



DISKUSSIONSPAPIER

Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Verwaltung

ERKENNTNISSE AUS EINEM DIALOGPROZESS MIT VERTETER*INNEN
AUS BUNDES-, LANDES- UND KOMMUNALVERWALTUNGEN

Inhalt

1. Vorbemerkung	2
2. Die Meet-Up-Reihe	4
3. Die Folgen für die Kommunalverwaltung.....	5
4. Die Folgen für die Landesverwaltung.....	6
5. Die Folgen für die Bundesverwaltung	7
6. Die Folgen für die Verwaltung – ein Fazit.....	9
7. Impressum	11

1. Vorbemerkung

Eindämmung und Management der Corona-Pandemie verlangen Politik und Verwaltung in den letzten Monaten viel ab. Covid-19 hat dabei eindringlich vor Augen geführt, dass gerade bei digitalen Verwaltungsleistungen und digitalen Arbeitsformen Defizite in der Verwaltung bestehen. Wenn der persönliche Kontakt aufgrund von Ansteckungsrisiken wegfällt, ist die Digitalisierung staatlicher Leistungen und der Arbeitserbringung innerhalb des Öffentlichen Dienstes die Grundlage für einen handlungsfähigen Staat. Der Ausbruch der Pandemie ist eine Extremsituation, unter der Verwaltungen ihre Handlungsfähigkeit beweisen müssen. Covid-19 ist aber auch eine Zäsur, ein Beschleuniger bereits vorhandener Entwicklungen – hinein in die neue Normalität, in der die digitale Leistungserbringung der Verwaltungen und „remote work“ nochmals einen deutlichen Schub bekommen haben.

Im Rahmen der Studie „Verwaltung in Krisenzeiten“, die am 4. Dezember 2020 veröffentlicht wurde, hat Next:Public mit knapp 5.000 Umfrageteilnehmern in der öffentlichen Verwaltung eine Bestandsaufnahme zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst vorgenommen. So zeigte sich beispielsweise, dass die technische Ausstattung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter an vielen Stellen unzureichend war und private Technik eingesetzt wurde, um diesen vorübergehend Bedarf zu schließen. Gleichzeitig wurde das bestimmende Thema Homeoffice über die Verwaltungsebenen hinweg unterschiedlich gehandhabt: Während auf Bundesebene 67 Prozent der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mehrheitlich im Homeoffice arbeiten konnten, waren es auf Landesebene 55 Prozent und auf Kommunalebene 37 Prozent. Dabei führte Homeoffice für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Herausforderungen: jede zweite Mitarbeiterin/ jeder zweite Mitarbeiter kämpfte mit technischen Schwierigkeiten, ebenso viele klagten über Kommunikationsdefizite im Austausch mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen. Dennoch ist die Erfahrung mit Homeoffice in der Verwaltung überwiegend positiv und 89 Prozent der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wünschen sich auch nach der Corona-Krise die Möglichkeit zum Homeoffice (siehe Abbildung 1). Die Studie empfiehlt u.a. einen „Digitalpakt Verwaltung“ zum Aufbau einer digital befähigten Verwaltung, in dessen Rahmen eine geeignete technische Infrastruktur geschaffen werden soll aber auch digitale Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und Konzepte zur agilen Verwaltung aufgebaut werden.

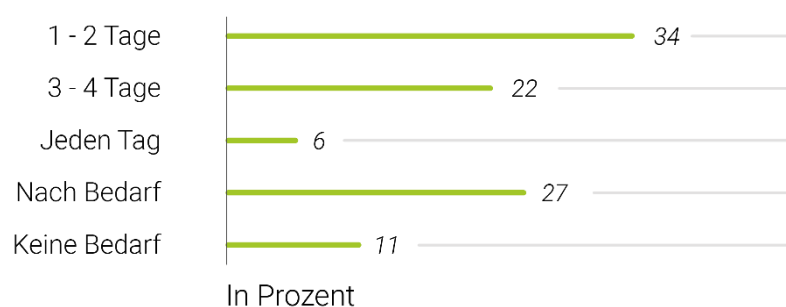


Figure 1: An wie vielen Arbeitstagen würden Sie gerne auch zukünftig (nach Ende der Pandemie) im Homeoffice arbeiten können? Quelle: Verwaltung in Krisenzeiten, Next:Public 2020

Unter dem Titel „[Skalierbare] Handlungsfähigkeit auf Knopfdruck: Cloud in der Krise“ stellte Amazon Web Services (AWS) eine Studie des aws Institute vor, die untersucht, wie verschiedene Länder im öffentlichen Dienst auf die Covid-19-Pandemie reagiert haben. Um auch in unvorhersehbaren Situationen handlungsfähig zu bleiben braucht es demnach Funktionalität auf Knopfdruck. Durch die Schnelligkeit der notwendigen Reaktion auf Krisen fällt zudem Strategie und Umsetzung zusammen. Ein Beispiel dafür sind die Konjunkturlösungen, um den wirtschaftlichen Schaden der Reaktionen auf die Covid-19-Pandemie abzumildern. Die ursprünglich geplante lokale Betriebsplattform zur Beantragung der Soforthilfe hatte den Belastungstest nicht standgehalten und wäre im Live-Betrieb ausgefallen. Schnell musste eine skalierbare Lösung für den zuverlässigen Betrieb der Anwendung gefunden werden, mit der die bestehenden Rechenzentrumskapazitäten bei extremen Anforderungen erweitert werden konnten. So hat T-Systems mit Hilfe von Amazon Web Services (AWS) innerhalb von 30 Stunden ein Rechenzentrum aufgebaut, um die Online-Antragsverfahren für die Soforthilfe zu gewährleisten.¹ Die Studie zeigt auf, dass Organisationen, die sich für Cloud-Dienste entschieden, schneller auf die Krisenlage reagieren konnten. Sie waren in der Lage, den Remote-Betrieb fortzusetzen und ihre Kunden weiterhin zu bedienen, auf neue Situationen zu reagieren und demonstrierten dabei Agilität, Skalierbarkeit und Geschwindigkeit.



Verwaltung in Krisenzeiten, Next:Public 2020, unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf



Wie Regierungen Resilienz im Zeichen der neuen Normalität aufbauen können, aws institute 2020, unter: <https://aws.amazon.com/de/blogs/publicsector/modernizing-government-new-normal-advice-for-building-resiliency>

¹ Weitere Informationen: <https://www.t-systems.com/ch/de/referenzen/cloud-und-infrastructure/rechenzentrum-aws>

2. Die Meet-Up-Reihe

Von Oktober bis Dezember 2020 haben Amazon Web Services (AWS) und Next:Public in drei Meet-Ups mit Vertreterinnen und Vertretern aus Bund, Ländern und Kommunen die Erkenntnisse aus beiden Studien diskutiert und Erfahrungen der Reaktion auf die Covid-19-Pandemie gesammelt. Im Fokus der Gesprächsreihe stand die Frage, wie die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen in Krisenzeiten gesichert und zukünftig auf neue Herausforderungen reagiert werden kann. Eine Erkenntnis: Strategie und Umsetzung gehen in Krisenzeiten Hand in Hand!

Um eine möglichst hohe Diversität in der Auswahl der Beteiligten sicherzustellen, wurden inhaltlich die Themenbereiche Personal, Verwaltung, Digitalisierung und Organisation angesprochen. Weiterhin wurden Referentinnen und Referenten aus unterschiedlich großen Behörden / Kommunen in den Prozess involviert, um den unterschiedlichen Gegebenheiten gerecht zu werden. Insgesamt nahmen 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Meet-Ups teil – neun von kommunaler Ebene sowie jeweils fünf von Landes- und Bundesebene.

Vielen Dank für die Mitwirkung in den Meet-Ups an:

- Christine Gebler, *Leiterin Abteilung Personalentwicklung, Heidelberg*
- Christoph Meineke, *Bürgermeister, Wennigsen*
- Peter Adelskamp, *CDO, Essen*
- Claudia Zeidler, *Fachgebietsleitung Personal, Darmstadt*
- Dr. Jan Rettberg, *CIO, Dortmund*
- Thomas Haas, *IT-Leiter, Crailsheim*
- Andreas Brohm, *Bürgermeister, Tangerhütte*
- Gert Lefèvre, *Stellvertretender Abteilungsleiter e-Government und IT, Kreis Bergstraße*
- Cornelius Everding, *CPIO, Brandenburg*
- Christian Bähr, *Abteilungsleiter IT-Strategie, IT-Steuerung und Digitale Verwaltung, Bayerisches Staatsministerium für Digitales*
- Dr. Oliver Heidinger, *Referatsleiter Digital Governance, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie, Nordrhein-Westfalen*
- Dr. Matthias Dahlke, *Stellvertretender Referatsleiter Digitale Gesellschaft, Staatskanzlei Brandenburg*
- Matthias Schneider, *Referatsleiter Digitalisierungsstrategie, Innovation, politische Evaluation, Staatskanzlei Saarland*
- Jan-Ole Beyer, *Leiter PGDIT, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat*
- Doreen Molnar, *Referentin Digitalisierung und Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*
- Dr. Tilman Schmit-Neuerburg, *Referatsleiter Grundsatz Digitalisierung, Auswärtiges Amt*
- Wulf Evers, *Referatsleiter Strategie und Organisation, Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie*
- Christian Gusbeth, *Zentralstelle für IT-Beschaffung im Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Inneren*
- Dr. Tobias Plate, *Referatsleiter Digitaler Staat, Bundeskanzleramt*

Das vorliegende Paper stellt die Ergebnisse der Diskussionen vor. Die Diskussion in den Meet-Ups folgte dabei zwei Leitfragen:

- 1.) Wie bleibt der Öffentliche Dienst in Krisenzeiten handlungsfähig?
- 2.) Wie kann die Verwaltung zukünftig auf neue Herausforderungen reagieren?

Ausgehend von diesen Leitfragen diskutierten die Teilnehmenden zunächst den Status Quo und gaben einen Einblick in die Herausforderungen, die sie durch die Corona-Pandemie zu bewerkstelligen hatten. Anschließend wurden Konzepte und Ideen gesammelt, wie sich die Verwaltungen in Zukunft aufstellen müssen, um neuen Herausforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben. Das föderale System der Bundesrepublik Deutschland fordert die einzelnen Ebenen dabei in besonderem Maße und zeigt ganz unterschiedliche Anforderungen an die Akteure auf. Aus dieser Perspektive heraus, möchten wir im Folgenden die Ergebnisse der Diskussionen der einzelnen Verwaltungsebenen vorstellen und einordnen.

3. Die Folgen für die Kommunalverwaltung

Ergebnisse und Stichworte aus dem 1. Meet-Up: Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Kommunalverwaltung am 8. Oktober 2020:

Der kommunalen Verwaltungsebene kam im Zuge der Corona-Pandemie eine Sonderstellung zu. Als maßgeblich ausführende Ebene musste Sie den Spagat zwischen Schutz der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Aufrechterhaltung der Bürgerdienste, bzw. Umsetzung der pandemiebedingten Aufgaben bewerkstelligen. So wurde auf kommunaler Ebene jede dritte Beschäftigte/ jeder dritte Beschäftigte mit neuen Aufgaben betraut, beispielsweise um die Gesundheitsämter zu unterstützen. Eine besondere Herausforderung auf kommunaler Ebene waren dabei die oftmals unzureichenden digitalen Strukturen, um beispielsweise Verwaltungsvorgänge adäquat aus dem Homeoffice bearbeiten zu können oder schlichtweg das Fehlen der notwendigen technischen Ausstattung.

Wenngleich die Kommunalverwaltungen im Rahmen der Pandemie erstaunlich schnell auf die neuen Herausforderungen reagierten, machten die Kommunalvertreterinnen und -vertreter im Rahmen des Meet-Ups deutlich, dass es, um zukünftige Aufgaben besser lösen und die Vorteile der Digitalisierung besser nutzen zu können, einen Schulterschluss der Kommunen bedarf. Mit einer starken gemeinsamen Stimme und dem Wissen der einzelnen Kommunen, könnten so deutlich schnellere und bessere Lösungen für die Verwaltungsdigitalisierung entwickelt werden.

Key-Messages des Meet-Ups:

- **Stärkere Vertrauenskultur:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das höchste Gut der Öffentliche Verwaltung. Um erfolgreich zu sein, muss ihnen mehr Vertrauen entgegengebracht werden.
- **Ergebniszentrierung:** Prozesse müssen vom Ergebnis her gedacht werden. Was soll erreicht und was muss für die Zielerreichung gemacht werden?
- **Humanzentrierung:** Es bedarf einer neuen Fokussierung auf den Menschen. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen Mitarbeitende für die Vision einer modernen Verwaltung? Ausgehend von dieser Frage müssen die notwendigen Ressourcen für Weiterbildungen bereitgestellt aber auch gleichzeitig neues Personal rekrutiert werden.
- **Anwendungssicherheit durch bundesweite Zertifizierung:** Es bedarf einer bundesweiten Zertifizierung von Tools und Anwendungen, da derzeit unterschiedliche Auslegungen der Datenschutzanforderungen in den Kommunen vorzufinden sind. Ziel sollte eine Art bundesweiter „App-Store“ sein, bei dem es eine Vielzahl an Anwendungen gibt, aus denen sich die einzelnen Verwaltungen datenschutz- und IT-Sicherheitskonforme Lösungen raussuchen können.
- **Mut zur Umsetzung:** In einigen Bereichen sollte sich die Verwaltung von der Prämisse lösen Fragen bis ins äußerste zu diskutieren, sondern einfach mal machen. Die Akzeptanz für Lösungen und Vorgehensweisen wächst, sobald sie erlebt werden.

Zitate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

„Kommunen, die gut vorbereitet waren und bei denen Homeoffice zur Kultur gehörte, konnten zu Beginn der Pandemie schnell ihre Aufgaben umsetzen.“

„Es braucht einen Schulterschluss der Kommunalebene, um beispielsweise durch ein standardisiertes Zertifikat mehr Tools zum Einsatz zu bringen.“

4. Die Folgen für die Landesverwaltung

Ergebnisse und Stichworte aus dem 2. Meet-Up: Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Landesverwaltung am 29. Oktober 2020:

Die Landesverwaltungen bilden im föderalen System das Scharnier zwischen Bundesverwaltung und Kommunalverwaltung. Gerade diese besondere Konstellation als Mittler zwischen oberster und unterster Verwaltungsebene zieht besondere Rahmenbedingungen nach sich. So mussten die Landesverwaltungen als ausführende Ebene des Bundesrechts immer wieder mit neuen Corona-Verordnungen auf die sich ändernde Gefahrenlage reagieren und die entsprechende Rechtslage landesweit umsetzen. Dabei war eine der wesentlichen Herausforderungen die Koordination zwischen den Kommunen sowie die Abstimmung der Bundesländer untereinander.

Das Meet-Up der Landesvertreterinnen und -vertreter war dabei geprägt von einer hohen Motivation zum kollektiven Handeln, um gemeinsam Lehren aus der Corona-Pandemie zu ziehen und die Verwaltung zu modernisieren. Als wesentliche Erkenntnis betonten die

Referentinnen und -referenten, dass die Digitalisierung der Verwaltung kein nice-to-have sein darf, sondern der notwendige Backbone für die Verwaltung von morgen.

Key-Messages des Meet-Ups:

- **Communication is Key:** Eine Erkenntnis aus dem ersten Lockdown war, dass die bis dato etablierten Kommunikationsformate nur bedingt funktionierten. Gerade das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mobil oder in der Dienststelle arbeiten, bedarf eines stärkeren Austausches, in gemeinsamen und individuellen Konstellationen und mit neuen Formaten und Ansätzen.
- **Führungskräfte als Gestalter:** Den Führungskräften wird zukünftig eine noch bedeutendere Rolle bei der Gestaltung des Wandels zukommen. Dabei müssen sie aktiv vorangehen, für Innovationen einstehen und für Veränderungen motivieren.
- **Konstruktive Fehlerkultur in iterativen Prozessen:** Um beständige Lernprozesse zu etablieren, bedarf es einer Fehlerkultur, die iterative Prozesse ermöglicht und die zu einem neuen Mut, einem Ausprobieren und Testen führt.
- **Raus aus den Büros:** Mobiles Arbeiten wird in den Verwaltungen Normalität. Das muss akzeptiert werden und konsequent umgesetzt werden. Ein Zurückfallen in einen „Regelbetrieb“ vor Ort, geht auf Kosten der Arbeitgeberattraktivität und Motivation.
- **Zukunftsorientierte digitale Prozesse:** Analoge Prozesse werden noch zu häufig eins zu eins in digitale Prozesse übertragen. Das Ziel muss aber ein davon losgelöster digitaler Prozess sein, der alle Vorteile der Digitalisierung abbildet.

Zitate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

„Wir sollten weniger über allgemeine Regulierung sprechen, sondern über smarte Regulierung!“

„Wir müssen in Zukunft abwägen, wie viel Stabilität wir brauchen und wie viel Flexibilität wir wollen.“

5. Die Folgen für die Bundesverwaltung

Ergebnisse und Stichworte aus dem 3. Meet-Up: Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Bundesverwaltung am 3. Dezember 2020:

Die Bundesebene musste zu Beginn der Pandemie regulatorische und gesetzliche Rahmen setzen. Dafür mussten innerhalb kürzester Zeit Informationen aus verschiedenen Bereichen gebündelt werden, um handlungsfähig zu sein. Gleichzeitig musste die Bundesebene ihre eigenen Organisationsabläufe an die Folgen der Pandemie anpassen und im Rahmen ihrer Zuständigkeiten Maßnahmen umsetzen. Als Beispiele können hier die finanzielle Unterstützung von Gastronomiebetrieben oder die Rückholaktion von tausenden Deutschen, welche im Ausland gestrandet waren, angeführt werden.

Im Laufe der Diskussion der Vertreterinnen und Vertreter der Bundesverwaltung wurde deutlich, dass die Handlungsfähigkeit gegeben war, so war Homeoffice in der

Bundesverwaltung bereits vor Corona schon zu einem gewissen Grad realisiert. Jedoch wurde auf Defizite bei der digitalen Zusammenarbeit, Video- und Kollaborationstools, hingewiesen. Auch ein nötiger Wechsel im Mindset zu Digitalisierung und Agilität wurde angesprochen – insbesondere bei den Führungskräften. Als Wunsch für die zukünftige Umsetzung der digitalen Verwaltung äußerten Sie einstimmig, dass eine stärker Verknüpfung mit der Expertise der Fachabteilungen umgesetzt werden sollte.

Key-Messages des Meet-Ups:

- **Technische Grundausrüstung:** Die grundsätzliche mobile Ausstattung war ein sehr individuelles Thema. Je nach Behörde und Abteilung, gab es zwar bereits Dienstlaptops, Smartphones oder Tablets, dennoch war die technische Ausstattung im März 2020 nicht ausreichend und oftmals wurde ad-hoc nachgebessert. Es braucht für die Zukunft eine belastbare und moderne technische Grundausrüstung.
- **Vernetztes Wissensmanagement:** Eine der ganz wesentlichen Aufgaben wird es in Zukunft sein, das Wissensmanagement auf ein neues Niveau zu heben. Hier sind wir noch zu oft in Silos gefangen oder schweben in einer Abhängigkeit von einzelnen Personen. Das darf nicht die Handlungsfähigkeit der gesamten Behörde gefährden.
- **Digital Literacy:** Eine zentrale Aufgabe der Verwaltungen wird die Befähigung der Mitarbeitenden im Umgang mit Technik und digitalen Arbeitsweisen sein. Wir haben erlebt, wie schwer sich die Mitarbeitenden bei der Arbeit mit digitalen Lösungen getan haben. Hier besteht Handlungsbedarf.
- **Einfach machen:** Der Anspruch eine perfekte Lösung zu präsentieren, muss weichen. Jede Lösung, die präsentiert wird, ist besser als keine Lösung. Anschließend kann im Sinne eines iterativen Prozesses an der Lösung gearbeitet und Verbesserungen umgesetzt werden.
- **Integrierte Konzepte:** Der Dreiklang aus flexiblen Organisationsformen, guten Vernetzungsmöglichkeiten und einem hohen Qualifikationsstandard (sowohl das vorhandene Wissen als auch die Zusammenarbeit), ermöglicht es den Behörden auch während Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben.
- **Krisenerfahrungen aufarbeiten:** Die Erfahrungen bzgl. Homeoffice, Teamarbeit, virtuelle Zusammenarbeit und Führung sollten systematisch aufgearbeitet werden um auch regulatorische Weichen für den Übergang in die neue Normalität zu finden und mit einer strukturierten Organisationsentwicklung zu einer neuen Führungs- und Arbeitskultur zu kommen.

Zitate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

„Um in Zukunft in der Arbeitsorganisation mehr ausprobieren zu können, sollten wir Experimentierräume in Dienstvereinbarungen festschreiben.“

„Wir haben es geschafft innerhalb weniger Tage Dienstleistungen digital bereitzustellen, das sollte unser Referenzpunkt für die Zukunft sein.“

6. Die Folgen für die Verwaltung – ein Fazit

Abschließende Ergebnisse und Stichworte aus der öffentlichen Abschlussveranstaltung: Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Verwaltung am 20. Januar 2021:

Auch wenn es Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen in Bezug auf die Krisenbewältigung gibt, wurde in dem Meet-Up-Prozess ersichtlich, dass bestimmte Rahmenbedingungen wichtig sind, damit der Öffentliche Dienst seine Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten bewahrt. Vor diesem Hintergrund war es nicht überraschend, dass vor allem die Funktionalität auf Knopfdruck von allen Beteiligten als unabkömmliche Voraussetzung betont wurde.

Zentrale Ansätze sind:

- **Kommunikation ist in Krisenzeiten ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.** Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die klassischen Kommunikationskanäle im Rahmen der Corona-Pandemie weggefallen sind und die Umstellung auf digitale Austauschformate teilweise nur bedingt gelang. Der Öffentliche Dienst muss daher in Zukunft stärker auf einen Kommunikationsmix setzen und neue Kommunikationskanäle einführen.
- **Den Führungskräften kommt in Krisenzeiten eine noch wichtigere Rolle als bisher zu.** Sie sind der Knotenpunkt, an dem sämtliche Entscheidungsprozesse zusammenlaufen. Sie sind Ansprechpartner und Organisator für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dafür müssen Sie aber durch ihren Arbeitgeber befähigt werden. Eine adäquate Personalauswahl und die gute Ausbildung der Führungskräfte erhöhen die Robustheit der Verwaltungen in Krisensituationen.
- **Eine moderne und umfassende technische Grundausstattung muss für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar sein.** In Krisenzeiten gilt es, schnellstmöglich Anwendungen funktionsfähig und skalierbar für alle Nutzerinnen und Nutzer anzubieten. Wartezeiten von mehreren Wochen in der IT-Beschaffung sind nicht haltbar. Die Öffentliche Verwaltung sollte daher die Kooperation mit bestehenden Privatunternehmen prüfen, um beispielsweise durch den Einsatz von Cloudlösungen handlungsfähig zu bleiben.

Neben situativen Rahmenbedingungen, welche den Grad der Handlungsfähigkeit der Verwaltung in Krisenzeiten bestimmen, wurde während des Meet-Up-Prozesses intensiv über die Frage diskutiert, wie zukünftig auf neue Herausforderungen reagiert werden kann. Dabei wurden folgende Punkte zur Verbesserung der allgemeinen Resilienz und der Krisenfähigkeit identifiziert:

- **Eine erfolgreiche Digitalisierung fundiert auf dem Dreiklang Technik, Organisation und Personal.** Zu oft werden die drei Bereiche im Verwaltungsalltag getrennt voneinander betrachtet. Dies führt häufig zu einer isolierten Betrachtung der technischen Umsetzung. In Zukunft müssen jedoch auch Fachbereich stärker mit der IT zusammenarbeiten, um schon zum Start eines Projektes die Möglichkeiten der Digitalisierung mitzudenken. Digitale Kompetenzen beschränken sich nicht auf IT-Abteilungen. Um diesen Austausch herbeizuführen, bedarf es stärker crossfunktional ausgerichteter Organisationen und Teams.

- **Digitale Grundfähigkeiten müssen in die Aus- und Weiterbildung überführt werden.** Auch wenn ein Großteil der Mitarbeitenden in den vergangenen Monaten einen Crashkurs in agilem Arbeiten, im Ausprobieren von neuen Anwendungen und dem kollaborativen Zusammenarbeiten erleben durfte, wurde auch ersichtlich, dass es an vielen Stellen an Fähigkeiten fehlt. Diese gilt es durch Schulungsmaßnahmen aufzubauen.
- **In resiliente Cloud-Dienste und -Infrastrukturen investieren:** Der Wegfall der analogen Verwaltungsdienstleistungserbringung hat den Bedarf an schnellverfügbaren und elastisch-skalierbaren Rechenzentren und Anwendungen vor Augen geführt. Bislang standen digitale Verwaltungsdienstleistungen unter geringer Last mit wenigen Nutzern. Bei plötzlichen Laststeigerungen, z.B. in Krisensituationen, brechen sie häufig zusammen. Zukünftig müssen Anwendungen „cloudnative“ entwickelt werden und skalierbare Umgebungen geschaffen werden.
- **Die Umsetzung von digitalen Verwaltungsleistungen muss beschleunigt werden.** Zu oft bremsen Nutzertests, Datenschutzfragen und regulatorische Hürden die schnelle Einführung von digitalen Verwaltungsleistungen aus. Im Rahmen der Corona-Pandemie zeigte sich allerdings auch, dass der Mut zu einer schnellen Umsetzung belohnt wird. Denn, eine vorhandene Lösung ist besser als keine Lösung.
- **Die bestehende Verwaltungskultur muss den heutigen Anforderungen angepasst werden.** Die Verwaltung gilt auch heute noch als Organisation, in der keine Fehler gemacht werden. Diese Haltung führt jedoch zu einer starren Organisationsform, welche Innovation nahezu verhindert. Hier gilt es anzusetzen und eine Fehlerkultur zu etablieren, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Raum zur Entfaltung ermöglicht.
- **Investitionen in leistungsfähige Netzwerkinfrastrukturen.** Überlastete Telefonanlagen und unzureichende Netzwerkleistungen haben den Verwaltungen vor Augen geführt: um für zukünftige Pandemie-Krisen gerüstet zu sein, muss in leistungsfähige Glasfaserkabelanbindung investiert werden, die je nach Nutzungsintensität skalierbar sind. Auch die zu erwartenden langfristigen höheren Quote von Homeoffice und die voranschreitende Digitalisierung der Bürger- und Unternehmensservices bedürfen einer leistungsstarken Netzinfrastruktur.

Zitate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

„Wir brauchen für die Zukunft eine neue, eine andere Verwaltungskultur. Wir brauchen ein Verantwortungsbewusstsein, das den Dienst an den Bürgerinnen und Bürger in den Fokus stellt.“

„Wenn unser Ziel ist, die Verwaltungsdigitalisierung zu beschleunigen, dann müssen wir mehr wollen, dann müssen wir mehr Agilität wagen, dann müssen wir mehr Risikofreude an den Tag legen und wir müssen Pragmatismus walten lassen.“



Next:Public
Beratungsagentur

7. Impressum

Redaktion:
Michael Fulde and Carsten Köppl, Next:Public GmbH

Next:Public GmbH
Geschäftsführer: Carsten Köppl
Gontardstraße 11
10178 Berlin

Berlin, 24.01.2020

Das Diskussions-Papier und die Meet-Up-Reihe "Covid-19 und die Folgen für die Verwaltung" wurden ermöglicht mit freundlicher Unterstützung durch Amazon Web Services.