

# *Public Public Partnerships und kooperatives E-Government*

*Shared Services in der vernetzten Verwaltung der Zukunft*

*Tagung „Daseinsvorsorge in der Informationsgesellschaft“*

Berlin, 4. September 2008

Prof. Dr. Klaus Lenk

Universität Oldenburg

Lenk@aon.at

<http://www.uni-oldenburg.de/verwaltungswissenschaft>

## Das Ergebnis vorweg:

1. Die Verwaltung der Zukunft wird vertikal und horizontal vernetzt sein
2. Wie viele private „Partner“ die vernetzte Verwaltung braucht, hängt davon ab, ob der öffentliche Dienst sich auf die neuen Gegebenheiten einstellen kann
3. Das Denken in Prozessen (statt in Strukturen und Besitzständen) sowie die Zusammenarbeit über Shared Services führen zu Qualitätssprüngen in den öffentlichen Infrastrukturen und Dienstleistungen

# Vernetzte Verwaltung als die nächste Dimension von E-Government

- E-Government entwickelt sich gegenwärtig in einer neuen Dimension. Die sich herausbildende technische Infrastruktur, welche Kommunen, Länder, Bund und andere Leistungsanbieter vernetzt, macht es leichter als zuvor, Arbeitsvorgänge und Informationsflüsse über räumliche und organisatorische Grenzen hinweg zu führen
- Verwaltungsleistungen werden künftig in vernetzten Strukturen erbracht, deren Zuschnitt im Einzelnen noch offen ist. Um die Vorteile solcher Strukturen auszuschöpfen, bedarf es intensiver Kooperation. Jedoch brauchen hierfür die gewachsenen territorialen Grundstrukturen der öffentlichen Verwaltung nicht verändert zu werden.

## Die neue Dimension von E-Government (Forts.)

- Über die einzelnen Verwaltungsebenen hinweg wird sich eine Verwaltungsarchitektur durchsetzen, deren Kennzeichen die Trennung von „Produktion“ und „Vertrieb“ von Leistungen ist
- Nach dem Grundsatz „no wrong door“ werden Bürgern und Unternehmen einheitliche Anlaufstellen angeboten
- Für die Zusammenarbeit in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ergibt sich die Chance, Effizienzgewinne zu erzielen durch Shared Services, durch Teilauslagerungen und durch die gemeinsame Nutzung von Informationen und anderen Ressourcen

## Integriertes und vernetztes E-Government über alle Verwaltungsebenen hinweg

- Trennung von Leistungserstellung (Produktion) und Vertrieb in einer Struktur von Front Offices und Back Offices
- Konzentration des Zugangs (für bestimmte Zielgruppen), z.B. in Portalen oder Call Centern
- Effizienzgewinne entstehen vor allem durch kommunale Kooperation, durch Shared Services und durch Auslagerungen
- Die Entwicklung zur vernetzten Verwaltung ist sinnvoll, unabhängig davon, ob öffentliche oder private Akteure in die jeweiligen Geschäftsprozesse eingebunden sind.

***Die Vorteile neuer von E-Government ermöglichter Verwaltungsarchitekturen erschließen sich erst, wenn man konsequent von den Geschäftsprozessen (Vorgängen) auf der Arbeitsebene der Verwaltung ausgeht, anstatt die Aufbaustrukturen in den Vordergrund zu rücken, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen.***

# Vorteile der vernetzten Verwaltung

- Zugangserleichterung durch Dienstleistungsportale und multifunktionale Servicestellen: Lebenslagen bzw. Geschäftssituationen werden bedient ohne Rücksicht darauf, wer die Leistungen erstellt
- Der Kontakt kann nach Zielgruppen differenziert werden (denn es gibt weder „die“ Wirtschaft noch „den“ Bürger)
- Multikanalzugang: Bürger und Unternehmen sollen die ihnen gemäße Zugangsform wählen können. „115“ wird den Durchbruch bringen
- Verringerung der Anzahl von Kontaktpunkten durch Nutzung vorhandener Informationen („No-stop Verwaltung“)
- Tätig werden soll, wer es am besten kann

# Vernetzte Verwaltung birgt auch Risiken und hat Grenzen

- „VORN“ entsteht ein Dienstleistungs-Einzelhandel (Kommunen als „geborene“ Vertriebskanäle für alle Verwaltungsleistungen)
- „HINTEN“ im Back Office halten neue Produktionsformen (z.B. Shared Services) Einzug (stärkere Arbeitsteilung wird möglich)
- Die Steuerbarkeit einer weitgehend vernetzten Verwaltung ist noch ungeklärt
- Neuartige Vertragsbeziehungen („Verwaltungskooperationsrecht“) entstehen und müssen gepflegt werden
- Wie weit soll bzw. darf die Vernetzung gehen? („Reduzierung der Leistungstiefe“, „Steuern, nicht rudern!“)
- Bedeutet das notwendig den Einbezug neuer (privatwirtschaftlicher) Akteure in das Verwaltungsgeschehen?
- PPPs können Treiber der Vernetzung sein

# PPP als Kennzeichen des „Gewährleistungsstaats“?

- PPPs für eGovernment, im Kernbereich der Verwaltung und bei Bürgerdiensten sind in Deutschland relativ selten. Sie werden oft NICHT zur Kapitalbeschaffung oder wegen des überlegenen Knowhows privater Partner begründet
- Mögliche Gründe sind:
  - *Unfähigkeit oder Unwillen, große Projekte selbst zu managen*
  - *Umgehen von Innovationsblockaden (z.B. um Kirchturmsdenken auszuhebeln)*
  - *Erleichterung des Managements von IT-gestützten Vorgängen und von Informationsbeständen*
- Die (vorübergehende?) Mode der PPPs weist damit auf Defizite im Management und in der Innovationsfähigkeit des öffentlichen Dienstes hin
- Wer ohne PPPs auskommen will, muss die Modernisierung des öffentlichen Dienstes aktiv vorantreiben

## „Machen soll es, wer es am besten kann“

- Die Modernisierung bedarf innovativer Denkansätze, die über die Anleihen aus der Privatwirtschaft hinausreichen
- Vom „make or buy“ zum „make or share“
- Eine enge, an Effizienz ausgerichtete Betrachtung vernachlässigt Nebenfolgen und Aspekte des gesamten Lebenszyklus von vertraglichen bzw. institutionellen Arrangements
- Was soll ausgelagert werden? Im Regelfall nicht: ganze Prozesse, sondern einzelne Tätigkeiten, bei denen Spezialisten tätig werden müssen oder bei denen Massenbearbeitung Effizienzvorteile bietet
- Wer sind die geeigneten Partner?
  - Beispiel Bundesverwaltungsamt
  - Kommunale Shared Services mit langer Tradition: die IT-Dienstleister
- Behinderung kommunaler Kooperation durch das Vergaberecht

# Vernetzte Verwaltung mit menschlichem Gesicht

- Welche Bedeutung hat künftig menschliche Arbeit? Der Fokus auf interoperablem E-Government lenkt die Aufmerksamkeit voll auf Web Services und auf die automatische Verknüpfung von Prozessteilen. Menschliche Arbeit bleibt aber in vielen Zusammenhängen unverzichtbar.
- Was bedeutet vernetzte Verwaltung für die beteiligten Menschen? Brauchen sie einen festen „Heimathafen“?
- Kann die „virtuelle“ Organisation Orientierung und Sinn vermitteln?
- Wie verträgt sich die institutionelle Prägung gewachsener Organisationen mit den Anforderungen von Geschäftsprozessen, die Organisationen überspannen?

## Zusammenfassend:

1. Die Verwaltung der Zukunft wird vernetzt sein: Zusammenarbeit über die Ebenen hinweg und zwischen fachlichen „Silos“ wird das Bild der Verwaltung 2020 bestimmen
2. Die vernetzte Verwaltung braucht nur wenige private „Partner“, wenn der Mentalitätswandel im öffentlichen Dienst vorankommt
3. Die Umstellung vom Denken in Strukturen auf das Denken in Prozessen und die Zusammenarbeit über Shared Services ermöglichen Qualitätssprünge durch Nutzung von Spezialisierungsvorteilen innerhalb des öffentlichen Bereichs