

Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung

(BS/Prof. Dr. Hermann Hill) Berechenbarkeit und Kontinuität sind ein Markenzeichen der deutschen Verwaltung. Damit hat sie unter dem Grundgesetz seit über 70 Jahren die Freiheit der Bürgerinnen und Bürger gesichert, das Zusammenleben im Sinne des Gemeinwohls organisiert und den Wohlstand der Gesellschaft gemehrt.

Doch die Zeiten haben sich seit Erlass des Grundgesetzes verändert. Die Welt wächst zusammen, politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen lösen Wanderungsbewegungen aus. Die Digitalisierung hat zu Vernetzung und Beschleunigung sowie zu einer Flut von Daten - teilweise auch behaftet mit Unsicherheit und Überforderung - geführt. Neuerdings stellt die Corona-Pandemie nicht nur Gesundheitssysteme, sondern ganze Gesellschaften vor enorme Herausforderungen.

Chancen und Teilhabe ermöglichen

Staat und Verwaltung sind dadurch gefordert, nicht nur Ordnung zu schaffen, sondern auch Chancen und Teilhabe zu ermöglichen und Interessenausgleiche herbeizuführen. Dazu reichen die bewährten Methoden des regel- und gleichmäßigen Vollzugs, der vorgabenbezogenen und verfahrensgebundenen Aufgabenerledigung allein nicht mehr aus, vielmehr sind neue Instrumente und Wege erforderlich. Bundeskanzlerin Angela Merkel hat schon 2015 angesichts der Herausforderungen der steigenden Flüchtlingszahlen gesagt: "Deutsche Gründlichkeit ist super, aber jetzt wird deutsche Flexibilität gebraucht."

Dies gilt umso mehr in einer Situation, für die es keine Regeln und kaum Erfahrung gibt, weil wir alle eine solche Pandemie noch nicht erlebt haben. Niemand weiß, wann und wie sie enden wird und wie das Leben danach aussehen wird, auf welche lieb gewordenen Gewohnheiten wir auch mittelfristig verzichten müssen und welche Lebensweisen wir neu entwickeln müssen, insbesondere wie das öffentliche Leben schrittweise wieder aufgenommen bzw. neu gestaltet werden kann.

Kann die deutsche Verwaltung Innovation?

Deshalb ist nicht nur Flexibilität, sondern vor allem Innovation gefragt. Kann die deutsche Verwaltung Innovation? Kann sie plötzlich umschalten von einem Beständigen zu einem neuen Handeln, von hierarchischem zu selbstorganisiertem Vorgehen, von langfristiger Planung zu einem "auf Sicht fahren"? Auf dem Höhepunkt der sog. Flüchtlingskrise haben Verwaltungen gezeigt, dass sie pragmatisch und lösungsorientiert vorgehen können. Zudem haben inzwischen viele neue Methoden Eingang in die Verwaltung gefunden, die jetzt verstärkt genutzt werden können. Schließlich kann die Corona-Krise auch der Digitalisierung des Verwaltungshandelns einen besonderen Schub verleihen.

Das Bundeskanzleramt hat bereits seit 2015 in dem Politiklabor "Wirksam regieren" die Umsetzung von Vorhaben und ihre Auswirkungen vorab aus Bürgersperspektive geprüft.



Prof. Dr. Hermann Hill ist Inhaber des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer.

Foto: BS/Dombrowsky

In allen Bundesministerien laufen Experimente, die dazu dienen, "die Zukunft zu erproben", sei es in Reallaboren, Experimentierräumen oder Innovation Hubs. Diese Vorgehensweise muss nun ausgebaut werden, indem auch vermehrt neue Methoden wie agile Führung, Design Thinking, Work Hacks oder Working out loud zur Anwendung kommen.

Dabei muss die Nutzer- und Betroffenen-zentrierung, differenziert nach einzelnen Branchen, Zielgruppen oder Regionen, im Vordergrund stehen, aber auch die Auswirkungen auf das gesamtgesellschaftliche Leben und den Zusammenhalt der Gesellschaft müssen bedacht werden. So sind Abwägungen zwischen Gesundheitsschutz und Schutz des Lebens einerseits sowie Bildung, Versorgungssicherheit, Wirtschaftstätigkeit und Datenschutz andererseits nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, auch im Hinblick auf Befristungen, erforderlich. Innerhalb der Verwaltungen muss eine neue Balance zwischen Funktionsfähigkeit der Organisation und Kontaktreduzierung sowie Familienbetreuung im Home-Office durch neue Formen der virtuellen Zusammenarbeit gefunden werden.

Alle Beschäftigten müssen eine besondere Sensibilität für Veränderungen, Betroffenheiten sowie Auswirkungen entwickeln und lernen, Chancen und Gestaltungsmög-

lichkeiten wahrzunehmen. Dazu sind Ermächtigungen und Ermunterungen durch die Führungskräfte im Sinne eines Transformational Leadership erforderlich, um bei den Mitarbeitern eine verantwortungsvolle Situationskompetenz im Lichte gemeinwohlorientierter Betätigung aufzubauen.

Notwendigkeit und Dringlichkeit von Innovationen wurden erkannt

Erste Schritte zeigen, dass die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Innovationen zur Bewältigung der Krise und zur Steigerung von Resilienz erkannt wurden. Die Einrichtung von Express-Digitalisierungslaboren im Bundesministerium des Innern, die Entwicklung einer App zur Warnung vor Infektionsgefahr, das unbürokratische Vorgehen bei Unterstützungsleistungen für die Wirtschaft, die Umstellung der Lehrangebote von Schulen und Hochschulen auf digitale Inhalte und Verfahren, aber auch der überwältigende Einsatz von Pflege- und

Einsatzkräften sowie die verantwortliche Mitwirkung der Bevölkerung zeigen, dass man mit neuen Methoden gemeinsam die Krise bewältigen will.

Da niemand den Verlauf der Epidemie im Voraus kennt, bietet sich ein stufenweises Vorgehen an, das vorsichtige Lockerungen vornimmt und aus den damit gemachten Erfahrungen lernen kann. Diese Erfahrungen müssen dann nach Art eines "Agile Policymaking" zeitnah in weitere Maßnahmen eingebaut werden.

Hackathon "WirVsVirus" – ein interessanter Innovationsansatz

Ein besonders interessanter Innovationsansatz stellt der von der Bundesregierung in Kooperation mit verschiedenen Start Ups und Initiativen veranstaltete Hackathon "WirVsVirus" dar. Vorgesehen ist eine Umsetzung mit vier Bausteinen, die eine systematische Vernetzung der Akteure, eine Aufstockung der Teams mit externen Exper-

ten sowie finanzielle Unterstützungsmaßnahmen beinhaltet. Die innovativen Ansätze beziehen sich auf die Handlungsfelder Gesundheit, Alltag in der Krise, Wirtschaft und Staat im Krisenmanagement sowie gesamtgesellschaftlicher Zusammenhalt.

Insbesondere die Digitalisierung bietet weitere Chancen zur Innovation. So können der Staat noch stärker als Plattform für Organisation und Kommunikation und die Cloud als virtueller Arbeitsraum genutzt werden. Ähnlich wie bei der Aufnahme von Geflüchteten können neue Formen von Verfahren, wie die Bündelung und Konzentration an einem Ort, sowie datenschutzkonforme Datennutzungen entwickelt werden. Aus dem Baurecht und der Stadtgestaltung können virtuelle Simulationen auch auf sonstiges Staatshandeln übertragen werden. Die Vielfalt der Ideen ist schier unerschöpflich. Nutzen wir die Krise als Chance für einen Innovationsschub zur Modernisierung des Verwaltungshandelns!

MindManager®

Der demografische Wandel und die Digitalisierung starten gerade mit der ersten Flut.

Sichern Sie jetzt das spezifische Knowhow Ihrer Fachspezialisten durch WISSENSLANDKARTEN mit MindManager.

- Zusammenhänge einfach visualisieren
- Wissen transparent machen
- Prozesse verständlich darstellen
- Strategische Planung dokumentieren
- Brainstorming und Ideen entwickeln
- Projekte zum OZG planen
- Aufgaben und Projekte managen
- Und vieles mehr grafisch strukturieren!

Um mehr zu erfahren, melden Sie sich jederzeit unter govda@mindjet.com bei uns.



Agile Organisation. Für Ihre Zukunft.
Starten Sie heute Ihre kostenlose Testversion.
www.mindmanager.com/de/myfreetrial