



lokalprojekte

lokal. gemeinsam. machen.



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Zentrum für Digitalisierungs- und
Technologieforschung der Bundeswehr



Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU

Sozial & Digital

Mit innovativer intersektoraler Zusammenarbeit
sozialstaatliche Leistungen Ende-zu-Ende digitalisieren.

Drei Praxisbeispiele.

Prof. Dr. Tanja Klenk (Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg)

Dr. Christine Prokop-Scheer (Lokalprojekte gGmbH)

Agenda

1. Intersektorale Kooperation
2. Drei Praxisbeispiele
3. Verortung im politischen Kontext
 - i. Digitalisierung auf Bundes- und lokaler Ebene
 - ii. Digital Era-Governance
 - iii. Folgen und Perspektiven

Intersektorale Kooperation in der Praxis



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Zentrum für Digitalisierungs- und
Technologieforschung der Bundeswehr



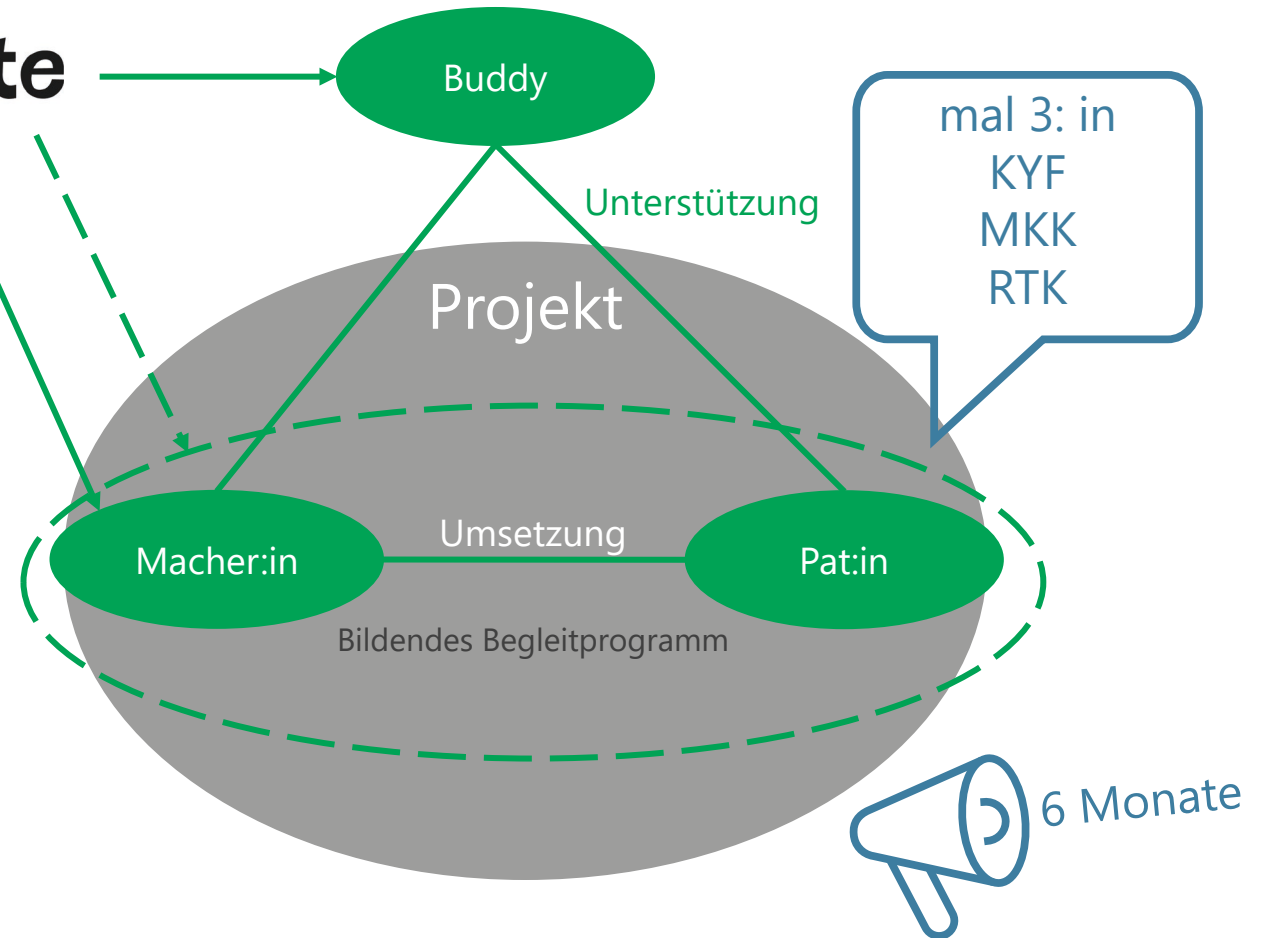
Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU

& **lokalprojekte**

Umsetzung

Wissenschaftliche Begleitforschung

- Experteninterviews
- Dokumentenanalyse
- Beobachtende Teilnahme
- Transfer



Drei Praxisbeispiele

**MEIN
KYFF
HÄUSER
KREIS**  Thüringen
Rundum vielseitig.

 **RHEINGAU
TAUNUS
KREIS** 
Hessen

MKK  **MAIN-KINZIG-KREIS**

Hessen



Papierlose Sozialverwaltung

MEIN
KYFF 
HÄUSER
KREIS

Rundum vielseitig.

Herausforderung:

Zur Einführung der E-Akte fehlen Aktenplan und Prozessdokumentation

Ergebnisse:

1. Robuster, schlichter Aktenplan inkl. Zugriffsgruppen erstellt
2. Vollständige Prozesslandkarte für das Sozialamt
3. Zehn vollständige Prozessdiagramme in Hauptantragsstrecken



Herausforderungen:

1. digitaler **Wohngeldantrag** wird zu selten genutzt
2. **eID** wird zu selten genutzt
3. strukturelle **Hürden** bei der Ende-zu-Ende Digitalisierung

Ergebnisse:

1. Wohngeld: Problemanalyse und Ableitung einer idealen **Citizen-Journey**
2. BundID: **Kommunikationskonzept**, Nutzerführung Webseite und Terminal
3. Hürden: Problemanalyse und Kommunikation mit **Digitalministerium** Land Hessen




Digital – aber richtig!

Herausforderung:


Interne und externe Medienbrüche in Prozessen der Sozialverwaltung

Ergebnisse:

1. Digitales Kontaktformular eingerichtet
2. Outlook-Optimierung umgesetzt
3. Digitalisierungsleitfaden erstellt

Outlook-Optimierung 	
Inhalt	
Outlook-Einstellungen optimieren.....	2
Benachrichtigungen abschalten.....	2
Kalender-Einstellungen	3
Suchen.....	4
Erweitert	5
Signatur automatisch setzen bei ausgehenden Mails.....	6
Wichtige E-Mail Shortcuts (Outlook):	7
Quicksteps erzeugen.....	8
Tipps zu Anlagen in Mails.....	10
Menüleiste im Outlook anpassen	11

Digitalisierungsleitfaden „Online-Dienste“	
Inhalt	
Digitalisierungsleitfaden „Online-Dienste“.....	
Initiale Prozessaufnahme	
Soll-Prozess.....	
Zuordnung von Prozessschritten zu Online-Diensten.....	
Grundlegender Aufbau eines Online-Dienstes inkl. Fachv...	
Technische Sicht auf den Online-Dienst	
OZG Leitfaden	


Testsystem

Digitales Kontaktformular


1 Ihr Briefkasten für das Jobcenter!

Ihr Briefkasten für das Jobcenter!

Über dieses Formular können Sie Unterlagen an das Jobcenter des Rheingau-Taunus-Kreises hochladen und senden.

Bei Rückfragen oder Übersendung von Unterlagen verwenden Sie bitte ausschließlich das Onlineformular auf unserer Homepage www.rheingau-taunus.de oder den nebenstehenden QR-Code.

Bitte geben Sie bei Rückfragen oder Übersendung von Unterlagen unbedingt Ihren zuständigen Sachbearbeiter: Team2 und folgendes Az mit an 2178.5.73269



BESCHIED

über die Gewährung von laufenden Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch Zweites Buch (SGB II) / Bürgergeld

Erfolgs­er­leb­nisse

Für die Verwaltung

1. **Prozesse** und Onboarding verbessert; **Entlastung** geschaffen
2. Sensibilisierung für Prozesse und **Nutzersicht**
3. **Skalierungspotential** genutzt
4. Interkommunaler **Austausch** und **Blick von außen** öffnet

Für die Bürger:innen

1. Bessere **Erreichbarkeit** der Verwaltung
2. Schnellere **Bearbeitung** von Anträgen
3. Einfacherer **Zugang** zu Leistungen
4. Klarere **Kommunikation**

Für die Macher:innen

1. Kommunen sind **wichtiger Akteur** im System
2. Mitarbeiter schulen und **mitnehmen** ist zentral
3. **Quick-wins** herstellen
4. Viele tolle **Macher:innen innerhalb der Verwaltung!**

Verortung im politischen Kontext: Eine breitere Perspektive auf unsere Praxisbeispiele

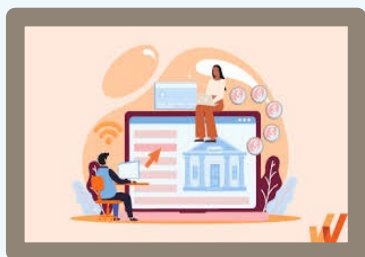


Wie fügen sich die drei Praxisbeispiele in den
Gesamtkontext der digitalen Transformation
der öffentlichen Verwaltung ein?



Digitalisierungsaktivitäten auf Bundes- und lokaler Ebene

Bundespolitik: OZG

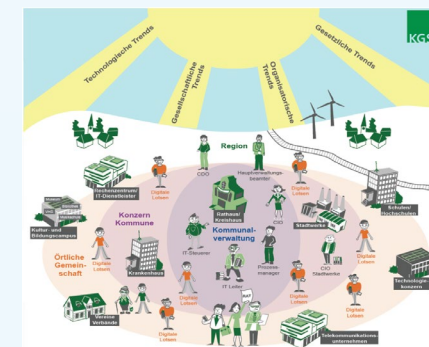


Vision von Digital Era Governance

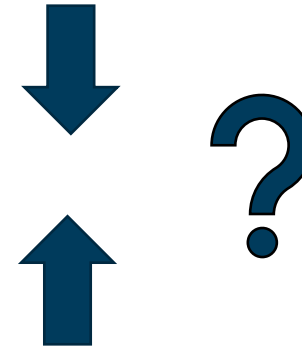
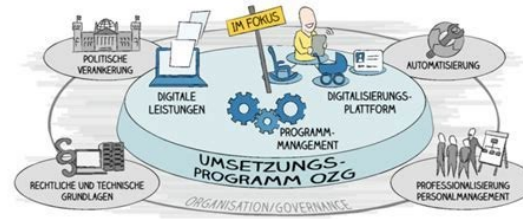
Dimension	Ausprägung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> Digitale Kompetenzen Interdisziplinäre Teams Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben & Kompetenzen
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Re-Zentralisierung (Standardisierung) (Re-)Integration Flache Hierarchien „Slack“
Führung	<ul style="list-style-type: none"> Empowerment & Selbstorganisation Visionäre Führung /Förderung von Innovation
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> Datengetriebene Entscheidungen Neue Technologien Ko-Creation



Das kommunale Ökosystem der Digitalisierung (KGSt)

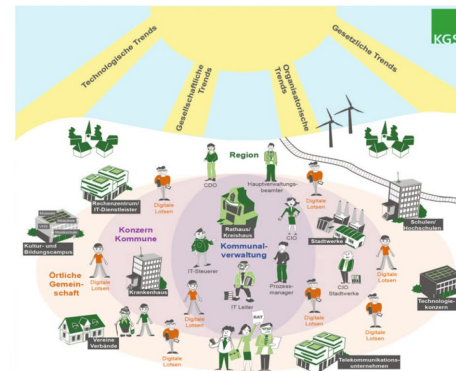


Digitalisierung der Daseinsvorsorge: Bundespolitik trifft lokale Infrastruktur

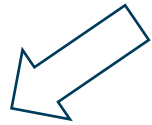


Initiativen auf zentraler Ebene stoßen an strukturelle Grenzen

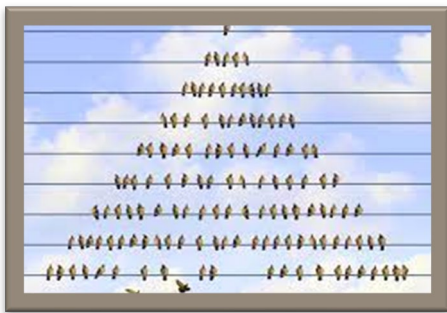
Initiativen auf lokaler Ebene stoßen an strukturelle Grenzen



Governance-Realitäten auf der lokalen Ebene: Überlagerung institutioneller Strukturen aufgrund von (vorangegangenen) inkrementellem und kumulativem Wandel



Hierarchie & Weisung



Weber:
Integrität
Unparteilichkeit
Verlässlichkeit



Markt & Wettbewerb



NPM:
auf die Verbesserung von
Effizienz ausgerichtet



Netzwerk & Kollaboration

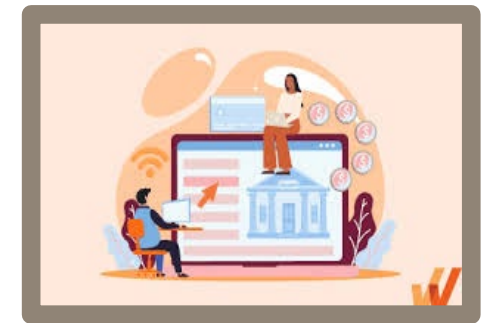


NPG:
Kollaborative
Netzwerke, Vertrauen



Governance-Vision des OZG

Digital Era Governance



DEG:
Re-Integration von
Behörden/Diensten
Re-Integration von Daten

Mismatch: Beispiele für das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Governance-Formen

OZG (2.0): Ist bei der digitalen Transformation oftmals „Herausforderung und Beschränkung“ durch rechtliche Vorgaben. Teilweise muss „erst geklärt werden“ wie Abläufe wie Datenschutz, Vertragsschließungen etc. geregelt werden

Es muss politisch der Druck kommen [...] es müsste von oben besser gesteuert werden und das passiert leider nicht. Dann kommt der Föderalismus, der Bund sagt, die Länder sind verantwortlich, die Länder machen ein bisschen was, der Bund macht ein bisschen was und dann sind die Kommunen noch verantwortlich und es ist schwierig [...], weil es keine zentralisierte Steuerung gibt

also gut, bei den Kommunalleistungen habe ich natürlich eins, ich habe die kommunale Selbstverwaltung. Und ich kann vom Land jetzt nicht vorgeben, was müsst ihr machen. In dem Moment, wo ich aber vom Land eine Standardisierung vorgebe, indem ich die kostenfrei vorgebe. [...] Da habe ich natürlich sofort den Anreiz, dass die Kommunen sagen, hey, den ziehe ich mir

	Weber 	NPM 	NPG 	DEG 
Ebene	Organisation	Quelle/ Bremser von Wandel	Organisation	Führung

Eine Kommune kam allein aus finanzieller Sicht gar nicht umhin zu sagen, wir machen jetzt bei Civento mit, weil es zu 100 Prozent vom Land Hessen für viel Geld auch gefördert wurde [...]. Das Problem ist, wenn jetzt diese Förderung auslaufen wird, sind alle Kommunen im Grunde auf Gedeih und Verderb an diese Plattform gebunden. Das heißt, die Einheit, die das jetzt oder die Stelle, die das jetzt vertreibt, die kann fast jeden Preis dann später verlangen, was sie denn möchte. Das muss einem klar sein

Jetzt muss man ja sagen, dieses Programm ist ja eigentlich aus kommunalen Mitteln finanziert. Das sind ein Teil von der Gewerbesteuer, das heißt, die Kommunen bewerben sich jetzt für ihre eigenen Mittel, sozusagen. Ähm, deswegen muss man schauen, dass man sein Geld dann wiederkriegt

bei so einem Förderprogramm darf ich natürlich nichts machen, bevor ich nicht die Förderzusage habe. Also erst als ich, wenn ich den Förderbescheid in der Hand habe, darf ich dann anfangen auszuschreiben, darf ich das Personal einstellen. Dann geht natürlich extrem viel Zeit verloren, wenn wir, äh, geht natürlich extrem viel Zeit verloren, wenn wir jetzt erstmal diese ganzen Bewerbungsverfahren führen müssen

Zwischenfazit:

Viel Weber, viel New Public Management, kein Digital Era Governance?

	Vision	Realität
Quelle von Wandel	Innovation durch Daten, neue Technologien, Co-Creation	fehlender politischer Wille und Pfadabhängigkeit erschweren die digitale Transformation
Führung	Ein flexibel und visionär handelndes Führungspersonal, ermöglichende Führung	Fokus auf rechtliche Hürden und fehlende visionäre Führung erschweren die digitale Transformation
Personal	Ein flexibles und interdisziplinär (weiter-) gebildetes Personal, das out-of-the-box denkt	Fachkräftemangel Hoher Spezialisierungsgrad – hinderlich für agiles Denken
Organisation	Re-Zentralisierung (Standardisierung) (Re-)Integration finden statt	Integration NUR aufgrund freiwilliger Initiativen auf kommunaler Ebene

Folgen

- **Strukturelle Kapazitätsdefizite** und **projektförmige Organisation von dauerhaften Infrastrukturaufgaben** behindern die administrative Reformfähigkeit
- Dies führt zur
 - **Politisierung der Implementation** (ungelöste Konflikte in der Phase der Politikformulierung flammen in der Implementation wieder auf)
 - **Abhängigkeit** der administrative Reformfähigkeit von (**zufälligen**) Akteurskonstellationen (policy entrepreneurs)
- Bundesstaatliche Digitalisierungsreformpolitik verschärft Ungleichheiten auf Ebene der Kommunalverwaltung

Perspektiven

Szenario 1: Pragmatisches Durchwursteln

- ‚coping‘ auf kommunaler Ebene
- Versuch, Kapazitäten aufzubauen, durch z.B. Förderanträge, IKZ & andere Formen der Kooperation

Szenario 2: Digitalisierung als kontinuierliche Infrastrukturaufgabe

- Digitalisierung als Pflichtaufgabe
- Finanzierung der kommunalen Anpassungsaufwände (Konnexitätsprinzip)
- Anreize zur Integration (z.B. IKZ) schaffen
- Digital first! => Von Kommunen nicht erwarten, dass alle Kommunikationskanäle gleichermaßen bedient werden

Kontakt

Prof. Dr. Tanja Klenk

Professur für Verwaltungswissenschaft
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

<https://www.hsu-hh.de/vw/>

tanja.klenk@hsu.hamburg

+49 40 6541 2801



Dr. Christine Prokop-Scheer

Geschäftsführerin
LP-Lokalprojekte gemeinnützige GmbH

www.lokalprojekte.de

christine.prokop@lokalprojekte.de

+49 1522 777 39 29

