

Kommunizieren und Wissen sichern

Deutsche Behörden schneiden bei der Digitalisierung schlecht ab. Start-ups hingegen gelten als Vorreiter, weswegen eine Zusammenarbeit naheliegend ist. In welchen Bereichen Kommunalverwaltungen von ihnen lernen können, zeigt dieser Beitrag.

Verfasst von



Dr. Karoline Busse,
Hochschuldozentin am
Niedersächsischen Studieninstitut
für kommunale Verwaltung e. V. (NSI).



Natascha Mairose
Kreisinspektorin bei einem nieder-
sächsischen Landkreis.

Seit mehr als 20 Jahren versucht die öffentliche Verwaltung, sich unter der Reform „E-Government“ elektronisch zu modernisieren. Viele Expertinnen und Experten sehen diesen Reformversuch jedoch als gescheitert an. Der technische Fortschritt verläuft rasant und die Behörden kommen nicht hinterher. Es wird für die nächsten Jahre prognostiziert, dass die digitale Transformation von Staat und Verwaltung langsamer verlaufen wird als in der Privatwirtschaft. So ist der Druck auf die Behörden heute schon enorm und steigt stetig.

Start-ups hingegen gelten im Bereich der Digitalisierung als Vorreiter. Sind agil und wandlungsfähig und offen gegenüber technischer und arbeitskultureller Evolution. In kurzer Zeit und mit begrenzten Ressourcen bringen sie teils Resultate hervor, die ganze Märkte umkrempeln. Eine Zusammenarbeit zwischen Behörden und Start-ups erscheint daher als attraktive Lösung.

Zur Beantwortung der Frage, wie Verwaltungen von Start-ups lernen können, wurden Interviews mit verschiedenen in Niedersachsen ansässigen Start-ups geführt. Anschließend wurden diese Interviews mit der Methode der thematischen Analyse ausgewertet. Daraus lassen sich folgende Ergebnisse, wie Start-ups Behörden weiterbringen können, ableiten: Behörden sollten von Start-ups lernen und mit ihnen zusammenarbeiten. Insbesondere im Bereich der Kommunikation ergibt sich ein großes Synergiepotenzial.

Kommunikation und Flexibilität

Die interne Kommunikation hat in Start-ups eine hohe Priorität und es wird viel Zeit investiert. In teilweise täglichen Meetings wird der anstehende Tag besprochen und der Informationsfluss aufrechterhalten. Je nach aktueller Situation ist dies auch in Behörden anwendbar beziehungsweise ausbaufähig. Das Behar-

Kompakt

- Auf der Basis von qualitativen Interviews mit Start-ups werden Empfehlungen für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet.
- Die Denk- und Arbeitsweisen in Start-ups können für Behörden wertvolle Anregungen bieten, um die Verwaltungsstrukturen und die Kultur zu modernisieren.
- Vor allen im Hinblick auf die interne Kommunikation, Formen der Zusammenarbeit, Einsatz von kollaborativen Tools und die Einbeziehung der Mitarbeitenden sind Start-ups Vorbilder.

ren auf Dienstwege und das Konzept einzelner Fachbereiche als voneinander abgetrennte Silos hemmt hingegen den Informationsfluss. Gerade bei schnell umzusetzenden Gesetzesänderungen ist es wichtig, sich kurzfristig und auch bereichsübergreifend im Kollegium auszutauschen und Erfahrungswerte miteinander zu teilen.

Damit einher geht die Wissenssicherung. Erfahrungsgemäß werden Besprechungen in Behörden protokolliert und über Ordner-Strukturen bereitgestellt. Start-ups hingegen stellen die Protokolle beziehungsweise einzelne relevante Inhalte daraus über situativ eingesetzte Medien wie Kanban-Boards, Plattformen wie Hub Spot, Chats und Wikis zur Verfügung. Hier könnten sich die Behörden also an den genannten innovativeren Möglichkeiten und an der generellen Flexibilität orientieren.

Digitale Werkzeuge sind auch zur Aufrechterhaltung der Kommunikation in Homeoffice-Zeiten empfehlenswert. Start-ups nutzen hierfür vor allem Messenger wie Threema, Telegram und Whatsapp. Auch Slack wird eingesetzt. In Behörden wird hingegen erfahrungsgemäß häufig noch über E-Mail oder Telefon kommuniziert. Ein Vorteil im Einsatz von Messengern wäre, dass diese in der Regel schneller und praktischer in der Handhabung sind. Zudem sind Messenger im Privatkontext weitverbreitet, so dass bei der Einführung mit wenig Schulungsaufwand zu rechnen ist. Öffentliche Verwaltungen könnten sich also auch in diesem Bereich an den innovativeren Möglichkeiten der Start-ups orientieren. Insbesondere bei Messengern ist jedoch vorab zu prüfen, ob diese und welche datenschutzkonform genutzt werden dürfen. Derzeit fällt aus diesem Grund vermehrt der Blick auf das quelloffene Messaging-System Matrix, das unter dem Namen Tchapp in französischen Behörden seit 2018 im Einsatz ist und in 2019 von der BWI als Vorbild zur Entwicklung des BwMessengers für die deutsche Bundeswehr diente. Mittlerweile gibt es vom

BwMessenger ein Geschwisterprojekt namens BundesMessenger, das sich derzeit in der Beta-Phase befindet.

Aus den Interviews ging ebenfalls hervor, dass die Start-ups die Außenkommunikation der Behörden als ausbaufähig empfinden. Hier sind insbesondere die Webseiten zu nennen. Diese seien oft unübersichtlich, Ansprechpersonen für spezifische Anliegen seien nicht erkennbar. Die Aussagen in den Interviews implizieren, dass die Start-ups ihre eigenen Webseiten für strukturierter halten. Behördenwebsites enthalten im Vergleich jedoch deutlich mehr Informationen und Dienstleistungen. Hier sind eine Priorisierung und sinnvolle Hierarchisierung der verschiedenen Informationen entscheidend. Dabei könnten sich die Verwaltungen an zeitgenössischen Webdesigns der Start-ups orientieren und diese Erkenntnisse mit selbst erhobenen Telemetriedaten kombinieren.

Strukturierte übersichtliche Websites

Auch wird durch die Interviews deutlich, dass Start-ups multimediale Webseiten für erstrebenswert halten. Nach Recherche lässt sich feststellen, dass bereits Start-ups und Behörden sowohl Fotos als auch Videos auf den Websites verwenden. Behörden stellen vorwiegend Imagefilme und Aufnahmen von Ratssitzungen ein. Start-ups hingegen verwenden Videos zur Darstellung und Erklärung von Prozessen. Diese Möglichkeit sollte auch durch Behörden genutzt werden. Die Darstellung und Erklärung von Prozessen, beispielsweise für Antragstellungen oder Leistungsgewährung, können gegebenenfalls für mehr Verständnis bei Bürgerinnen und Bürger sorgen.

Diese Gedanken lassen sich auch auf Social Media übertragen. So sollte überlegt werden, Social Media für die behördliche Kommunikation stärker einzubinden. Aktuell wird Social Media in Behörden noch wenig genutzt. Eine präferierte Darstellungsweise seitens der Start-ups konnte in den Interviews nicht festgestellt werden.

Mit dem Thema der Kommunikation geht ebenfalls der Datenaustausch einher. In den befragten Start-ups werden hierfür zum Beispiel Teambeam, Dropbox oder Nextcloud genutzt. Auch solche Tools werden in Behörden eher selten eingesetzt. Zum Teil ist dies im Datenschutz begründet, jedoch wäre insbesondere Nextcloud in diesem Kontext problemlos nutzbar.

Medienbrüche vermeiden

In den Interviews kam auch das Thema „Medienbruchfreiheit“ zur Sprache. Für die Start-ups sind durchgehende digitale Prozesse selbstverständlich. Behörden sind von medienbruchfreien Abläufen noch weit entfernt. Oft stehen Anträge online zur Verfügung, müssen jedoch in Papierform eingereicht werden. An dieser Thematik wird bereits im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes gearbeitet, doch auch digitalisierte Prozesse können Medienbrüche aufweisen, beispielsweise wenn der Antrag über ein Formularsystem läuft, jedoch die zusätzlich benötigten Nachweise per Mail versendet werden müssen.

Ein weiteres plakatives Beispiel dafür, dass die Medienbruchfreiheit in Behörden noch nicht gelebt wird, ist das Faxgerät. Hier wird eine digitale Information in ein analoges Medium umgewandelt. Im Interview beschreibt ein Start-up die Existenz von Faxgeräten in Behörden als „beschämend“. Die befragten jungen Unternehmen arbeiten nicht mit Faxgeräten und haben dies nie getan. Hier sollten sich Behörden an Start-ups orientieren und auf das Faxgerät verzichten.

In den Interviews wurde zudem die Arbeitsweise von Behörden thematisiert. Ein Unternehmen sieht es als problematisch an, wenn die Arbeit in einer Behörde von den Mitarbeitenden nicht als Dienstleistung verstanden wird. Eine solche Aussage kann als Scheitern der Reform des neuen Steuerungsmodells interpretiert werden. Teil dieser Reform war die Definition des Verwaltungshandelns als Dienstleistung. Die Verwaltungsmitarbeitenden sollten den Dienstleistungsgedanken also weiter

Handlungsempfehlungen

- Insbesondere bei Gesetzesänderungen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzfristig Erfahrungen austauschen.
- Die Webseiten der Behörden sollten besser strukturiert werden und insbesondere Ansprechpersonen und deren Kontaktdaten zur Verfügung gestellt werden.
- Um mehr Verständnis bei den Bürgerinnen und Bürgern zu erzeugen, sollten behördliche Prozesse auf Webseiten und Social Media dargestellt und erklärt werden.
- In Anlehnung an das Neue Steuerungsmodell sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörden den Dienstleistungsgedanken stärker verinnerlichen.

verinnerlichen. Orientierung bieten die Dienstleistungsinstrumente, mit denen Unternehmen arbeiten. Beispiele hierfür sind insbesondere das Versenden von Erinnerungs-E-Mails und -SMS oder das automatische Hinzufügen eines Termins in den Google-Kalender.

Agiles Arbeiten

Zudem zeigen die Interviews, dass die befragten Unternehmen die Methoden des agilen Arbeitens anstreben. Das Prinzip: In kurzen Zeitabständen werden Ziele gesetzt und darauf hingearbeitet. Anschließend wird der Arbeitsabschnitt evaluiert und nach Verbesserungspotenzial geschaut. Die Methode kann zur Überwindung festgefahrener Strukturen beitragen, die laut den befragten Unternehmen in der öffentlichen Verwaltung vorhanden sind. In Behörden wird diese Instrumente derzeit meist nur in Einzelprojekten angewendet. Sie können der öffentlichen Verwaltung aber dabei helfen, festgefahrene Strukturen zu überwinden. Eine weitere Arbeitsmethode ist Lean Management. Diese fokussiert sich auf das Thema Effizienz, sowohl aus Organisations- als auch aus Kundensicht. Die Methode bietet das Potenzial, neue Sichtweisen für die Behördenarbeit zu finden und als Anstoß zur Veränderung zu wirken. Auch hier dient die Vorgehensweise von Start-ups als Orientierung. Insgesamt wird deutlich, dass die Unternehmen die Mitwirkung des Personals bei Veränderungen als wichtig empfinden. Eine pauschale Aussage, wie das Personal in der öffentlichen Verwal-

terung in Veränderungsprozesse eingebunden wird, kann natürlich nicht getroffen werden. Jedoch ist davon auszugehen, dass sich ein Mitwirken sowohl positiv auf die Mitarbeitenden als auch auf die Organisationseinheiten auswirkt. Zum einen wird das Teamgefühl verbessert und zum anderen orientieren sich strategische Entscheidungen enger an der gelebten Praxis. Je nach Sachlage vor Ort sollte die Mitwirkung der Mitarbeitenden daher eingeführt beziehungsweise gefördert werden.

Die weitere Möglichkeit, wie Start-ups Behörden weiterbringen können, ist die Zusammenarbeit. Insbesondere im Bereich der externen Kommunikation gibt es bereits junge Unternehmen, die speziell Leistungen für Behörden anbieten. Für eine solche Kooperation ist es von Vorteil, wenn die Unternehmen bereits mit den Abläufen der öffentlichen Verwaltungen vertraut sind. Eine Zusammenarbeit mit anderen, nicht auf Behörden spezialisierten Start-ups ist ebenfalls möglich. Um diese Kooperationen zu stärken, sollte darüber nachgedacht werden, die Vergaberichtlinien von öffentlichen Ausschreibungen an die Gegebenheiten von Start-ups besser anzupassen. Auch sind Workshops, Lehrgänge oder Coachings für Behörden im Bereich der Innovation durch Start-ups denkbar, um den Wissens- und Kompetenzaustausch weiter voranzubringen.

Fazit

Zusammengefasst können sich Behörden also einiges von Start-ups abschauen. Da-

bei sollte vor allem die interne Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen nicht unterschätzt werden. Hier braucht es passende Werkzeuge, die in Start-ups zum Standardrepertoire gehören: Gespräche sollten protokolliert und über passende Kanäle zur Verfügung gestellt werden. Um die interne Kommunikation bei der Arbeit an verschiedenen Orten aufrechtzuerhalten, sollten Messenger eingesetzt werden. Im Bereich der externen Kommunikation sollten die Webseiten von Behörden überarbeitet und besser strukturiert werden. Sowohl die Möglichkeit einer multimedialen Website als auch die Social-Media-Accounts von Behörden können die Aufklärungsbemühungen zu behördlichen Prozessen unterstützen und für mehr Transparenz sorgen. Im Bereich des Datenaustauschs sollte auf jeden Fall das Faxgerät abgeschafft werden, denn mittlerweile gibt es zahlreiche bessere Möglichkeiten zur Dokumentenübermittlung. Bei der Arbeitsweise sollte der Dienstleistungsgedanke verinnerlicht werden, Methoden des agilen Arbeitens und Lean Management können darüber hinaus vorteilhaft für die Organisation sein. Insgesamt sollte das Personal stärker auch in die strategische Arbeit einbezogen werden. Außerdem sollte darüber hinaus auch erörtert werden, ob man Start-ups bei der Vergabe von Aufträgen bevorzugen sollte beziehungsweise Aufträge für Start-ups leistungsfähig ausschreibt. Durch eine direkte Zusammenarbeit können Kultur und Innovation vielleicht ein Stück weit in die Verwaltung diffundieren. ■

Literatur

- Appelmann, B., Siegmund, J. (2019): Wie agiles Arbeiten in der Stadtverwaltung funktioniert, in: Leis, J., Kobialka, A., Keller, M. (Hrsg.), Führungskultur, Freiburg, S. 92-96.
- Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (2020): Auf dem Weg zum Digitalen Staat? Stand und Perspektiven der Digitalisierung in Staat und Verwaltung, in: Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden, S. 3-23.
- Piesold, R.-R. (2021): Kommunales E-Government: Grundlagen und Bausteine zur Digitalisierung von Verwaltungen, Berlin.
- Schmidt, F. A., Van der Giet, G. (2018): Digitalisierung auf Bundesebene, in: Heuermann, R., Tomenendal, M., Bressemer, C. (Hrsg.), Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden, Berlin, Heidelberg, S. 137-151.