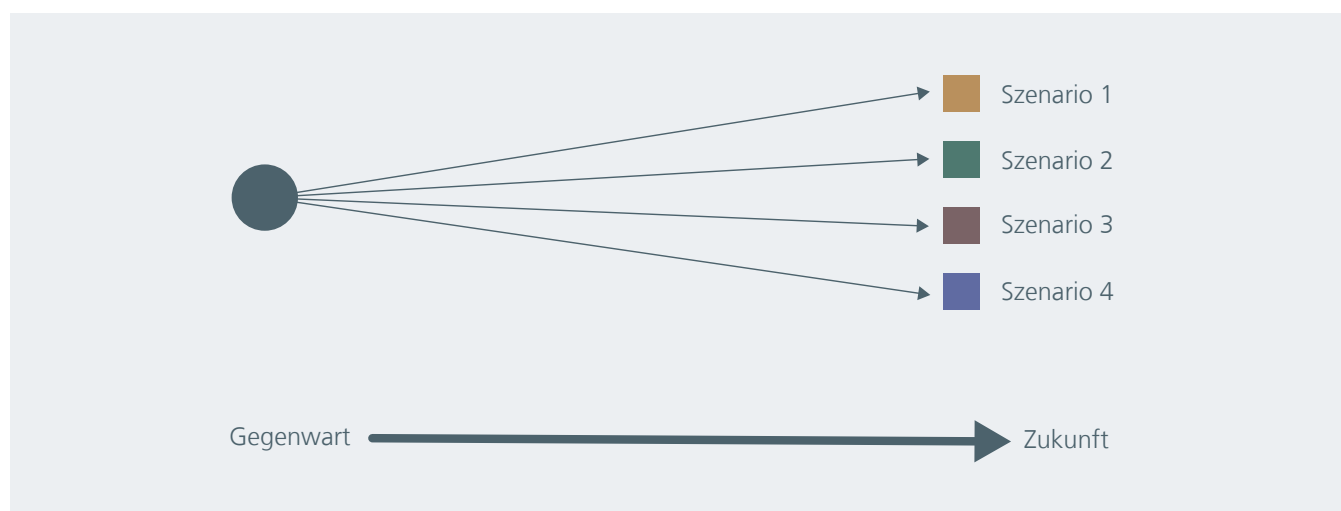
Die Szenariomethode soll Orientierung über mögliche zukünftige Entwicklungen generieren. Dazu werden aus zuvor festgelegten Schlüsselfaktoren konsistente Zukunftsbilder entwickelt. Anschließend ermittelt man, ausgehend von der Gegenwart, plausible Entwicklungspfade zu diesen möglichen Zukünften hin.

Beliebt sind solche Szenarien zur Entwicklung und als Stresstest für Unternehmensstrategien, aber auch zur Entscheidungsvorbereitung in der Politik. So hatte etwa der Ölkonzern Shell dank entsprechender Szenarien bei Ausbruch der Ölkrise 1973 bereits strategische Antworten zur Hand. Die drastischen Szenarien im Bericht »Die Grenzen des Wachstums« des Club of Rome aus dem Jahr 1972 bereiteten weltweit der Umwelt- und Klimapolitik ihren Weg.¹

Den vielen Spielarten der Szenariomethode ist die Grundidee gemeinsam, dass es nicht eine bestimmte Zukunft, sondern mehrere mögliche Zukünfte gibt. Ein Szenario konkretisiert jeweils eine der vielen möglichen Zukünfte.

¹ Kosow, Hannah & Gassner, Robert (2008): »Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien«; https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_WB103.pdf.

Abbildung 1: Trichtermodell mit dem breiter werdenden Raum möglicher Zukünfte und deren Abdeckung durch die Szenarien



Szenarioprozesse folgen üblicherweise fünf Schritten:

- 1. Betrachtungsgegenstand und Grenzen der Szenarien festlegen.** Welche möglichen Veränderungen interessieren uns? Welcher geografische Raum und welcher Zeitraum sind für uns maßgeblich?
- 2. Schlüsselfaktoren identifizieren.** In unserem Fall sind dies die Eckpfeiler bei der Ausgestaltung einer Verwaltung, beispielsweise: Welche Aufgaben übernimmt der Staat? Wie und von wem werden öffentliche Leistungen erstellt? Wie werden öffentliche Aufgaben finanziert? Hierbei sind gute Kenntnisse des Szenarienfeldes entscheidend.
- 3. Mögliche Ausprägungen der Schlüsselfaktoren definieren.** So haben wir beispielsweise die Frage nach der Staatsfinanzierung mit den Ausprägungen »Abgaben«, »Staatsfonds«, »wirtschaftliche Betätigung« und »Pay what you want« beantwortet.
- 4. Konsistente Ausprägungsbündel schnüren und Szenarien verdichten.** Welche Ausprägungen passen plausibel und widerspruchsfrei zusammen? Wie sehen diese Szenarien aus? Die Bandbreite der Methoden reicht dabei von narrativ-literarischen bis zu formalisiert-mathematischen Verfahren mithilfe spezieller Software.
- 5. Mit den Szenarien weiterarbeiten.** Oft sind Szenarien Ausgangspunkt der Strategieentwicklung oder dienen als Stresstests für Geschäftsmodelle.

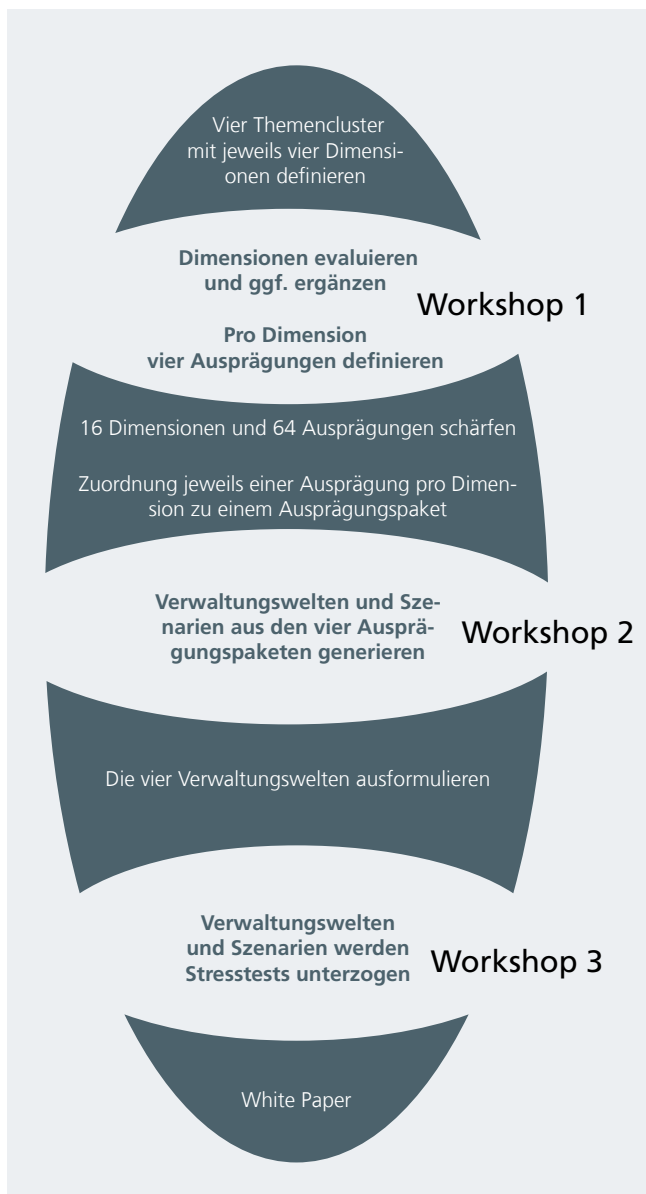
3.2 Unsere Adaption der Szenariomethode

Wir passten die Szenariomethode an, um in alternative Gegenwarten statt in die Zukunft zu blicken. Denn auch hier eröffnet das strukturierte Kombinieren möglicher Ausprägungen auf systematische Weise Denkräume. Gleichzeitig verhindert der Fokus auf die innere Konsistenz der Szenarien das Bauen von Luftschlössern.

Angelehnt an die Szenariomethode haben wir in drei virtuellen Expert:innenworkshops vier alternative Verwaltungswelten entwickelt.

Im ersten Schritt definierten die Expert:innen zu jeder der vom ÖFIT-Team vorbereiteten sechzehn Dimensionen der öffentlichen Verwaltung meist jeweils vier Ausprägungen. Dazu teilten sich die Teilnehmenden in fachspezifische Kleingruppen, die jeweils die Ausprägungen zu vier Dimensionen entwickelten. Die Ausprägungen sollten dabei überschneidungsfrei und zugleich möglichst erschöpfend die jeweilige Dimension beschreiben.² Bei manchen Dimensionen bieten sich Ausprägungen auf einer

Abbildung 2: Ablauf des Szenarioprozesses



Skala an, z.B. niedrige, mittlere, hohe Intervention des Staates in der Gesellschaft. Andere Ausprägungen lassen sich als Vier-Felder-Matrix durchkombinieren. Häufig gilt es aber, vier in unterschiedliche Richtungen weisende Konzepte zu finden.

Diese Ausprägungen gruppierte das ÖFIT-Team nach dem Workshop zu vier Rohszenarien. Ein Rohszenario besteht aus einem vollen Set an Dimensionen, denen jeweils eine Ausprägung zugeordnet ist. Um die Vielfalt zu erhöhen, wurde jede Ausprägung nur einmal verwendet. Leitkriterium der Zusammenstellung war die inhaltliche Kompatibilität der Ausprägungen. Die zugrundeliegenden Ausprägungspakete der vier Szenarien finden sich im Anhang dieser Publikation.

² Auch bekannt als MECE-Regel: »mutually exclusive, collectively exhaustive«

Im zweiten Workshop entwickelten die Expert:innen aus den Ausprägungspaketen der Rohszenarien ein lebendiges Bild der jeweiligen Verwaltungswelt. Dabei sollten die Kleingruppen auch ein Gefühl dafür bekommen, wie die Verwaltung in dieser Welt funktioniert und sich für die verschiedenen Akteur:innen anfühlt. Hierbei half die Kreativitätstechnik der »mentalen Zeitreise«.³ Zudem skizzieren alle vier Szenarien die

Verwaltungsleistungen »Abfallentsorgung« und »Erbringen einer Sozialleistung«, um lebensnah und leicht vergleichbar zu sein. Ergänzende Sequenzen ermöglichen einen »Perspektivwechsel« und gewähren so zusätzliche Einblicke in die Perspektiven typischer Akteure aus Verwaltung, Politik und Gesellschaft des jeweiligen Szenarios.

Im dritten und letzten Workshop prüften die Expert:innen gegenseitig die Verwaltungswelten auf Unstimmigkeiten und machten Vorschläge, um diese zu beheben.

3 Cuhls, Kerstin E. (2017): »Mental time travel in foresight processes – Cases and applications.«; S. 118 – 135; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001632871630129X?via%3Dihub>.



**Wir passten die Szenario-
methode an, um in alter-
native Gegenwarten statt
in die Zukunft zu blicken.«**





Die vier Verwaltungswelten entstehen zwar auf der grünen Wiese, teilen aber einen gemeinsamen Rahmen.«



4. Die Verwaltungswelten

Die vier Verwaltungswelten entstehen zwar auf der grünen Wiese, teilen aber einen gemeinsamen Rahmen. So fokussieren sich die Szenarien auf die generische »Kernverwaltung«, die beispielsweise reguliert, Anträge bearbeitet, Leistungen erbringt und Aufträge vergibt. Bedeutsame Zweige des öffentlichen Sektors wie Polizei, Bildung und Gesundheit bleiben außen vor, um sich nicht in den Besonderheiten ihrer Tätigkeitsprofile zu verlieren. Zudem gehen die Szenarien bei Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Recht grundsätzlich vom Deutschland des 21. Jahrhunderts aus. Den Expert:innen stand frei, hiervon abzuweichen, um die Szenarien in sich schlüssig zu halten und hinderliche Pfadabhängigkeiten aufzulösen. Beispielsweise, um die gesellschaftliche Akzeptanz extremer Verwaltungsformen zu erklären oder Verwaltungsstrukturen jenseits des geltenden Rechtsrahmens zu ermöglichen.

Die Szenarien bestehen aus einem Gerüst von sechzehn Dimensionen, die in jedem Szenario andere Ausprägungen annehmen und vier Clustern zugeordnet sind: Staatsverständnis, Struktur, Technik und Personal.

4.1 Staatsverständnis

Das Staatsverständnis gliedert sich in die vier Dimensionen Staatsaufgaben, Wertorientierung, Offenheit der Verwaltung und Finanzierung. Staatsaufgaben werden durch die Ziele und die Aufgabentiefe des Staates gegenüber den Bürger:innen definiert. Die Wertorientierung der Verwaltung diskutiert Leitprinzipien wie Nachhaltigkeit oder Effizienz des Verwaltungshandelns. Darüber hinaus werden die Offenheit der Verwaltungsarbeit gegenüber Externen sowie die grundsätzliche Finanzierung öffentlicher Aufgaben betrachtet.

4.2 Struktur

Die Strukturierung der öffentlichen Verwaltung beinhaltet fünf Dimensionen. Die Kategorie beschreibt zum einen räumliche Zuständigkeitsgrenzen (z.B. zentralistisch vs. föderalistisch) sowie funktionale Organisationsstrukturen (z.B. Fachsilos, Matrixorganisationen). Zum anderen werden Organisationsformen zur Leistungserstellung definiert, Koordinationsmechanismen der Verwaltungen untereinander dargestellt (z.B. hierarchische Strukturen vs. Selbstorganisation) und Kontrollinstanzen über das Verwaltungshandeln ausgeprägt.

4.3 Technik

Der Umgang mit Informationstechnik setzt sich aus drei Dimensionen zusammen. Zum einen wird das Datenregime charakterisiert, inwiefern Staat und Bürger:innen Anforderungen an persönlichen Datenschutz stellen und wie die öffentliche Verwaltung an notwendige Daten kommt. Zum anderen wird die Interaktionsreife zwischen Mensch und Maschine entworfen, zwischen vollautomatisiertem Agieren der Verwaltung und obligatorischer Präsenzpflcht für Bürger:innen beim Beantragen von Leistungen. Neben diesen Anforderungen zum Automatisierungsgrad der Verwaltung werden auch Strategien zur Sicherstellung digitaler Souveränität spezifiziert.

4.4 Personal

Die Dimension Arbeitskultur beschreibt das Selbstverständnis der Verwaltung in internen Abläufen und Arbeitsweisen. So könnte die Verwaltung in besonderem Maße experimentierfreudig oder serviceorientiert arbeiten. Die jeweilige Arbeitskultur hängt dabei stark vom beschäftigten Personal ab: In zwei weiteren Dimensionen werden relevante Kompetenzen der Mitarbeitenden und Ausbildungs- und Rekrutierungswege in die

Verwaltung definiert. Schließlich werden auch die Erwartungshaltung und das Verhältnis der Bürger:innen gegenüber der öffentlichen Verwaltung gezeichnet.

Nachfolgend werden die vier Verwaltungswelten »Shareholder-Staat«, »Wohlfahrtsstaat 4.0«, »Verwaltungsautomat« und »Kooperativer Staat« skizziert. Dabei wird zunächst die Vogelperspektive eingenommen und das jeweilige Szenario in seinen

Grundzügen auf einer Metaebene beschrieben. Um aufzuzeigen, wie die Verwaltungswelten in der Praxis ausgestaltet sein könnten, werden diese danach anhand der Beispiele »Abfallsorgung« und »Erbringung einer Sozialleistung« konkretisiert. Zudem ermöglichen jeweils drei Sequenzen aus der Froschperspektive, sich vorzustellen und einzufühlen, wie sich das jeweilige Szenario aus der Sicht von Bürger:innen, Verwaltungsmitarbeitenden und Politiker:innen gestaltet.



Die Szenarien bestehen aus einem Gerüst von sechzehn Dimensionen, die [...] vier Clustern zugeordnet sind: Staatsverständnis, Struktur, Technik und Personal.«



5. Der Shareholder-Staat

Im Shareholder-Staat verstehen sich Bürger:innen zugleich als Miteigentümer:innen und Kund:innen der Verwaltung. Als Miteigentümer:innen genießen sie unter anderem das Recht auf volle Transparenz des Verwaltungshandelns. Diese Transparenz nutzen sie aktiv, um die Wirtschaftlichkeit öffentlicher Leistungen zu prüfen. Den Bürger:innen sind die Grenzen des Staatshaushaltes durchaus bewusst und es ist ihnen ein Anliegen, diesen möglichst wirkungsvoll einzusetzen. Deshalb sind auch die Staatsaufgaben eng definiert. Als Merkmal mündiger Bürger:innen gilt im Shareholder-Staat die möglichst eigenständige Regelung eigener Angelegenheiten. Alternativ ist auch das bedarfsorientierte Zusammenfinden von Problemlösungs-Communities über entsprechende digitale Plattformen ein verbreitetes, probates Mittel zur Regelung von Angelegenheiten. Der Staat soll seine Ressourcen nur da einsetzen, wo umfassendes kollektives Handeln notwendig ist oder sich Menschen nicht selbst helfen können.

Der Shareholder-Staat finanziert sich nicht vorwiegend aus Steuern und Gebühren, sondern aus den Erträgen staatlicher Beteiligungen an Unternehmen. Das Portfoliomanagement des Fonds ist an Finanzdienstleistungsunternehmen ausgelagert. Diese achten insbesondere auf ein breit gestreutes Risiko, um den Staatshaushalt krisenfest zu halten.

In der öffentlichen Debatte des Shareholder-Staates flammt immer wieder die Diskussion auf, ob und wie viel politische Steuerung eigentlich nötig ist. Hoheitliche Aufgaben schreibt die Regierung im Wettbewerbsverfahren aus, bei dem sich Behörden mit Umsetzungskonzepten und Kostenplänen bewerben. Für diese öffentlichen Dienstleistungen schließen Bürger:innen digitale Abonnements mit konkurrierenden Verwaltungen ab. Unterschiedliche Leistungspakete adressieren die Bedarfe einer diversen Bürgerschaft.

Die Verwaltung des Shareholder-Staates ist schlank, da sie sich auf Auftragssteuerung und Controlling beschränkt. Sämtliche operativen Aufgaben sind an Dienstleister ausgelagert. Unter den Auftragnehmern drohen sich für einzelne Aufgaben allerdings immer wieder unerwünschte Monopole auszubilden. Digitale Frühwarnsysteme helfen dabei, dem im Rahmen der elektronischen Vergabeverfahren entgegenzusteuern. Die Verwaltungsanalyst:innen beobachten und antizipieren für sämtliche Verwaltungsleistungen datengestützt den Bedarf, die vertragsgerechte Ausführung und die Servicezufriedenheit. Hierzu greifen sie auf einen umfassenden staatlichen Datenpool aus Verfahrensdaten von Verwaltung und Auftragnehmern, Sensoren im öffentlichen Raum und freiwillig von Bürger:innen bereitgestellten Daten zurück. Die Bürger:innen haben über ein persönliches Datencockpit vollständige Transparenz und Kontrolle über die Nutzung ihrer Daten. Da ihnen die Wirtschaftlichkeit des Staates jedoch insgesamt am Herzen liegt, sind die meisten Bürger:innen freigiebig mit ihren Daten.

Behörden genießen große operative Handlungsfreiheit, solange sie ihre Aufgabe innerhalb vereinbarter Zielkorridore erfüllen. Durch evidenzbasierte Entscheidungen auf Arbeitsebene muss die Verwaltung nur selten Wertentscheidungen an die politische Ebene zurückspielen. Die Verwaltungsmitarbeitenden sind in kleinen, ständig nach Aufgabenprofil wechselnden Projektteams organisiert, die mithilfe transparenter Leistungskennzahlen gesteuert werden. Dies stimuliert den Ehrgeiz der Verwaltungsmitarbeitenden, die von Effizienz als oberster Maxime des Verwaltungshandelns überzeugt sind. In der Verwaltung arbeiten fast ausschließlich hochqualifizierte Analyst:innen und Expert:innen – oft auch nur für die Dauer eines einzelnen Projekts.



Bürger:innen sind
Shareholder des
Staates



Staat hält
sich raus



Effizienz als
Leitmotiv

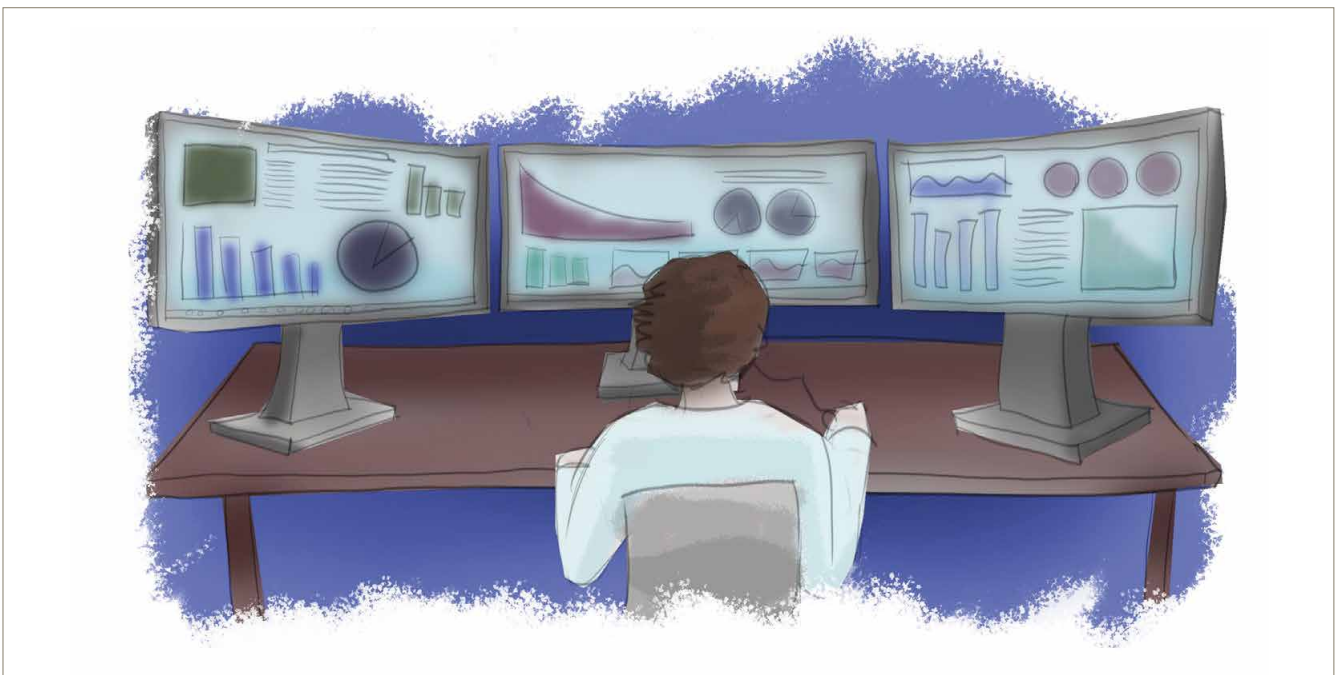


Umfassende
Datenpools ermöglichen
Transparenz



Bürger:innen interagieren mit der Verwaltung fast ausschließlich über digitale Selbstbedienungsoberflächen. Wem dies schwerfällt, der bucht ein Verwaltungsleistungspaket mit zusätzlichen Assistenzleistungen. Die ausgetüftelte IT-Landschaft der Verwaltung ist auf weitgehende Prozessautomatisierung ausgelegt. So sollen Zusatzkosten für die teure Sachbearbeitung durch

Menschen vermieden werden. Dabei setzt die Verwaltung auf integrierte, cloudbasierte Software-as-a-Service-Lösungen, die private Dienstleister betreiben. Effizienz wird auch der Selbstbestimmung über die Verwaltungs-IT vorgezogen. Die gewieften Vergabeexpert:innen der Verwaltung sind jedoch harte Verhandlungspartner:innen für die Technologieunternehmen.



5.1 Abfallentsorgung

Der Shareholder-Staat überwacht die Pflicht zur professionellen Abfallentsorgung, da Umweltschutz als klassisches kollektives Handlungsproblem und damit als Staatsaufgabe gilt. Zwar können Bürger:innen ihren Abfall auch selbst zu Entsorgungsdienstleistern transportieren oder direkte Verträge mit Entsorgungsdienstleistern schließen. Am beliebtesten ist die Müllabfuhr aber als Teil von Abonnements lokaler öffentlicher Leistungen. Sammeln und Entsorgen des Abfalls sind dabei an private Dienstleister ausgelagert. Die von den Bürger:innen abonnierte Verwaltung steuert und überwacht die Auftragserfüllung mithilfe von Daten der Dienstleister, von Bürger:innen und aus dem öffentlichen Raum. Bei Nichterfüllen von Vorgaben drohen Dienstleistern empfindliche Vertragsstrafen. Vorhersagen der Abfallmenge und Füllsensoren an Mülltonnen ermöglichen den Dienstleistern eine intelligente und effiziente Kapazitäts- und Routenplanung. Algorithmische Systeme loben Bürger:innen für geringes Müllaufkommen und ziehen sie bei Fehlbefüllungen zur Verantwortung.

5.2 Sozialleistung

Die Verwaltung erbringt Sozialleistungen automatisch, sobald Bürger:innen die Anspruchsvoraussetzungen erfüllen. Die Gesetzgeber:innen halten die Regelungen einfach und digitaltauglich, damit diese effizient umgesetzt werden können. Um ihren Leistungsanspruch sichtbar zu machen, müssen Bürger:innen je nach persönlichen Datenfreigabeeinstellungen einzelne Datenpunkte in ihrer Selbstbedienungsoberfläche mit der Verwaltung teilen. Die Verwaltung erbringt nur aus dem Staatsfonds finanzierte Sozialleistungen, denn Sozialversicherungen sind ohne Zutun des Staates selbstorganisiert. Beauftragte Dienstleister bearbeiten komplexe Fälle und erbringen solche Leistungen, bei denen nicht nur Geld ausgezahlt wird.

5.3 Perspektivwechsel

Perspektive der Bürger:innen

Bürgerbrief an die Verwaltungsagentur

Liebes Entsorgungs-Team der Verwaltungsagentur,

ich habe hier in Neustadt ein Bürger-Abonnement beim von Ihnen verwalteten Entsorgungsservice. Ich möchte eine Vertragsverletzung des von Ihnen beauftragten Müllabfuhrdienstleisters melden. In den letzten drei Monaten wurde mein Müll zweimal nicht abgeholt, einmal blieb die Biomülltonne meines Nachbarn ungeleert. Angehängt an diese Nachricht finden Sie ein Video, wie das Müllauto am Abholtermin tatenlos an meinen Mülltonnen vorbeifährt. Prüfen Sie die Telemetriedaten der Tonnen und des Müllautos, da müsste das nachvollziehbar sein. Da die Versäumnisse des Dienstleisters wiederholt über einen längeren Zeitraum auftraten, gehe ich davon aus, dass Sie als Auftraggeber nicht anhand der Telemetrie mahnend eingeschritten sind.

Mir gefällt das nicht. Erstens haben Sie den Zuschlag für die Organisation der Entsorgung hier vor Ort bekommen, weil Sie im Umsetzungskonzept die Sicherung höchster Qualität versprochen haben. Zweitens behagt es mir als Shareholder unserer Gesellschaft grundsätzlich nicht, wenn öffentliche Gelder aus dem Staatsfonds so verschwendet werden. Eine Entschädigung für die versäumten Leerungen ist nicht nötig, darum habe ich mich selbst gekümmert. Aber bitte kommen Sie Ihren Auftraggeberpflichten nach. Ansonsten sehe ich mich gezwungen, Ihre Verfehlungen beim zuständigen Ministerium zu melden. Dann werden Sie ja sehen, wie viele Zuschläge Ihre Verwaltungsagentur noch erhält.

Und wenn Sie schon dabei sind: Prüfen Sie doch auch, ob der Entsorger den Abfall überhaupt ins Recyclingwerk fährt und nicht irgendwo in die Landschaft kippt. Ich werde dies demnächst per GPS-Sender im Müll und Drohne prüfen und hoffe sehr, Ihnen als zuständiger Agentur nicht noch mehr Verletzungen Ihrer Kontrollaufgaben nachweisen zu können.

*Mit freundlichen Grüßen aus Neustadt,
Leon Herberger*

Perspektive der Verwaltung

Flurgespräch in einer Verwaltungsagentur

Nilgün: Hey Andrei, lange nicht gesehen! Wann war das? Als wir zusammen die Jahresanalyse zu den Jugendhilfedienstleistern gemacht haben?

Andrei: Hallo, Nilgün! Ja, das kommt hin. Den Dienstleistern haben wir mit der Analyse ganz schön Feuer unterm Hintern gemacht. Seitdem gelte ich als Optimierungsfuchs, der noch das letzte Rationalisierungspotenzial erschnüffelt. Die Personalabteilung hat gefragt, ob ich eine Teamleitung übernehmen möchte. Aber mir ist das zu viel Management, ich bleibe lieber auf dem Analystenkarrierpfad. Wie ist es dir ergangen?

N.: Ich kann nicht klagen! Ich habe nach unserem gemeinsamen Einsatz erstmal die Seiten gewechselt und durchleuchte jetzt die Geschäftsprozesse eines der Jugendhilfedienstleister. Deren IT-Landschaft ist völlig archaisch, du kannst dir das nicht vorstellen. Deswegen bin ich heute hier, Schnittstellen-Schnickschnack besprechen. Danach will ich aber lieber wieder in eine Verwaltungsagentur. Beim Staat ist wenigstens die IT auf Zack. Hast du etwas von Clara gehört, was aus ihr nach unserem Projekt geworden ist?

A.: Hast du davon nicht gehört? Clara hat danach an einem Maßnahmenkonzept für einen Umsetzungswettbewerb im Sozialbereich mitgefeilt. Das war ein totaler Reinfall! Sie haben vorgeschlagen, die Anspruchsregeln zu vereinfachen, um mehr Fälle vollautomatisiert bearbeiten zu können. Ihr Konzept war aber so schlecht durchdacht, dass viele Anspruchsgruppen bei der automatischen Prüfung einfach rausgefallen wären. Natürlich haben sie so den Zuschlag nicht bekommen – und das Sozialministerium war nicht amüsiert über solchen Pfusch. Sie berät jetzt wohl Bürger-Selbstorganisationen, die professioneller werden wollen. Du weißt schon, Spielplätze, Bibliotheken, Schwimmbäder, so was eben. Bei den Verwaltungsagenturen ist ihr Name erst mal verbrannt.

N.: Oh, das ist mir neu! Andererseits war sie damals in unserem Team auch keine echte Leistungsträgerin. Vielleicht ist es besser, wenn sie jetzt Bürger-Selbstorganisationen auf die Sprünge hilft, statt hier unser aller öffentlichen Shareholder-Value zu vernichten. Also dann, ich muss weiter zum Termin!

A.: Frohes Schaffen! Ich muss auch weiter.

Politische Perspektive

Ausschnitt aus Zeitungsartikel

Opposition kritisiert Ausweitung der Staatsaufgaben in der Klimapolitik

... Politiker:innen der Opposition werfen der Regierung in der Klimapolitik »staatliche Übergriffe« und ein »Aufblähen der Staatsaufgaben« vor. Die Regierung plant, für die energetische Sanierung von Gebäuden und den Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität Mittel aus dem Staatsfonds in die Hand zu nehmen. Den Wettbewerb um die Umsetzungskonzeption gewann die Maßnahmenskizze einer Verwaltungsagentur aus der Lausitz. Demnach beauftragt die öffentliche Hand als dringlich eingestufte Gebäudesanierungen und Ladesäulen direkt. »Wir identifizieren die größten Energieschleudern mit drohnengestützten Wärmebildkameras. Kritische Standorte für Stromtankstellen finden wir, indem wir das bestehende Ladenetz und freiwillig bereitgestellte Fahrtdaten der Bürger:innen analysieren. So setzen wir Mittel aus dem Staatsfonds an den wirkungsvollsten Stellen ein«, erklärt eine Sprecherin der Umweltministerin das Vorgehen. Die Opposition hält dagegen, dass die bisherigen Regeln ausreichend und effizienter seien. Die geltenden Vorschriften verpflichten Hauseigentümer:innen zur selbsttätigen energetischen Sanierung von Gebäuden unterhalb festgelegter Energieeffizienzwerte. Das zugehörige automatische Monitoringsystem fehlt jedoch weiterhin, weil die für den Aufbau nötigen Projektteams nicht zusammengestellt wurden. »Die Regierung verschleudert Staatsgelder, wo Bürger:innen sich selbst helfen können. Das kann kein Shareholder unseres Gemeinwesens gutheißen«, sagt ein Oppositionssprecher. Das Ausmaß der Staatsaufgaben und die daraus folgenden Staatsausgaben sind ein ständiges Streitthema im Parlament, seit die Regierung Anfang des Jahres den grünen Umbau des Staatsfonds beschlossen hat. So soll die Anlagestrategie des staatlichen Portfolios die Klimaziele der Regierung unterstützen. Allerdings befürchten Expert:innen, dass die Erträge aus dem Staatsfonds dadurch in Zukunft geringer ausfallen werden. ...



Im Shareholder-Staat verstehen sich Bürger:innen zugleich als Miteigentümer:innen und Kund:innen der Verwaltung.«

6. Wohlfahrtsstaat 4.0

Der Wohlfahrtsstaat 4.0 versteht sich als Garant für die Daseinsvorsorge seiner Bürger:innen. Ausgehend von dem Sozialstaatsprinzip zeichnet er sich durch eine ausgeprägte Servicekultur aus. Hierfür übernimmt der Staat weitreichend Aufgaben, die von der Versorgungssicherheit bis hin zu gesellschaftspolitischen Herausforderungen reichen. Dafür hat sich der Staat eine Gesetzesgrundlage geschaffen, die automatisierte, digitale und vernetzte Verwaltungsprozesse ermöglicht.

Der Staat hat erkannt, dass der Schlüssel für exzellente Services die Innovation von Technik und Prozessstrukturen ist. Innovatives Handeln ist nicht nur integraler Bestandteil der Verwaltungsbildung, sondern darüber hinaus Kern des alltäglichen Verwaltungshandelns. Die kontinuierliche Evaluation bestehender Prozesse und das Finden innovativer Lösungen ist Hauptaufgabe der Bediensteten. Die tatsächliche Ausführung tritt vor dem Hintergrund dieser Hauptaufgabe in den Hintergrund. Vielmehr liegt der Tätigkeitsschwerpunkt auf der Verbesserung automatisierter Prozesse. Das Personal besteht somit vor allem aus Datenanalyst:innen, die neue Bedarfe und Verbesserungspotenzial erkennen, und Entwickler:innen, die passende Lösungen für ebendiese schaffen. Die Verwaltung wird durch Abgaben und Steuern solide finanziert, sodass genügend Mittel zur Förderung der Innovation der öffentlichen Hand zur Verfügung stehen.

Die Qualität der Leistungen soll die Bürger:innen im ganzen Land gleichermaßen erreichen. Da die Leistungen aus Steuermitteln finanziert werden, sollen auch alle Bürger:innen von den Innovationen der Verwaltung profitieren. Um dies sicherzustellen, sollen die Services national ausgerollt und betrieben werden. Auf lokale Beratungsstellen und Distribution der Leistung wird dabei dennoch nicht verzichtet, obwohl alle Vorgänge weitestgehend digital und automatisiert funktionieren. Die zentral gespeicherten Daten können von der Verwaltung zur

effizienten und antragslosen Bearbeitung von Dienstleistungen verwendet werden. Eine Prüfung von Dokumenten vor Ort kann in den allermeisten Fällen entfallen.

Für die Identifizierung neuer Handlungsfelder und die Optimierung bestehender Dienstleistungen geben die Bürger:innen alle oder Teile ihrer Daten zur generellen oder antragsbezogenen Nutzung über ein Datencockpit frei. Die Daten können von allen Behörden auf den verschiedenen funktionalen und fachlichen Ebenen genutzt und verarbeitet werden. Zwar arbeitet die Verwaltung in Fachsilos, jedoch sorgt die zentrale Datenspeicherung dafür, dass potenziell jeder Verwaltung Zugriff auf die vorhandenen Daten gewährt werden kann. Durch die Verfügbarkeit der Daten kann die Verwaltung Bedarfe und Optimierungspotenziale erkennen und als Taktgeber für Fortschritt und Innovation fungieren. Die Verfügbarkeit von hochstandardisierten Daten ist zudem bei der fortlaufenden Analyse und Auswertung von Innovationsprozessen von großem Vorteil.

Es ergibt sich also Erleichterung sowohl in der Bereitstellung von Daten als auch bei der Antragstellung an sich, da der Aufwand minimiert und die direkten und in Präsenz stattfindenden Interaktionen mit der Behörde auf ein Minimum reduziert werden können. Zudem verringert sich durch die automatisierte Prüfung die Bearbeitungszeit der Anträge enorm. Durch die entfallende Prüfung durch eine:n Sachbearbeiter:in werden zudem Beratungskapazitäten frei, sodass zu jeder Zeit und ohne lange Wartezeiten ein Gespräch mit Verwaltungsmitarbeiter:innen in digitaler Form oder vor Ort möglich ist. Dabei dient diese Gesprächsmöglichkeit auch als erster Schritt vor einem potenziellen Widerspruch gegen einen Bescheid. Hier kann der Bescheid gemeinsam evaluiert und eventuell korrigiert werden, falls bei der automatischen Bearbeitung ein Fehler unterlaufen sein sollte.



Ausgeprägte
Servicementalität



Zentralistisches
System



Hoher Automa-
tisierungsgrad



Taktgeber für
Innovation und
Fortschritt

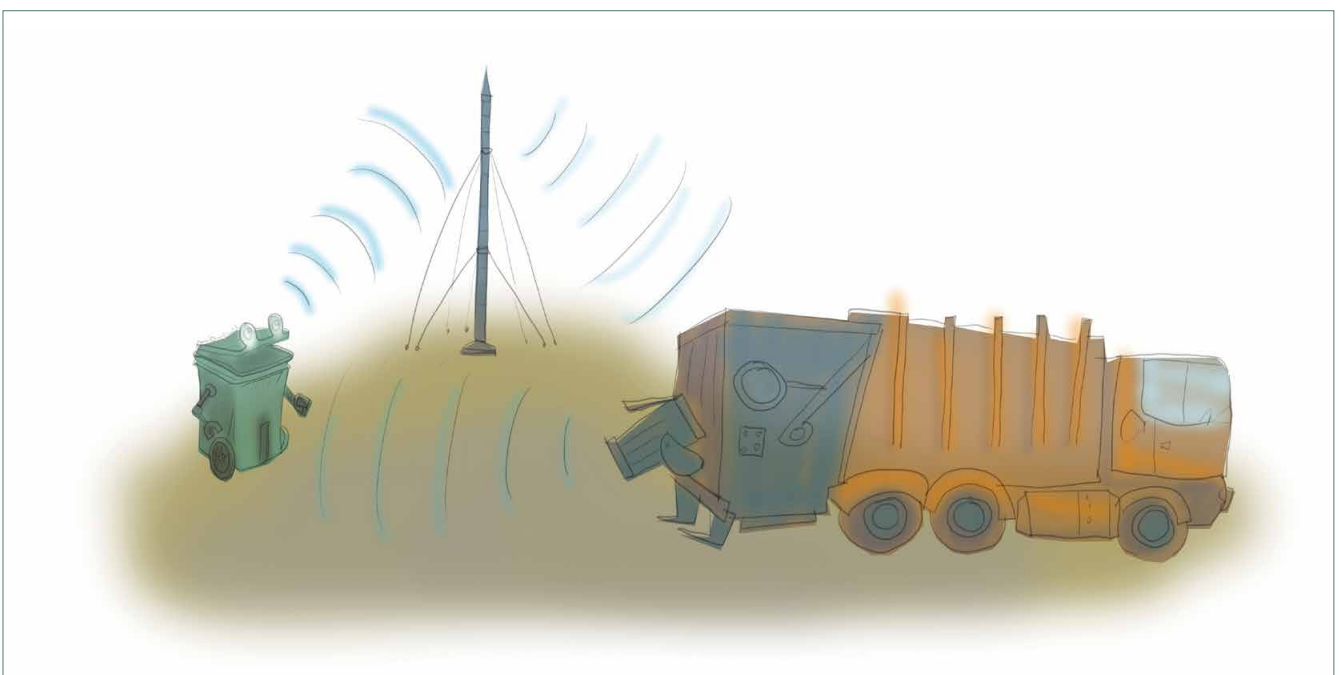


Benchmarking von
Verwaltungs-
einheiten



Um der Verwaltung Anreize zur Innovation zu geben, gibt es das System der Verwaltungsliga. Hierbei erhalten die einzelnen Behörden Bewertungen, die ausschlaggebend für die Platzierung auf der Rangliste der Behörden sind. Diese Bewertungen setzen sich aus verschiedenen Indikatoren, wie der Anzahl erfolgreicher Widersprüche gegen Bescheide, der Anzahl der Beschwerden und juristischen Verfahren sowie Befragungen der Bürger:innen, zusammen.

Auch wenn eine Behörde sich im besten Fall stetig selbst optimiert, kann es dazu kommen, dass sie in der Rangliste abfällt. Auf diese Entwicklung wird mit der Schaffung einer herausfordernden Doppelstruktur reagiert: den sogenannten Pilotbehörden. In diesen entwickeln hochspezialisierte Innovator:innen parallel zur bestehenden Behörde ein innovatives System, das diese herausfordert. Zeigt sich, dass die Pilotbehörde in den ihr übertragenen Fällen im Vergleich erfolgreicher arbeitet als die



konventionelle Behörde, übernimmt die Pilotbehörde den kompletten Aufgabenbereich und ersetzt die bestehenden Strukturen. Dabei steht es aber auch der Ursprungsbehörde frei, in der Vergleichsphase Verbesserungen vorzunehmen. In keinem der beiden Fälle müssen die Mitarbeiter:innen der Behörde allerdings generell um ihre Anstellung fürchten. Bei etwaiger Auflösung müssen sie lediglich mit einer Versetzung in bspw. die neue Behörde mit dem besseren System rechnen, da diese nach Abschluss der Herausforderung nicht mit den hochspezialisierten Innovator:innen besetzt bleibt, die zur nächsten Herausforderung weiterziehen.

6.1 Abfallentsorgung

Der Wohlfahrtsstaat 4.0 ist aus Gründen der Nachhaltigkeit für Mensch und Umwelt daran interessiert, Müll generell zu vermeiden bzw. seine Menge so gering wie möglich zu halten. Zur Regulierung und Kontrolle erhebt die Verwaltung von den Müllproduzent:innen Gebühren, die sich an Menge und Umweltverträglichkeit des Abfalls orientieren. So sind ressourcenschonende, leicht abbaubare oder recyclebare Verpackungen günstiger. Mit den eingenommenen Geldern fördert der Staat unter anderem die Forschung zu nachhaltigen Verpackungen und Verwertungsmöglichkeiten.

Die Abholung der nicht zu vermeidenden Hausabfälle wird digital und bedarfsorientiert geplant, um verfrühte Abholungen und unwirtschaftliche Fahrtwege zu vermeiden. So werden die Füllstände der Mülltonnen in einem zentralen System analysiert und für die Erstellung optimaler Routen ausgewertet. Diese variablen Routen werden dann von kommunalen Stadtwerken bewirtschaftet. Das Personal orientiert sich am Navigationssystem, das sie über die tagesaktuelle Route informiert. Die Bürger:innen werden mit genügend Vorlauf über die dazugehörige App informiert, dass eine Abholung für die entsprechenden Mülltonnen geplant wurde. Über diese App kann auch die Abholung von Sonder-, Sperr- und Giftmüll beantragt und ggf. bezahlt werden.

Auch die Stadtwerke werden kontinuierlich einer Bewertung unterzogen. Sollte es gehäuft zu Problemen bei der Organisation, bei der Abholung oder im Service kommen, wird das bestehende System durch Lösungen, die z. B. in umliegenden Kommunen angewendet werden, herausgefordert. Ist das Herausforderersystem erfolgreich, übernimmt die Nachbarkommune die Müllentsorgung gänzlich und kann dadurch ihren eigenen Platz in der Verwaltungsliga verbessern.

6.2 Sozialleistung

Der Wohlfahrtsstaat 4.0 ist serviceorientiert, digital und automatisiert. Daran orientiert sich auch die Erbringung diverser Sozialleistungen. Zur Prüfung von Leistungsberechtigungen wertet die Verwaltung automatisch die zuvor von den Bürger:innen freigegebenen Daten aus und trifft auf dieser Grundlage automatisiert eine Wenn-dann-Entscheidung, die nur beim Auftreten eines Fehlers durch Mitarbeiter:innen unterstützt wird. In ihrem persönlichen Datencockpit können die Bürger:innen eine generelle Verfügbarkeit der Daten oder eine antragsbezogene Freigabe der Daten auswählen. So können automatisierte Verfahren angeboten werden, aber auch die Übermittlung eines einzelnen Antrags bleibt weiterhin möglich.

Fällt die Prüfung eines Sozialleistungsantrags positiv aus, wird ohne weiteres Eingreifen des Verwaltungspersonals der entsprechende Sozialleistungssatz per Überweisung ausgezahlt. Diese Verfahren werden jedoch stichprobenhaft durch Prüfszentren mit Verwaltungsmitarbeiter:innen auf ihre Korrektheit kontrolliert. Auch bei unklarer Datenlage greifen die Prüfszentren, die den Bürger:innen per Videochats auch während der Antragstellung und bei Beschwerden zur Verfügung stehen, in das laufende Verfahren ein.

Wird ein erhöhtes Aufkommen auffälliger Stichprobentests oder Beschwerden registriert, wirkt sich dies negativ auf die Bewertung der Behörde aus, die dann ggf. durch ein Pilotprojekt herausgefordert werden könnte.

6.3 Perspektivwechsel

Perspektive der Bürger:innen

Social-Media-Gruppe: Musterdorf an der Muster

Carola Bartelkamp schrieb am 11.03.2020 um 22:12

*Weiß jemand wie ich mit dem Online-System der Stadtverwaltung eine neue Wohnung anmelden kann?! Und obendrauf habe ich noch eine Meldung bekommen, dass mein Personalausweis bald abläuft. Wie mache ich das jetzt am besten? Danke :**

 Likes: 54  Kommentare: 5

Thorsten Schiffer: Na, also wenn du auch gleich einen neuen Ausweis brauchst, musst du wohl erst mal ein neues Foto machen lassen. Ich hab das letztes Mal selbst zu Hause probiert, aber das hat so gar nicht hingehauen. Bin dann doch lieber zum Fotostudio Nolte gegangen. Die machen das auch als digitale Version auf einen Stick für einen schmalen Taler :D

 Fotostudio Nolte gefällt das

Martina Halder: Du kannst dich mit deinen Zugangsdaten ganz normal ins Portal der Stadt einloggen. Da musst du dann deinen alten Perso nochmal hochladen. Ich glaube, damit die wissen, dass du den noch hast und einmal die Daten abgleichen können. Dann musst du dich noch durch das Wohnungsanmeldeformular klicken. Und die Einzugsbestätigung deines/deiner Vermieter:in hochladen. Ich glaube das war's.

Stadt Musterdorf an der Muster: Liebe Frau Bartelkamp. Ihre Mitbürger:innen haben das schon super erklärt. Sie loggen sich einfach in unser Portal ein und klicken dort die Leistungen an, die sie gerne in Anspruch nehmen möchten. Wenn Sie »Wohnungsanmeldung« und »Personalausweis erneuern« angeklickt haben, gelangen Sie in ein Formular, das alle wichtigen Fragen stellt. Diese beantworten Sie einfach und laden die notwendigen Dokumente hoch oder schalten die entsprechenden Daten frei, falls diese von ihnen bereits im System hinterlegt wurden. Die notwendigen Dokumente sind: Personalausweis, Personenstandsurkunde/n (Geburts- und ggf. Ehe-/Lebenspartnerschaftsurkunde), Einzugsbestätigung von Wohnungsgeber:in/Vermieter:in (QR-Code-Scan reicht aus und vereinfacht die Prüfung) und ggf. die Einverständniserklärung des abwesenden Sorgeberechtigten und dessen Pass oder Personalausweis. Ihr Antrag wird dann in einem automatisierten Verfahren auf Vollständigkeit und Korrektheit geprüft. Sie werden innerhalb von 24 h benachrichtigt, ob Ihr Antrag vollständig ist und bearbeitet werden konnte. Falls Angaben oder Dokumente fehlen, werden Sie darüber von unserem Antragsprüfzentrum benachrichtigt, falls sich der Fehler nicht ohne Ihre Mithilfe lösen ließ. Ist Ihr Antrag erfolgreich gewesen, erhalten Sie eine weitere Mail, sobald Ihr neuer Personalausweis abholbereit ist. Bringen Sie dazu bitte Ihren alten Personalausweis zur Prüfung mit. An den Ausgabeautomaten erhalten Sie Ihren neuen Personalausweis bei Abgabe Ihres alten und nach Identitätsprüfung durch den Automaten.

Perspektive der Verwaltung

Stellenausschreibung

Special Agent (m/w/d) für das Pilotprojekt »Neues Eisenbahnbundesamt«

Bereit für die Revolution in der Verwaltung des Schienenverkehrs? Wir wollen die Verwaltung des Bahnbetriebes ins 21. Jahrhundert katapultieren. Seit Jahren beaufsichtigen wir den Bahnbetrieb und setzen die Fahrgastrechte für alle Bus-, Bahn und Schiffsreisenden in ganz Deutschland durch. Nun führt uns unsere Reise ohne Zwischenhalt direkt ins Neuland und Sie sind mit dabei. Tüfteln Sie an smarten Lösungen für das Verwaltungssystem mit und entwickeln Sie mit uns die digitalen Beschwerde- und Durchsetzungsverfahren weiter. Mit dem Pilotprojekt »Neues Eisenbahnbundesamt« fordern wir bestehende Verwaltungsstrukturen des Eisenbahnbundesamtes heraus, um neue Ideen und Prozesse als Standard zu etablieren. Seien Sie mit dabei und führen Sie die neue digitale Verwaltung zum Erfolg.

Ihr Aufgabenprofil

- Sie planen anspruchsvolle IT-Projekte und Automatisierungsverfahren, leiten diese und setzen sie um
- Sie erstellen UX- und UI-Designs unserer Services für bspw. die Schlichtungsstelle für Fahrgastrechte
- Sie evaluieren IT-Projekte auf Effizienz und Nutzerfreundlichkeit
- Sie evaluieren bestehende analoge Verwaltungsprozesse und transformieren diese in innovative digitale Lösungen, die über die aktuellen Standards hinausgehen

Ihr Profil

- Sie begeistern sich für technologische Fortschritte in der Verwaltungsdigitalisierung und sind immer auf dem neuesten Stand der Entwicklung
- Sie weisen vertiefte Erfahrung mit dem Programmieren aufwendiger Verwaltungssysteme auf
- Sie konnten bereits vertiefte Erfahrung beim Erstellen von UX- und UI-Designs sammeln
- Sie gehen mit innovativen Ideen flexibel auf veränderte Bedarfe ein
- Sie verfügen mindestens über ein abgeschlossenes Bachelorstudium der (Verwaltungs-)Informatik oder eines vergleichbaren Studiengangs an einer Innovationshochschule des Bundes oder eines der deutschen Länder und haben einige Jahre Berufserfahrung
- ODER: Sie haben ein Bachelorstudium der (Verwaltungs-)Informatik oder eines vergleichbaren Studiengangs an einer anderen Hochschule mit sehr guten Leistungen abgeschlossen und zusätzlich mindestens 5 Jahre Berufserfahrung im öffentlichen Dienst
- Sie sind ein Teamplayer und bringen ihre Fähigkeiten gerne bei der Evaluation und Konzeptualisierung von digitalen Verwaltungsleistungen ein

Was wir bieten

- Kontinuierliche Weiter- und Fortbildung durch Bildungsphasen an den Innovationshochschulen des Bundes
- Moderne Arbeitsplatzausstattung (beinhaltet IT-Ausstattung für das Büro und das Homeoffice)
- Interessante Projekte unter Einsatz der neuesten Technologien, die auch aus bundeseigenen Entwicklungen stammen
- Schnelle und eigenständige Entscheidungsprozesse im zuständigen Team (höhere Verwaltungsebenen werden nur in die Evaluation der Projektzielerreichung einbezogen)
- Homeoffice nach Bedarf bzw. wenn gewünscht
- Förderung von Gesundheitsmaßnahmen und Fitnessstudiozuschuss
- Angestellte: Außertarifliche Bezahlung für Innovationskräfte mit Aussicht auf Verbeamtung
- Beamte: Übernahme in die Besoldungsgruppe ITI (Informationstechnik und Innovation)
- Hauseigenes Betreuungsangebot und Förderprogramm für Ihre Kinder

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann bewerben Sie sich bei uns ganz einfach digital! Wir freuen uns auf Sie!

Politische Perspektive

Regierungserklärung

Frau Präsidentin! Meine Damen und Herren!

Die Verwaltung zu modernisieren war noch nie eine leichte Aufgabe, denn Größe und Bedeutung der Verwaltung machen deren Veränderung nicht immer einfach. Deswegen wollen wir es Ihnen, meine Damen und Herren der Opposition, auch nicht zum Vorwurf machen, dass Sie an dieser Aufgabe bisher immer wieder gescheitert sind. Umso entscheidender ist Ihre Entscheidung über den Gesetzesentwurf heute! Die Verwaltung braucht mehr Autonomie und die Möglichkeit, sich iterativ weiterzuentwickeln. Wir wollen ihr mit einem neuen Gesetz diesen so wichtigen Gestaltungsspielraum ermöglichen.

Es ist ein großer Erfolg, dass es uns in dieser Legislaturperiode gelungen ist, die Verwaltung ins 21. Jahrhundert zu überführen. Wir haben uns dabei immer wieder die Frage gestellt, was es braucht, um Ordnungsfunktion und Dienstleistungsorientierung zu verbinden und beides im Rahmen der digitalen Transformation sicherzustellen. Und wir haben die Antwort gefunden: Service und Innovation. Mit diesen beiden Prinzipien haben wir eine Vision entwickelt, mit der wir nun die Verwaltung der Zukunft prägen. Neben der Einführung zahlreicher technischer Neuerungen, die zentrale Services auf der Bundesplattform vereinen und effizientere automatisierte Verfahren ermöglichen, haben wir den Fokus auf das Herz der deutschen Verwaltung gelegt: die unzähligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit großem Engagement und Herzblut dafür sorgen, dass den Menschen in diesem Land geholfen und unser Staat gut verwaltet wird.

Unsere Verwaltung ist fortan mit einem der besten Ausbildungsprogramme Europas ausgestattet. Dies ist der Kern der neuen Innovationskompetenz, denn in Zukunft ist die Verwaltung selbst in der Lage, ihr System sowohl technisch als auch prozessual weiterzuentwickeln. Deshalb werben wir hier heute im Parlament auch um Ihre Zustimmung zu unserem Gesetzentwurf, um diesen großen Schritt gemeinsam zu gehen und der Verwaltung mehr Autonomie zuzugestehen. Damit treten wir heute zwar etwas politische Verantwortung ab, aber gewinnen an Leistungsfähigkeit. Die Bürgerinnen und Bürger unseres Landes haben es verdient, dass wir ihnen die besten, effizientesten und unkompliziertesten Lösungen anbieten. So wird Deutschland mit seinen Bürgerinnen und Bürgern und seiner Verwaltung wieder leistungsstark.

Deshalb rufe ich Sie dazu auf: Stimmen sie heute mit »ja«. Für eines der größten und effektivsten Vorhaben in der Geschichte unseres Landes.



**Der Wohlfahrtsstaat 4.0
versteht sich als Garant für
die Daseinsvorsorge seiner
Bürger:innen.«**

7. Verwaltungsautomat

Das Leitbild des Verwaltungsautomaten ist der Gewährleistungsstaat, der die Bereitstellung öffentlicher Leistungen möglichst intelligent durch die Privatwirtschaft organisiert. Der Staat überlässt Betätigungsfelder weitreichend dem freien Markt, so wird die Leistungserstellung frühzeitig an private Akteur:innen abgegeben. Die Verwaltung und ihre Behörden bestimmen die Rahmenanforderungen, betreiben die notwendige Infrastruktur für eine funktionierende Koordination zwischen Bürger:in, Verwaltung sowie leistungserbringendem Unternehmen und halten darüber hinaus Anteile an Unternehmen bzw. besitzen Unternehmen als Staatseigentum in vollem Umfang. So kann

die öffentliche Hand in gewissem Maß regulierend auf den Markt einwirken und sicherstellen, dass auch in unattraktiven Marktsituationen systemrelevante Leistungen erbracht werden. Über die Gewinnausschüttungen eigener Unternehmen wird auch ein relevanter Teil des Staatshaushaltes finanziert.

Für welche Aufgaben der Staat verantwortlich ist und was dem Markt überlassen bleibt, ist eine offene demokratische Entscheidung. Dabei erfahren die Interessen benachteiligter Bevölkerungsgruppen besondere Berücksichtigung. Ein Partizipationsinstrument stellt der Aufsichtsrat dar, welcher die Arbeit jeweils



Garant für Sicherheit
und Ordnung sowie
Infrastruktur



Big Data und
No-Stop-
Government



Stakeholder-
Aufsichtsräte



Marktlogik



Finanzierung
über staatliche
Unternehmen

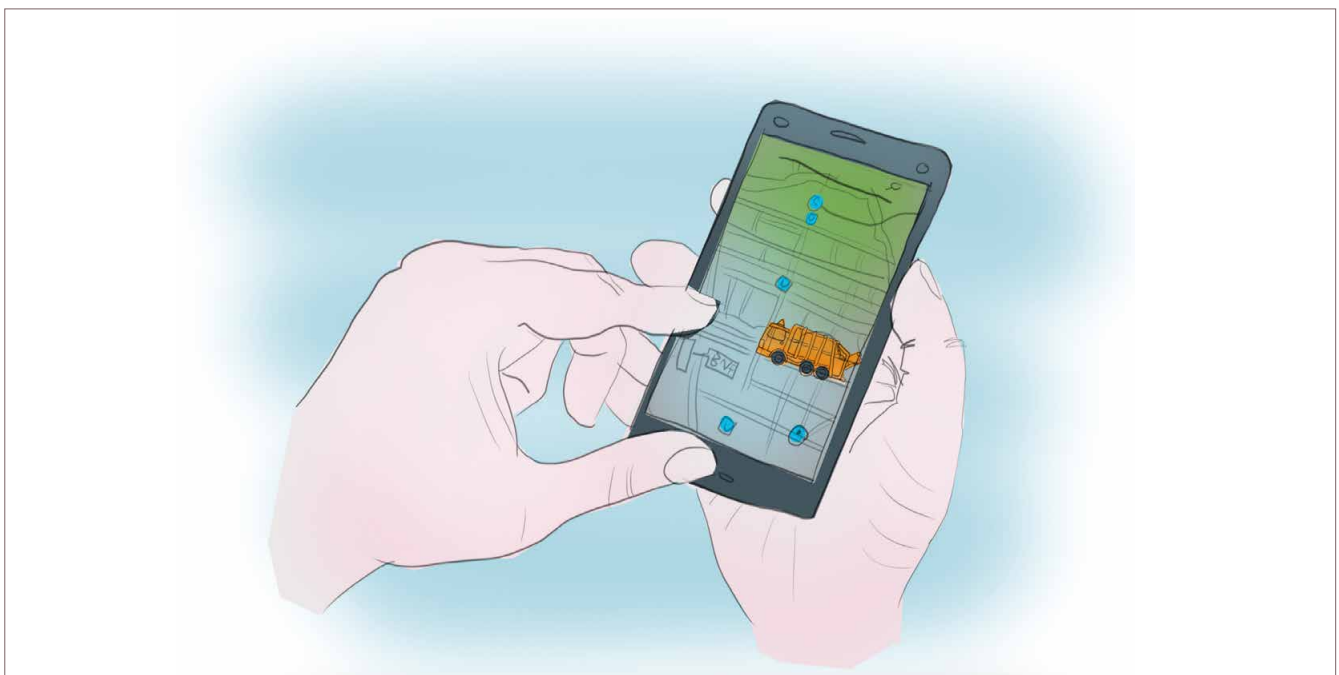
einer Behörde oder eines Staatsunternehmens kontrolliert. Die Aufsichtsräte sind mit Vertreter:innen einer breiten Stakeholder-Landschaft besetzt. Als Folge der partizipatorischen Kontrolle genießt die öffentliche Hand ein hohes Vertrauen in der Bevölkerung, Bürger:innen bleiben außerhalb des Aufsichtsratsystems zumeist eher passiv und sehen im Staat in erster Linie einen Garanten für Infrastruktur und Versorgung. Diese Vertrauensbasis und der Wunsch nach einer möglichst effizienten und effektiven Verwaltung statten den Staat mit gewissen Freiheitsgraden aus und ermöglichen ihm, Verwaltungsleistungen proaktiv anzustoßen. Verwaltungsleistungen müssen somit nicht mehr von Bürger:innen beantragt werden, stattdessen greift das No-Stop-Shop-Konzept: Bürger:innen müssen in Ämtern nicht mehr vorstellig werden und Verwaltungsanliegen werden im besten Fall konsistenter sowie schneller durchgeführt. Die Initiierung erfolgt prädiktiv mithilfe zentraler Datenspeicherung und Big-Data-Auswertung. Neben einer zentralen Speicherung personenbezogener Daten werden auch allgemeine Daten zu Verkehr, Umwelt oder Gesundheit gesammelt und genutzt. Für die Auswertung dieser Daten stellt der Staat ausreichend IT-Infrastruktur und Plattformangebote für die Leistungserstellung durch Verwaltung, Privatwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zur Verfügung. Der Staat bietet die zentralen Infrastruktur- und Plattformservices selbst an, möchte Know-how und Pflege dieser allerdings weitestgehend outsourcen. Dadurch existiert eine breite Landschaft an IT-Dienstleistungsunternehmen, die Leistungen für die öffentliche Verwaltung anbieten.

Aufgaben, die unmittelbar von der öffentlichen Hand erbracht werden sollen, werden in demokratischen Prozessen definiert. Das Aufgabenspektrum und die Anzahl der zu erbringenden Leistungen der Verwaltung sind an den aktuellen politischen Willen geknüpft und daher überdurchschnittlich variabel.

Aus diesem inkonstanten Aufgabenspektrum resultiert eine sich ständig verändernde Personalnachfrage. Um dieser gerecht zu werden, ist eine personelle Durchlässigkeit zwischen Verwaltung und Wirtschaft unabdingbar. Verwaltungsmitarbeiter:innen können bei Bedarf aus der Wirtschaft für einen bestimmten Zeitraum entliehen werden. Personalorganisatorisch wird das Konzept eines flexiblen Personalpotenzials verfolgt. Dieses Potenzial wird durch umfangreiche Personalreserve-Strategien ermöglicht, zu deren Handlungsfeldern u. a. rechtliche, organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen sowie Ausbildungsstrategien und ein attraktivitätssteigerndes Kommunikations- und Personalmanagement zählen.

7.1 Abfallentsorgung

Die Abfallentsorgung wird umfangreich ereignisgesteuert veranlasst. Die Leerung der Mülltonnen wird dabei proaktiv von Entsorgungsunternehmen veranlasst, die lizenzierten Zugriff auf ein zentrales Portal haben, das unter anderem Daten zu Ort, Größe und Füllstand der Mülltonnen in einem maschinenlesbaren Datenformat bereitstellt. Rahmenverträge mit bestimmten



Müllentsorgungsunternehmen bestehen nicht, stattdessen werden lediglich Rahmenanforderungen gestellt. Somit existieren keine festen Abholzeiten, die Unternehmen entscheiden selbstständig, wann sie sich für den Auftrag zur Müllentsorgung entscheiden. Als Fall-back-Option stehen weiterhin öffentliche Unternehmen zur Verfügung, die die Müllentsorgung jeder Mülltonne garantiert übernehmen. Die öffentlichen Entsorgungsunternehmen stehen dabei mit dem freien Markt in Konkurrenz. Wie die einzelnen Unternehmen die Daten des zentralen Datenportals auswerten und interpretieren, bleibt diesen überlassen, frei nach dem Motto: Der beste Algorithmus gewinnt.

Analog zur Müllabholung wird auch die Müllverwertung bzw. -deponierung vom freien Markt übernommen, an dem sich auch der Staat mit eigenen Unternehmen beteiligt. Die jeweilige Auswahl der Anlage, die die Müllautos anfahren, ist den Unternehmen überlassen. Die Mülltrennung erfolgt nach festgelegten Recyclingstandards erst auf den Recyclinghöfen.

7.2 Sozialleistung

Der Staat antizipiert das entstehende Bedürfnis bzw. den Anspruch auf Sozialleistungen der Bürger:innen bereits frühzeitig und leitet entsprechende Maßnahmen ein. Die automatisch erstellten Leistungsangebote werden anschließend der

jeweiligen Person in Form von Vouchers digital übermittelt. Über eine Plattform, auf die die betreffende Person Zugriff hat, kann die Sozialleistung angenommen bzw. ein Mehrbedarf beantragt werden. Das System lernt aus den Entscheidungen der Bürger:innen und definiert so eine Personalisierung des Angebots. Das Leistungsangebot der Sozialleistungen ist hierbei zwar auf die Lebenslage der betroffenen Person zugeschnitten, in seinem generellen Angebotsumfang jedoch außerordentlich heterogen. So bewerben sich auch private Unternehmen als Lizenznehmende auf bestimmte Angebotspakete für einen befristeten Zeitraum.

Damit die Verwaltung einen entstehenden Sozialleistungsanspruch frühzeitig erkennt, muss ein umfangreicher Zugriff auf allgemeine und personenbezogene Daten durch den Staat ermöglicht werden. Dazu können Daten zum Anstellungsverhältnis, Kaufverhalten oder Vermögen gehören. Big-Data-Auswertungen sagen personenspezifische Eintrittswahrscheinlichkeiten für soziale Notlagen voraus. Die Öffentlichkeit lässt aufgrund ihres hohen Vertrauens in die aufsichtsratskontrollierte Verwaltung in den daraus abgeleiteten Anspruchsvorhersagen eine gewisse Fehlertoleranz zu. Für eine möglichst automatische Verwaltung entscheidet diese dann im Zweifel eher zugunsten der Bürger:innen. Mitarbeiter:innen in der Verwaltung werden im Allgemeinen erst spät und nur in Ausnahmefällen in Prozesse involviert.

7.3 Perspektivwechsel

Perspektive der Verwaltung

Bewerbung als »Projektleitung ‚Sozialleistung‘ im Amt für Verwaltungsprozesse«

Sehr geehrte Damen und Herren,

nach achtjähriger Berufserfahrung im Geschäftsprozessmanagement des Kreditinstituts Bankify AG möchte ich mich nun neuen Herausforderungen stellen. Die Anforderungen Ihrer Stellenausschreibung erfülle ich durch meine Berufserfahrung und meine Ausbildung.

Bei Bankify habe ich bereits erfolgreich im Projekt »Bankify SimpleCredit« mitgearbeitet, dessen Ziel die Verschlankung des Kundenprozesses zur Aufnahme eines Kredites war. Diese Erfahrungen möchte ich nun im ausgeschriebenen Projekt »Sozialleistung« in der öffentlichen Verwaltung unter Beweis stellen.

Im Grundstudium habe ich bereits diverse Verwaltungsmanagement-Kurse besucht und ein dreimonatiges Praktikum im Amt für Steuern geleistet. Im Masterstudium verlagerte ich dann meinen Studienschwerpunkt auf Finance und Controlling. In diversen Projekten für die Bankify AG habe ich bereits Teamfähigkeit und Problemlösungsorientierung unter Beweis stellen und weiter ausbauen können. Im ausgeschriebenen Projekt möchte ich diese Fähigkeiten sinnvoll gemeinwohlorientiert nutzen.

Neben der gesellschaftlichen Aufgabe des Verwaltungsdienstes reizt mich auch die vollumfängliche Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice.

Ich freue mich auf ein persönliches Kennenlernen.

Mit freundlichen Grüßen

Julian Hartmann

Perspektive der Bürger:innen

Gruppenchat eines Freundeskreises:

Gizem:

Moin, wurde einer von euch schon mal in nen Verwaltungsaufsichtsrat berufen?
Hab da eigentlich gar keine Zeit für, kann man das auch ablehnen?

Lukas:

Ne, noch nicht. Ich würde das aber mitmachen.

Julia:

Ich habe da mal vor ein paar Jahren mitgemacht. Das ging damals glaube ich zwölf Monate.

Gizem:

@Lukas Warum das denn?

Gizem:

@Julia Wie war das?

Lukas:

Naja, das kommt schon ganz gut auf'm Lebenslauf und was ich so gehört habe, ist das auch ganz interessant.

Gizem:

Ja du hast dich ja früher schon freiwillig im Fachschaftsrat engagiert.

Julia:

@Gizem Ja, wie Lukas schon sagte, war's echt ganz spannend. Man hat mal was anderes gemacht, und konnte auch Bedenken äußern bei neuen Verwaltungsverfahren und so, ich fand z. B. das Thema Datenschutz sehr interessant und konnte mal bei einer Sitzung eine Beschlussvorlage einreichen. Die wurde dann mit ein paar Änderungen sogar angenommen. Die Sitzungen und Vorbereitungen machst du ja nicht in

deiner

Freizeit, dafür wirst du ja vom Dienst freigestellt.

Gizem:

Ja, das Thema Datenschutz wurmt mich eh ein bisschen.

Gefühlt hat keiner ein Problem damit, dass die Verwaltung alle Daten auswertet.

Lukas:

Ja, wobei das ja eben genau wegen der Aufsichtsräte auch mehr oder weniger demokratisch legitimiert ist.

Gizem:

Hm, ja gut. Ich überlege mir das nochmal.

Sergio:

Hi, sorry hab gerade viel um die Ohren. @Gizem du kannst theoretisch auch die Berufung ablehnen, das machen sogar relativ viele. Aber es kann sein, dass dich dann die Verwaltung mit Werbung für die Aufsichtsrats Tätigkeit zuhämmert, haha. Kannst das aber auch abbestellen, kommst nur dann auf so nen Verteiler.

Gizem:

Ja naja, ich schlafe nochmal ne Runde drüber, vielleicht ist's doch ganz interessant.

Politische Perspektive

Verschiedene Zeitungsartikel

Agentur-Meldung

Streitthema Staatsunternehmen: Sozialprogressive und Liberaldemokraten im Schlagabtausch

In der gestrigen Talksendung Tacheles spitzte sich kurz vor der Wahl der Streit um die staatliche Regulierung des Marktes zwischen den Spitzenkandidierenden der Sozialprogressiven Partei und der Liberaldemokratischen Partei zu. Die sozialprogressive Kandidatin forderte neben stärker regulierten Rahmenanforderungen für öffentliche Aufträge auch eine Bevorzugung von öffentlichen Unternehmen, wenn es um Aufgaben zur öffentlichen Daseinsvorsorge geht. Der Spitzenkandidat der Liberaldemokraten, der in seiner Partei für den schlanken Staat steht, würde hingegen am liebsten vollständig auf Staatsunternehmen verzichten: »Der freie Markt muss bereits viel früher in jegliche Prozesse der öffentlichen Infrastruktur involviert werden.«

Artikel in überregionaler Qualitätszeitung

Linkspartei will negatives Produktframing verhindern

Die Vorsitzende der Demokratischen Linkspartei kritisierte auf dem vergangenen Parteitag den Gesetzentwurf der Konservativen Union, der den Handel mit den sogenannten Voucher-Produkten, also Produkte, die mithilfe von Sozialleistungen gekauft wurden, unterbinden soll. Laut Gesetzentwurf sollen zukünftig nur noch speziell gekennzeichnete Waren per Voucher erwerbbar sein. Die DLP befürchtet durch das Produktframing wieder eine Zunahme der Stigmatisierung finanziell benachteiligter Gruppen, die zu einer weiteren Spaltung der Gesellschaft führen könnte. Hierdurch könnten laut DLP die positiven Auswirkungen des automatisierten Vouchersystems, weniger Scham vor einer Beantragung von Sozialleistungen zu haben, ausgehebelt werden.

Zeitungsartikel in Boulevardblatt

Konservative genervt von Trial-and-Error-Wahnsinn!

Die Konservativen fordern weniger Experimentierkultur in der Verwaltung. KU-Chef: »Hier werden Milliarden Euro Steuern verschwendet!«

Interviewabstract

Interview der Woche – Die Datensammelwut des Staates gehört beschränkt.

Datenschutzbeauftragte von Bündnis/Die Blumen fordert mehr Opt-out- und Opt-in-Möglichkeiten für Bürger:innen gegenüber Staat und Verwaltung im Umgang mit personenbezogenen Daten.



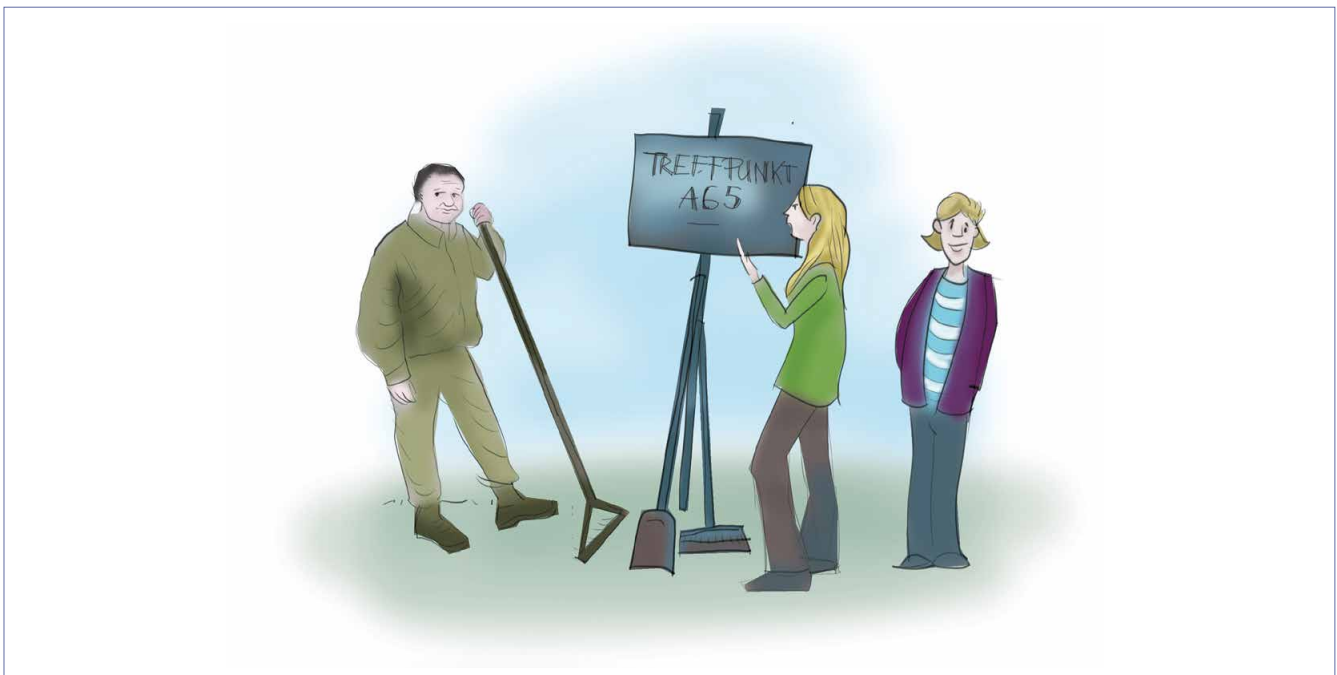
Das Leitbild des Verwaltungsautomaten ist der Gewährleistungsstaat.«

8. Der kooperative Staat

Im kooperativen Staat sind die Grenzen zwischen den Bürger:innen und der Verwaltung fließend. Die Bürger:innen bringen sich selbstverständlich aktiv ein – mit ihrer Arbeitskraft bei der Bereitstellung öffentlicher Leistungen und mit ihrer Meinung bei politischen Entscheidungen. Deshalb setzt der kooperative Staat auf überschaubare Strukturen: Kommunen sind die Kerneinheit des Staates, die den Großteil der öffentlichen Leistungen mit ihren Einrichtungen und engagierten Bürger:innen erbringen. Das Gemeinwesen versteht sich als selbst organisierende Nachbarschaft, in der sich jeder: gemäß den eigenen Fähigkeiten einbringt und sich alle gegenseitig unterstützen.

Dabei helfen Gemeinschaftsgefühl und sozialer Druck: Bereits im Kindergarten fördern Belohnungssysteme das soziale Verhalten der Kinder. Trittbrettfahrende, die öffentliche Leistungen nutzen, ohne sich einzubringen, werden gesellschaftlich geächtet. Wie mit solchen Bürger:innen umgegangen werden soll, ist regelmäßig Gegenstand politischer Diskussionen.

Auch die Finanzierung der öffentlichen Leistungen folgt diesem solidarischen Grundgedanken. Die Bürger:innen zahlen in die Gemeindekasse ein, was sie für angemessen halten. Das Leistungsangebot einer Kommune hängt somit nicht nur von der Wirtschaftskraft, sondern auch der Beitragswilligkeit der Bürger:innen ab.



Kooperation
zwischen Verwaltung
und Gesellschaft



Dezentrales
System



Organisation
über
Plattformen



Ko-kreatives
Forum



Crowdfunding-
System

Über den Einsatz der Gemeindefinanzen entscheiden offene Bürgerforen, die je nach Sachlage virtuell oder analog stattfinden. Wofür die Finanzen eingesetzt werden, kann dabei von Kommune zu Kommune sehr unterschiedlich aussehen, da das Geld meist eingesetzt wird, um Lücken bei den Verwaltungsleistungen zu stopfen, die nicht durch das Engagement von Bürger:innen abgedeckt werden können. Typischerweise sind dies komplexe Verfahren, die dann langfristig von einem beauftragten Unternehmen durchgeführt werden.

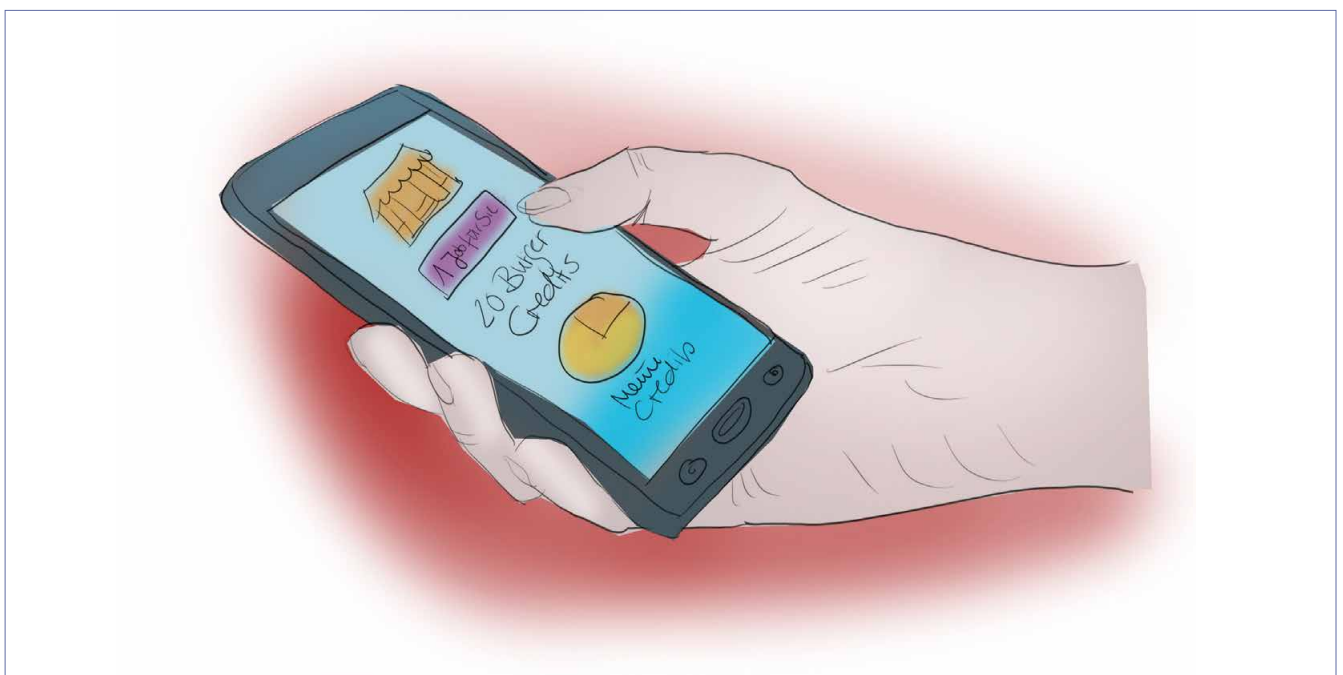
Moderiert von Verwaltungsmitarbeitenden diskutieren in den Foren Bürger:innen und Politiker:innen in Formaten wie der Fishbowl-Diskussion. Dabei geht es nicht immer um Entscheidungsfragen. Gewählte Mandatsträger:innen, die beispielsweise die Koordination mit anderen Kommunen zur Bewältigung überregionaler Herausforderungen verantworten, nutzen die Bürgerforen auch zu ihrer Meinungsbildung.

Dreh- und Angelpunkt im kooperativen Staat ist eine digitale Plattform, auf der Bürger:innen Verwaltungsleistungen anfragen. Diese können für Einzelne bestimmt sein, etwa die Pflege für den alternenden Nachbarn, aber auch für die Gemeinschaft, etwa Reparaturen auf dem Spielplatz. Beispielsweise werden öffentliche Leistungen nur dann erstellt, wenn Bürger:innen diese aktiv fordern oder selbst aktiv werden und ihr konkretes Anliegen auf der Plattform anlegen. Die Plattform sortiert die Anfragen automatisch und stellt Bündel ähnlicher oder effizient gemeinsam zu erledigender Aufgaben zusammen. Diese Aufgabenbündel schlägt die Plattform dann Bürger:innen zur

Umsetzung vor, wenn diese ein passendes Fertigungs- und Interessensprofil vorweisen. Bei Bedarf werden so ganze Teams mit den benötigten Fähigkeiten zusammengestellt.

Die Profile der Bürger:innen sind biometrisch gegen Missbrauch geschützt, weil sie eine kritische Rolle als digitale Identität der Bürger:innen im Gemeinwesen spielen. Bürger:innen können Interessen und Fertigkeiten eintragen und beispielsweise mit Zeugnissen belegen. Zusätzlich gehen die erledigten Aufgaben in das Profil ein, sodass der Vermittlungsalgorithmus immer passgenauer wird. Den als passend ermittelten Bürger:innen bietet die Plattform die Aufgabe über eine Benachrichtigung auf dem Smartphone an. Die Bürger:innen können diese je nach Verfügbarkeit annehmen oder ablehnen. Bei Ablehnung fragt die Plattform die Person mit dem zweitpassendsten Profil.

Die erledigten Aufgaben sind auf dem Bürger:innenprofil als Liste öffentlich einsehbar und maßgeblich für das Ansehen in der Gemeinschaft. Aber auch handfeste Anreize motivieren zum Bürger:innenengagement: Für jede erledigte Aufgabe vergibt die Plattform Sozialpunkte. Diese sind für das Ansehen in der Gesellschaft maßgeblich, zudem werden Bürger:innen mit einer hohen Sozialpunktzahl bei der Anfrage nach öffentlichen Leistungen auf der Plattform bevorzugt behandelt. Die Summe ergibt sich sowohl aus der persönlichen Situation als auch durch Angebot und Nachfrage der gesuchten Fähigkeit. So erhält eine alleinerziehende Mutter für die gleiche Aufgabe mehr Punkte als ein alleinstehender junger Mann. Ebenso wird die unbeliebte Mitarbeit in der Kläranlage höher entlohnt als



das beliebte Tulpenzwiebelpflanzen zur Stadtbegrünung, das mit einem Gemeindefest verbunden ist. Auch Unternehmen besitzen ein Profil auf der Plattform und können dort Aufgaben übernehmen und Sozialpunkte verdienen. Mit diesen Sozialpunkten können sie Anfragen für öffentliche Leistungen, etwa den Ausbau notwendiger Infrastruktur oder Genehmigungen, legitimieren und vor der Öffentlichkeit geringere Beiträge zur Gemeindekasse begründen.

Der Schutz ihrer persönlichen Daten sorgt die Bürger:innen im kooperativen Staat kaum, denn die Daten liegen auf lokalen Servern und der Zugriff zu sensiblen Informationen ist den wenigen Systemadministrator:innen der Kommune vorbehalten. Neben den Administrator:innen arbeiten auch Moderator:innen hauptamtlich für die Kommune, welche die Plattform pflegen und insbesondere Umgangsformen in den Foren zur politischen Entscheidungsfindung durchsetzen. Bei Fehlverhalten in den Foren drohen Bürger:innen Sozialpunktabzüge.

8.1 Abfallentsorgung

Über die Abfallentsorgung entscheidet das Bürgerforum der Gemeinde im Rahmen der bestehenden überregionalen Absprachen. Sowohl die Prioritäten, etwa niedrige Kosten oder Umweltfreundlichkeit, als auch die Organisation der Entsorgung stehen hier zur Debatte. Viele der praktischen Aufgaben bei der

Abfallentsorgung eignen sich für die Ausschreibung über die Plattform und werden von Bürger:innen übernommen. Wenn sich zu wenige Freiwillige für die Aufgabe finden, wird zunächst ein größerer Anreiz über eine Erhöhung der zu erhaltenden Sozialpunkte geschaffen. Finden sich trotz des verstärkten Anreizsystems keine Bürgerinnen und Bürger, die sich in der Abfallentsorgung engagieren, so kann es passieren, dass der Müll schlicht nicht abtransportiert wird und sich auf den Straßen sammelt. Entsteht über die Situation nach einiger Zeit Unmut, wird wiederum ein Bürgerforum einberufen, in dem gemeinschaftlich überlegt wird, wie Abhilfe geschaffen werden kann.

8.2 Sozialleistung

Der kollektive Staat setzt in hohem Maße auf Initiative, Engagement und Verantwortung seiner Bürger:innen. Dies zeigt sich auch bei der Beantragung einer Sozialleistung, die Bedürftige oder Dritte individuell über die Bürger:innen-Plattform anfragen. Dies können Zahlungen aus der Gemeindekasse sein, aber auch Leistungen wie Kinderbetreuung, Haushaltshilfe oder Pflege. Auch diese Aufgaben werden bevorzugt über die Plattform an Bürger:innen vermittelt. Wenn bestimmte Leistungen nicht in ausreichendem Maße von der Gemeinschaft getragen werden können, schaffen häufig Unternehmen das fehlende Angebot gegen Bezahlung aus der Gemeindekasse.

8.3 Perspektivwechsel

Perspektive der Bürger:innen

Profil einer Bürgerin auf der Plattform



Frauke Schneider

»Hi ich bin Frauke, studierte Wirtschaftsingenieurin, kann gut anpacken und bin handwerklich begabt«

115
Sozialpunkte

Studium:
M.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen

Kenntnisse:
Baumpflege
Mathematische Optimierungsverfahren
Grundkenntnisse SQL

Letzte Jobs:
Baumschnitt in der Schöningerstraße
Sperrmüllabtransport im Bezirk Schöna

Ein neuer Job für Dich:
Hallo Frauke, hast Du am 11.07.2022 um 15 Uhr Zeit für die Aufgabe »Erste Brainstorming-Session Effiziente Routenplanung des Stadtteilbusses Masingen – Perlhof«?



Perspektive der Verwaltung

Diskussion auf der Bürger:innenplattform der Gemeinde Schöningen

Hans Rüdiger: @JanHaug Schämst du dich nicht? »Letzter Arbeitseinsatz 2.7.2021«, wenn das jeder so machen würde!

Nele Peters: @HansRüdiger: Es gibt eben Leute, die denken, sie könnten sich nur schön in die Sonne legen und die anderen erledigen den Dreck für sie. Das können wir nicht weiter durchgehen lassen. Wird Zeit, dass zu dem Thema endlich mal ein Bürgerforum einberufen wird!

Julia Maier (Administratorin): @NelePeters@HansRüdiger: Ich bitte Sie hiermit ausdrücklich, sich in ihrer Diskussion an unsere Kommunikationsregeln auf unserer Plattform zu halten. Sollte eine Wiederholung dieser Ermahnung nötig werden, drohen Ihnen Abzüge Ihrer Sozialpunkte, schlussendlich könnte dies zu einer zeitweiligen Sperrung Ihres Profils führen, sodass Sie keine öffentlichen Leistungen mehr anfragen können.

Mehmet Aykut: @NelePeters@HansRüdiger Das muss unsere Gesellschaft aushalten! Jeder bringt sich mit dem ein, was er kann, und wenn @JanHaug nun mal momentan keine Kapazitäten hat, sich gesellschaftlich einzubringen, dann müssen wir das akzeptieren! Oder möchtet ihr direkt angegriffen werden, wenn ihr mal nichts beitrugen könnt? Diese Form der Solidarität macht unseren Staat doch erst aus!

Politische Perspektive

Verleihung der Ehrenmedaille von Spatzingen

Liebe Freundinnen und Freunde,

unsere Gemeinde zeichnet sich durch Engagement und Eigeninitiative aus. Ich bin stolz darauf, eine Gesellschaft vertreten zu dürfen, die nicht ruft »Der Staat tut ja nichts für uns!«, sondern selbst eigene Ideen entwickelt, aktiv wird und anpackt. Wir alle sind der Staat! Gerade unsere Jüngsten brauchen Vorbilder. Andernfalls besteht das Risiko eines Domino-Effekts: »Warum sollte ich etwas tun, wenn es auch ohne geht?« Unsere Gesellschaft funktioniert eben nur, wenn alle ihren Beitrag leisten. Selbstverständlich kann sich nicht jede Bürgerin und jeder Bürger in gleicher Intensität einbringen, wir haben unterschiedliche Voraussetzungen, unterschiedliche Ressourcen, Kenntnisse und Talente und doch – davon bin ich überzeugt – kann jeder irgendetwas beisteuern, jede und jeder einen Wert für die Gemeinschaft schaffen.

Umso mehr freut es mich, heute Bürgerinnen und Bürger ehren zu dürfen, die einen großen Beitrag für unsere Gemeinschaft leisten. Frau Rabatz, Herr Schöning und Frau Rossi, ich darf Sie zu mir auf die Bühne bitten.

Ich möchte Ihnen im Namen unserer Gemeinde für Ihr besonderes Engagement danken und Ihnen die Ehrenmedaille von Spatzingen überreichen. Sie haben im vergangenen Jahr über 1000 Sozialpunkte gesammelt und damit eindrücklich bewiesen, auf wie vielen unterschiedlichen Wegen man sich in einer Gemeinschaft beteiligen kann. Ganz herzlichen Dank Ihnen, das ist Ihr Applaus, Sie können stolz auf sich sein!

In diesem Sinne wünsche ich einen schönen Abend und inspirierenden Austausch. Auf ein engagementreiches Jahr, in dem wir hoffentlich noch viele Bürgerinnen und Bürger mit der Ehrenmedaille von Spatzingen ehren dürfen!



**Im kooperativen Staat sind
die Grenzen zwischen den
Bürger:innen und der Ver-
waltung fließend.«**

9. Erkenntnisse aus dem Szenarienprozess

In Szenarienprozessen bietet neben den fertigen Szenarien auch der Prozess selbst Erkenntniswerte:

Die **Teilnehmenden sind ein wesentlicher Faktor in Szenarienprozessen**. Ein identischer Prozess mit anderen Teilnehmenden führt zu anderen Ergebnissen. Auf der grünen Wiese konnten beispielsweise die teilnehmenden Wirtschaftswissenschaftler:innen viel diskutierte Alternativen aus ihrer Disziplin einbringen, etwa zu Organisations- und Motivationsformen. Die Verwaltungspraktiker:innen lenkten die Diskussion der Szenarien immer wieder zurück auf greifbare Fragen des Verwaltungsalltags. Die marktwirtschaftliche Prägung unserer Gesellschaft zeigte sich in den Diskussionen aller Szenariogruppen, die häufig um Anreiz- und Finanzierungsfragen kreisten. So debattierte die Gruppe des kooperativen Staates heftig, ob und wie die Sozialpunkte als Zweitwährung dienen könnten.

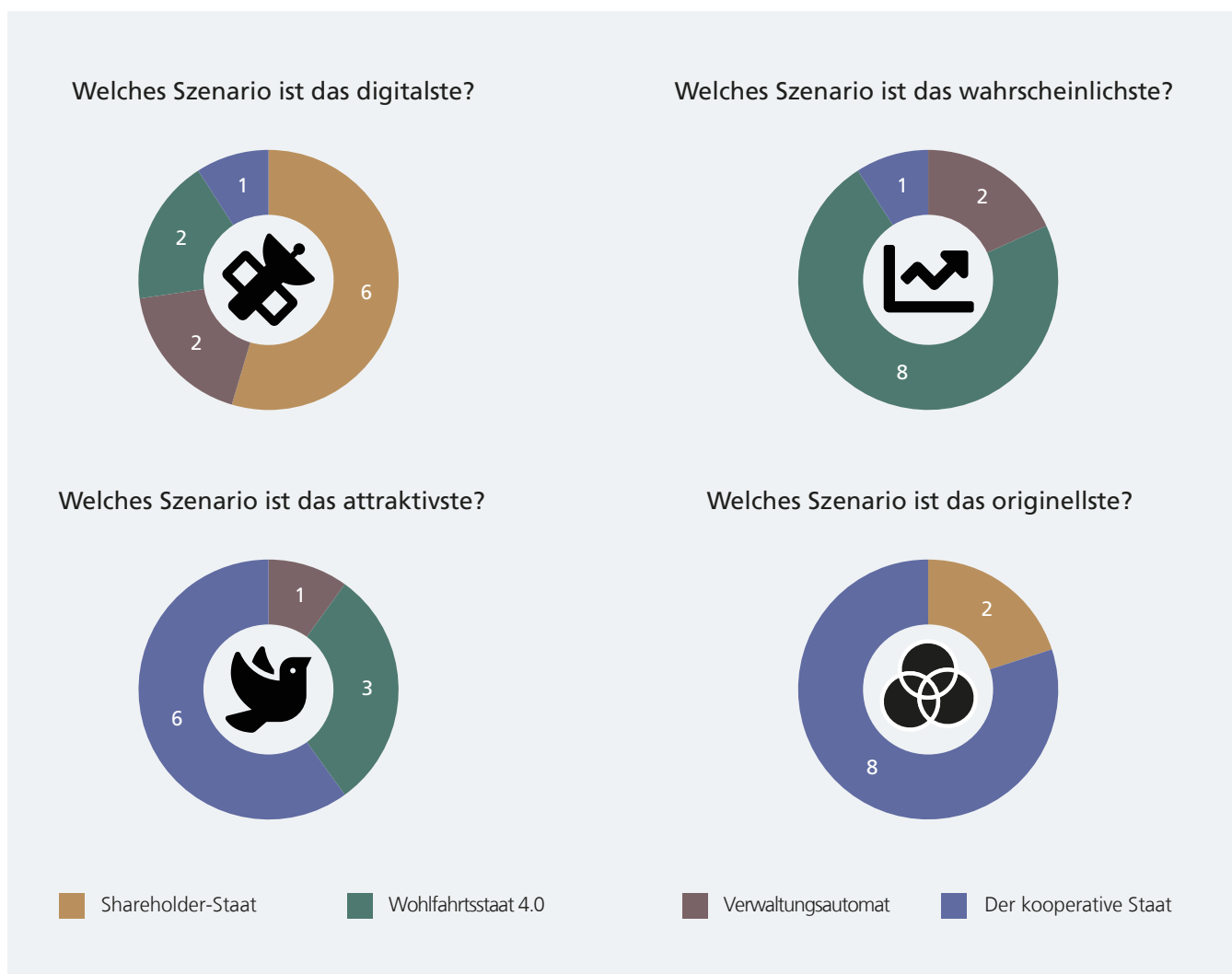
Das Denken von gewohnten Pfadabhängigkeiten freizumachen, fällt schwer. Insbesondere, wenn die eigene Expertise auf der umfassenden Kenntnis des Status quo gründet. Trotz der systematischen Szenariomethode liegen auch die Verwaltungswelten der grünen Wiese aufgrund unerkannter Scheuklappen und nicht hinterfragter Grundannahmen an vielen Stellen nah an der Realität. Beispielsweise ähnelt sich die Bandbreite der staatlichen Aufgaben in allen Szenarien, auch wenn sich die Erbringungsform stark unterscheidet.

In allen Szenarien klaffen **Plausibilitätslücken**, obwohl im letzten der drei Szenarioworkshops ausschließlich die Schlüssigkeit der Verwaltungswelten geprüft wurde. Manche Lücken blieben unerkannt, andere waren nicht mehr auflösbar. So konnten etwa die unterschiedlichen Formen der Staatsfinanzierung nur angerissen, ihre komplexen Wirkungszusammenhänge aber nicht durchmodelliert werden. Hier regen die Szenarien eher zum Weiterdenken an, als fertige Lösungen zu präsentieren.

Alle Szenarien besitzen **mehr und weniger attraktive Seiten**. Zum Beispiel geht im Shareholder-Staat die hohe Effizienz des Verwaltungshandelns mit einer hohen Eigenverantwortung der Bürger:innen einher. Die Teilnehmenden haben im Prozess also keine karikaturenhafte Dystopie gezeichnet, sondern realistische Ambivalenzen in ihre Szenarien gewoben.

Insgesamt hat der Prozess den **Blick auf die übergreifenden Strukturen und Rahmenbedingungen der Verwaltung** geöffnet. Dies ist ein Perspektivwechsel im Vergleich zu aktuellen Debatten um Verwaltungsreformen, die oft um Produkt- und Servicedesign kreisen. Selbst im Gedankenexperiment ist wieder einmal deutlich geworden, wie komplex die Verwaltung als System funktioniert und mit Politik, Gesellschaft und Wirtschaft verwoben ist. Auch vermeintlich einfache Antworten zur Verwaltungsmodernisierung ziehen also stets Kaskaden weiteren Anpassungsbedarfs in angrenzenden Systemen nach sich.

Abbildung 3: Die Abstimmungsergebnisse im letzten Workshop zeigen die Ambivalenzen der Verwaltungswelten



10. Herausforderungen an den Status quo

Die Szenarien sind als Denkübungen interessant, entfalten ihre Praxisrelevanz aber vor allem durch die Herausforderungen und Fragen an die bestehende Verwaltung.

Welche Aufgaben sollte der Staat aus heutiger Sicht (nicht mehr) übernehmen oder anders organisieren?

Die Szenarien spannen hier ein breites Antwortfeld, von einem weitreichenden Leistungsportfolio, das durch Staatsunternehmen erbracht wird, bis hin zu einem zurückgenommenen Staat, der vieles der Selbstorganisation seiner Bürger:innen überlässt. Bestimmend dafür sind sowohl politische Grundüberzeugungen als auch die technischen Möglichkeiten der Kommunikation und Koordination. Beides verändert sich im Laufe der Zeit, weshalb das Aufgabenspektrum unserer historisch gewachsenen Verwaltung vielfältige Spuren trägt. Die Staatsaufgaben der grünen Wiese sind im Kontrast dazu konsequent nach Idee und Technik durchorganisiert.

Wie sieht eine mit den Möglichkeiten der Digitalisierung durchdachte Aufgabenteilung zwischen den Verwaltungsebenen aus?

Die territorialen Verwaltungsebenen – von Kommune über Land bis zu Bund – prägen die bestehende Verwaltung. Die digital gestützten Verwaltungswelten der grünen Wiese hingegen haben wenig Verwendung für diese Strukturen. Lokale Verwaltungsorganisationen machen für Bürgernähe und Selbstorganisation Sinn, sonst dominieren zentral organisierte Services und überregionale Konkurrenz. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Produktions- und Koordinationsmöglichkeiten, welche von digitalen Technologien eröffnet werden.

Wie können wir Anreize in der Verwaltung und für ihr Handeln gezielt einsetzen?

Warum sollten Bürger:innen oder Verwaltungsmitarbeiter:innen so handeln, wie gewünscht? Dies ist eine kritische Frage bei der Prüfung der Szenarien auf interne Konsistenz. Entsprechend

finden sich in allen Szenarien Anreize und Sanktionen, von Sozialpunkten für Bürger:innen bis hin zur Auflösung erfolgloser Behörden. In der Realität entstehen Anreizstrukturen – trotz Nudging-Einheit im Bundeskanzleramt – oft eher zufällig.

Welche Instanzen sichern die Qualität der Arbeit der öffentlichen Verwaltung?

Wie stellen wir sicher, dass die öffentliche Verwaltung tut, was sie soll? In den ungewohnten Organisationsformen auf der grünen Wiese schien dies ein dringendes Problem. Geloste Schöffen, Aufsichtsräte aus Stakeholdern und ein ständiges datengestütztes Controlling in den Verwaltungswelten bieten hierfür diverse Lösungen. Mit Blick auf den Status quo stellt sich aber die übergeordnete Frage:

Wie kann die öffentliche Verwaltung zur Innovationstreiberin werden?

Der Wohlfahrtsstaat 4.0 zeichnet eine öffentliche Verwaltung, deren Ausbildung, Kultur und Struktur konsequent auf Kreativität und Veränderungsfreude ausgerichtet ist. Die innovativen Praktiken der öffentlichen Hand strahlen in Gesellschaft und Wirtschaft aus.

Welche Personalkonzepte entsprechen der gewünschten zukünftigen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung?

Freier Personalfluss zwischen Verwaltung und Wirtschaft, mit anpackende Bürger:innen, hochwertige Ausbildungs- und Nachwuchsarbeit des öffentlichen Dienstes, Aufwuchskonzept der Verwaltung mit Personalreserven aus der Wirtschaft – die Szenarien präsentieren sehr unterschiedliche Ansätze für die Frage nach der Personalgewinnung in der öffentlichen Verwaltung. Auf der grünen Wiese wird deutlich, dass das Personalkonzept ein Schlüsselbaustein der öffentlichen Verwaltung ist, das mit ihrer Gesamtorientierung zusammenpassen sollte.

Wo stehen Verwaltungshandeln und das gesellschaftlich gewünschte Bürger:innen-Staat-Verhältnis noch im Widerspruch?

Prägt das Verwaltungshandeln, wie Bürger:innen ihr Verhältnis zum Staat wahrnehmen? Oder bestimmt die Beziehung zwischen Bürger:innen und Staat, wie die Verwaltung agiert? Die Szenarien zeigen diesen Nexus pointiert auf, wenn Bürger:innen als Miteigentümer:innen und als Mitwirkende am Staat agieren oder die öffentliche Hand als Dienstleisterin und Fürsorgerin der Bürger:innen auftritt.

Welche Koordinationsaufgaben der öffentlichen Verwaltung lassen sich mit Plattformen lösen?

Plattformen sind eine genuin digitale Organisationsform, sie reduzieren Komplexität mithilfe von Transparenz, Automatisieren und festen Interaktionsregeln. Indem sie so den Koordinationsaufwand bei der Zusammenarbeit vieler Akteure senken, bieten sie eine Alternative zu in der Verwaltung vorherrschenden Organisationsformen wie Hierarchie und einfachen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. In allen Szenarien finden sich digitale Plattformen als Organisationsform: Für die Mitwirkung der Bürger:innen im kooperativen Staat, für die Abwicklung von Sozialleistungen beim Verwaltungsautomaten, für die Steuerung komplexer Auftragsbeziehungen im Shareholder-Staat.

Was steht vollautomatischen Verwaltungsverfahren – zumindest für ausgewählte Leistungen – im Wege?

Die meisten Szenarien setzen auf Verwaltungsautomatisierung. Stellenweise entscheidet der Computer sogar final. Motivationen sind dabei mehr Effizienz, höhere Servicequalität und schlanke Verwaltungsstrukturen. Die Szenarien bieten unterschiedliche Lösungen für die Informationsbeschaffung und für die Kontrolle der Bürger:innen über ihre Daten. Zudem verdeutlichen die Szenarien sowohl die hohe Verantwortung der Gestaltenden solcher Entscheidungssysteme als auch die Bedeutung von Einspruchs- und Revisionsmechanismen.

Welche öffentlichen Aufgaben lassen sich mithilfe von vernetzten Sensoren intelligenter lösen?

Das Internet der Dinge ermöglicht mithilfe vernetzter Sensoren einen engmaschigen Echtzeitblick auf unsere Umwelt. So kann die öffentliche Verwaltung an vielen Stellen intelligenter agieren. Gerade beim Beispiel der Abfallentsorgung setzen daher fast alle Szenarien auf vernetzte Sensoren als Voraussetzung für weiterführende digitale Lösungen.

Welche Instrumente schaffen Datensouveränität und Vertrauen, damit die Verwaltung Daten umfassender nutzen kann?

Digitale Lösungen brauchen Daten, um Effizienz und Komfort zu liefern. Daher berühren alle Szenarien die Frage, welche Daten von Bürger:innen der Staat auf welcher Grundlage sammelt. Mit gesetzlichen Datenspendepflichten, Datencockpits oder freiwilligen Datenfreigaben finden sich verschiedene Modelle, wie die Datensouveränität der Bürger:innen gewahrt und Vertrauen in den Staat als Datenhalter geschaffen wird.

Die Verwaltungswelten auf der grünen Wiese verschmelzen technische Möglichkeiten mit politischen Ideen zu alternativen Organisationsformen staatlichen Handelns. Die Szenarien decken den Vorstellungsraum dabei keineswegs erschöpfend ab. Dennoch setzen sie für den verwaltungspolitischen Diskurs Impulse, indem sie Etabliertes infrage stellen und radikale Lösungen aufzeigen.



11. Anhang

Shareholder-Staat			
Staatsverständnis	Struktur	Technik	Personal
Staatsaufgaben	Räumliche Struktur	Mensch-Maschine-Interaktion	Kompetenzen
Nachwächterstaat Schutz des Privateigentums und Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung.	Personenbindung Die Zuständigkeit ergibt sich nicht aus dem Wohnort, sondern ist an Personen gebunden. (z.B. nach Geburtsort, Sternzeichen ...)	Virtuelle Verwaltung Verwaltungsanträge/ Rückfragen u.Ä. werden von automatisierten Systemen bearbeitet, z.B. Chatbots, Sprachassistenten etc.	Methodisch-technische Kompetenz Mitarbeiter:innen verfügen über methodische/ technische Kompetenzen, bspw. Projektmanagementfähigkeiten, und Tools.
Finanzierung	Funktionale Struktur	Datenregime	Rekrutierungswege
Staatsfonds Der Staat investiert oder hält Unternehmensanteile, die Gewinne ausschütten.	aufgabenorientierte Projektstrukturen Die Verwaltung ist in Projektgruppen organisiert, die zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben gebildet und anschließend wieder aufgelöst werden.	Kooperative Datennutzung Nutzerbestimmte Datennutzung und dezentrale Datenspeicherung.	Headhunting / kurzfristige Rekrutierungseinsätze Recruiting erfolgt kurzfristig bspw. über Headhunter mit einem bestimmten Schwerpunkt.
Wertorientierung	Koordinationsmechanismus	Staatliche digitale Souveränität	Verwaltungskultur
Effizienz Der Staat versucht, Kosten (Zeit, Geld) zu senken und den Nutzen zu maximieren.	Auftragspool Die Umsetzung politischer Aufträge wird unter Behörden ausgeschrieben. Behörden bewerben sich mit Konzept und Kostenangabe um diese Aufträge.	GAFAM⁴-Software Standardsoftware und kaum Kontrolle: proprietäre Systeme, wenig Kontributionsmöglichkeiten, pflegeleicht.	Zielorientierung/ Rationalität Die Mitarbeiter handeln nach zuvor gemeinsam definierten, rationalen, häufig zahlenbasierten Zielen.
Offenheit	Leistungserstellung	Verhältnis Bürger:innen – Verwaltung	
Open Government Die Verwaltung arbeitet im größtmöglichen Maß mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren mit größtmöglicher Transparenz zusammen.	Vergaben Öffentliche Leistungen werden ausgeschrieben und durch private Unternehmen erbracht.	Bürger:in als Souverän (nicht als Kund:in) Bürger:innen wollen ihre demokratischen Kontrollrechte ggü. Staat & Verwaltung ausüben und sind nicht reine Kund:innen.	
Kontrolle			
Kennzahlen-Korridore Solange eine Behörde innerhalb der vorgegebenen Rahmenwerte eines Sets von Kosten- und Leistungsindikatoren bleibt, erfolgt keine weitere Kontrolle.			

⁴ GAFAM: Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft; allgemeiner: Massenprodukte von großen, weltweit agierenden Konzernen.

Wohlfahrtsstaat 4.0			
Staatsverständnis	Struktur	Technik	Personal
Staatsaufgaben	Räumliche Struktur	Mensch-Maschine-Interaktion	Kompetenzen
Wohlfahrtsstaat Trägt in hohem Maße Verantwortung für das Wohl der Bürger:innen, vor allem über Gesetzgebung.	zentrale Services Verwaltungsleistungen werden ausschließlich durch nationale zentrale Einrichtungen produziert. (Lokale Beratung und Distribution der Leistungen ist möglich.)	Multi-Channel Bürger:innen können sich aussuchen, ob die Verwaltung automatisiert ihre Fälle bearbeitet oder sie mit Verwaltungsmitarbeitenden in Kontakt treten.	Innovationskompetenz Mitarbeiter:innen verfügen über Innovationskompetenz, sie erkennen Veränderungsbedarfe und -möglichkeiten.
Finanzierung	Funktionale Struktur	Datenregime	Rekrutierungswege
Abgaben Steuern, Gebühren, Versicherungen etc.	Fachsilos Die Verwaltung ist in stehende Abteilungen zur Bearbeitung bestimmter Aufgabenkategorien organisiert.	Datencockpit Nutzerbestimmte Datennutzung und zentrale Datenspeicherung.	Staatliche Ausbildung mit Aufstieg Mitarbeiter:innen durchlaufen eine Ausbildung an einer staatlichen/privaten Hochschule mit Verwaltungsschwerpunkt.
Wertorientierung	Koordinationsmechanismus	Staatliche digitale Souveränität	Verwaltungskultur
Innovation Die Verwaltung versucht, aktiv in die Gesellschaft mit Innovativen Lösungsansätzen zu wirken. Dabei ist steht der Innovationsgedanke über dem der Finanzierung.	Verwaltungsliga Die Leistungen von Verwaltungseinheiten werden offengelegt und in Ranglisten verglichen. Niemand möchte Absteiger sein.	Barcelona-Modell⁵ Open-Source-Individualentwicklungen: Know-how und Maintainership liegt in Verwaltung, pflegeintensiv.	Servicekultur Kultur ist geprägt von einem Dienstleistungsgedanken für Bürger:innen, Unternehmen, NGOs; Ziel ist die maximal zielgerichtete Qualität der Leistungserbringung, auch bezogen auf Nutzen und Verständlichkeit.
Offenheit	Leistungserstellung	Verhältnis Bürger:innen – Verwaltung	
technokratisch Die Verwaltungsarbeit findet ausschließlich in der Verwaltung statt und ist auf die Expertise ebendieser beschränkt.	Öffentliche Leistung nur durch die öffentliche Hand Öffentliche Leistungen werden ausschließlich durch Behörden erbracht.	Taktgeber für Fortschritt Staat & Verwaltung sind Taktgeber für Fortschritt, Bürger:innen und Wirtschaft passen sich dem Tempo an.	
Kontrolle			
Kontrollinstanz: Schöffen Geloste Bürger:innen mit geeigneten Kompetenzen inspizieren das Verwaltungshandeln.			

⁵ Vollumfängliche Open-Source-Strategie in Anlehnung an die Digitalisierungsvorhaben Barcelonas mit Hilfe von Open-Source-Eigenentwicklungen und entsprechender Kompetenz-, bzw. Know-how-Akkumulation.

Verwaltungsautomat			
Staatsverständnis	Struktur	Technik	Personal
Staatsaufgaben	Räumliche Struktur	Mensch-Maschine-Interaktion	Kompetenzen
Gewährleisterstaat Schutz, Sicherheit und Ordnung + demokratisch hinzugewählte Aufgaben unter dem Motto »Weniger Staat, mehr Markt«.	funktional getrennte Territorien Jedes fachliche Bündel von Verwaltungsleistungen hat seine eigene räumliche Gliederung. (Also keine allgemeine territoriale Gliederung wie Kommune, Kreis, Land.)	No-Stop-Government Bürger:innen müssen Verwaltungsleistungen nicht aktiv beantragen. Verwaltung agiert automatisch.	Systemische Kompetenz Mitarbeiter:innen verfügen über systemische Kompetenzen, sie erkennen systemische Zusammenhänge und denken vernetzt.
Finanzierung	Funktionale Struktur	Datenregime	Rekrutierungswege
Wirtschaftliche Betätigung Der Staat erwirtschaftet aus eigenen Unternehmen die Finanzierung seiner Aufgaben.	Berufsgruppen Die Verwaltung ist nach Berufen organisiert.	Allwissender Staat / Big Brother Verwaltungsbestimmte Datennutzung und zentrale Datenspeicherung.	Quereinsteiger & Grenzgänger Vielfältige Biografien, Schulabbrecher und andere Quereinsteiger bekommen ihre Chance in der Verwaltung.
Wertorientierung	Koordinationsmechanismus	Staatliche digitale Souveränität	Verwaltungskultur
Ökologische Nachhaltigkeit Ressourcen und Umwelt wird im Verwaltungshandeln stets oberste Priorität eingeräumt.	Verwaltungswährung Behörden verrechnen Leistungen gegenseitig in einer eigenen Währung und beauftragen sich gegenseitig.	proprietäre Fachverfahren Individualsoftware, aber wenig Kontrolle: Proprietär, Know-how liegt bei Anbietern, stark auf Verwaltung zugeschnitten.	Experimentkultur Personal experimentiert statt zu debattieren, versucht schnell und evidenzbasiert (z. B. durch A/B-Tests) die effektive Lösung nutzerzentriert herauszuarbeiten.
Offenheit	Leistungserstellung	Verhältnis Bürger:innen – Verwaltung	
Personelle Durchlässigkeit Der Wechsel zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft ist nicht nur Wunsch sondern Voraussetzung: (Max. Verweildauer in der Verwaltung 10 Jahre).	Lizensierung Zeitlich befristete Lizenzen für die Erstellung öffentlicher Leistungen werden an Behörden, Unternehmen und NGOs vergeben.	Garant für Infrastruktur und Versorgung Bürger:innen sehen im Staat einen Garanten für Infrastruktur und Versorgung und bleiben selbst eher passiv.	
Kontrolle			
Aufsichtsräte Jede Behörde besitzt einen Aufsichtsrat aus Stakeholdern, die das Behördenhandeln dauerhaft beobachten und bewerten.			

Der kooperative Staat			
Staatsverständnis	Struktur	Technik	Personal
Staatsaufgaben	Räumliche Struktur	Mensch-Maschine-Interaktion	Kompetenzen
Kooperativer Staat Hohes Maß an Kooperation zwischen Verwaltung und wirtschaftender Gesellschaft.	Kommunale Services Verwaltungsleistungen werden ausschließlich durch kommunale Einrichtungen produziert.	Präsenz Bürger:innen müssen sich, um Verwaltungsleistungen anzustoßen, gegenüber Verwaltungsmitarbeitenden authentisieren (z. B. physisch oder per digitaler ID).	Fach-/Sozial-/ Persönlichkeitskompetenz Mitarbeiter:innen verfügen über die klassischen Kompetenzbereiche der Verwaltung: Umgang mit Sachfragen (Fachkompetenz), Umgang mit Anderen (Sozialkompetenz), Selbstbild und Selbststeuerung (Persönlichkeitskompetenz).
Finanzierung	Funktionale Struktur	Datenregime	Rekrutierungswege
Pay what you want Der Staat bietet Leistungen an, die von den Bürgern bezahlt werden oder durch ehrenamtliche Arbeit bereitgestellt werden.	Ameisenhaufen Ticketbasierte agenturartige Organisation der Verwaltung. Stetig eintrudelnde Aufgabentickets werden von einzelnen Mitarbeitern gegriffen und alleine oder mit einem für diese Aufgabe zusammengestellten Team bearbeitet.	Lean-State Verwaltungsbestimmte, sparsame Datennutzung und dezentrale Datenspeicherung.	Verantwortung/ Bewahrung/Gestaltung In der Verwaltung können auch Bürger:innen oder NGOs mitarbeiten, dies zum Teil ehrenamtlich und je nach Bedarf rekrutiert und eingesetzt.
Wertorientierung	Koordinationsmechanismus	Staatliche digitale Souveränität	Verwaltungskultur
Partizipation Die Verwaltung beteiligt die Gesellschaft oder Teile von ihr an den Entscheidungsprozessen in allen möglichen Fällen.	missionsgetriebene Selbstorganisation Behörden organisieren sich frei in Netzwerken, um ihre jeweiligen Missionen zu erfüllen.	FOSS⁶-Community-Pakete Open-Source-Standardsoftware: Kontribution möglich, Verwaltung bedient sich am Markt, Know-how vorhanden.	Ko-Produktion/-Kreation Mitarbeiter:innen fühlen sich verantwortlich für soziale, ökologische und gemeinwohlorientierte Ziele in ihrer Region.
Offenheit	Leistungserstellung	Verhältnis Bürger:innen – Verwaltung	
kooperatives Forum Die Verwaltung versteht sich als Forum, in dem sich Expert:innen, Bürger:innen, Wirtschaft und Verwaltung treffen und dann Aufgaben verteilen, um gemeinsame Lösungen zu finden.	Citizensourcing Öffentliche Leistungen werden durch Bürger:innen erbracht. Die Verwaltung koordiniert und befähigt.	Bürger:innen als Ko-Kreator:innen für Innovation Bürger:innen werden aktiv in die Verwaltung eingebunden, Lösungen werden in ko-kreativen Prozessen erarbeitet.	
Kontrolle			
Peer-to-Peer-Kontrolle Gleichartige Behörden und Mitarbeiter prüfen und bewerten sich gegenseitig.			

⁶ FOSS: Free and Open Source Software.



Kontakt

Jan Hendrik Gräfe
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)
Tel.: +49 30 3463-7173
Fax: +49 30 3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de
Twitter: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-948582-13-5



05122 (Illustration: Martha Friedrich)

