



Personal und Innovation:

Führungskultur fördert Akzeptanz

18

blickpunkt

Die rapide Digitalisierung der Gesellschaft prägt auch die öffentliche Verwaltung und die Arbeitsbedingungen des Personals. Neben E-Mail, Internet, Textverarbeitung und Fachanwendung gewinnen nun komplexe Vorgangsbearbeitungssysteme an Bedeutung, die eine effiziente Bearbeitungskette und einen optimalen Austausch von Daten mit der Wirtschaft anvisieren.

Dabei wird auch die digitale Identität, die durch den neuen Personalausweis verifiziert werden kann, verstärkt Eingang in Verwaltungsprozesse finden. Die technischen Innovationen werden die öffentliche Verwaltung in den kommenden Jahren verstärkt verändern, zumal Bund und Länder sich ehrgeizige E-Government-Ziele gesetzt haben.

Die aktuelle Situation ist geprägt von Art. 91 c des Grundgesetzes, der im Rahmen der Föderalismusreform 2006 eingefügt wurde. Mit ihm wurde die Informationstechnik (IT) als eine der bedeutsamsten Infrastrukturen des 21. Jahrhunderts definiert und durch einen IT-Staatsvertrag die Grundlage für die IT-Koordi-

nierung von Bund und Ländern geschaffen. Für die Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden wurde auf Staatssekretärschwere der IT-Planungsrat eingerichtet, der 2010 seine Tätigkeit aufnahm und derzeit auf Grundlage seiner Nationalen E-Government-Strategie (NEGS) vom 24. September 2010 an einem konkreten Umsetzungsplan arbeitet, der am 13. Oktober 2011 beschlossen werden soll.

▶ Neue Kommunikationswege

Vor diesem Hintergrund ist die Einführung des neuen Personalausweises ein wichtiger Schritt, denn er bietet die Möglichkeit zum sicheren elektronischen Schriftwechsel

mit der Verwaltung. Behörden können nun Formulare im Internet anbieten, die der Bürger oder die Bürgerin ausfüllt und über die Online-Ausweisfunktion und eine auf dem neuen Personalausweis speicherbare elektronische Signatur (die allerdings gesondert erworben werden muss) rechtsgültig unterschreiben kann. Damit entfällt für Bürgerinnen und Bürger das Ausdrucken, handschriftliche Unterschreiben, der Postweg und die Abhängigkeit von Öffnungszeiten der zuständigen Behörden.

Ebenso soll durch die Einführung von DE-Mail die rechtskonforme elektronische Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung ausgebaut werden. Dabei bieten Internetdienstleister wie zum Beispiel Telekom oder Post in einer abgesicherten, verschlüsselten Zone die Möglichkeit, mit Behörden E-Mails auszutauschen. Verwaltungsbescheide können somit an die DE-Mail-Kunden rechtsverbindlich und vertraulich zugestellt werden. Voraussetzung ist allerdings,

dass sich die einzelnen Verwaltungen sowie der einzelne Bürger oder die einzelne Bürgerin in diesen Systemen registrieren. Entscheidend wird letztlich sein, ob es gelingt, diese neuen Kommunikationswege ohne Medienbrüche in die Abläufe innerhalb der Verwaltungen zu integrieren.

▶ Prozessketten

Auch die elektronische Abwicklung von Verwaltungsprozessen wird weiter an Bedeutung gewinnen. 2008 initiierte das Bundesministerium des Innern (BMI) mit dem Handlungsfeld Prozessketten einen Beitrag zur Entbürokratisierung und Kostensenkung in der Bundesverwaltung. Aufgrund nationaler Gesetze und Verordnungen bestanden Ende 2010 über 10 000 Informationspflichten für Unternehmen, was zu jährlichen Bürokratiekosten von 47 Milliarden Euro auf Seiten der Wirtschaft führte. Bis Ende 2010 sollten mindestens zehn Prozessketten gemeinsam mit der Wirtschaft umgesetzt werden. Zugleich werden diese Projekte durch das interdisziplinäre Projekt Prozessdaten-

Fortsetzung auf S. 21

Fortsetzung von S. 18

beschleuniger (P23R) begleitet, das ein Team von 13 Partnern aus Wissenschaft und Praxis im Auftrag des BMI realisiert. Ab 2012 sollen dann alle wesentlichen Transaktionen zwischen Wirtschaft und Verwaltung weitestgehend elektronisch abgewickelt werden.

► Akzeptanz als Erfolgsaspekt

Es darf aber nicht übersehen werden, dass viele IT-Projekte gescheitert sind – jüngst erst das milliardenschwere Projekt ELENA –, in dem alle Arbeitgeber umfassende Daten der Mitarbeitenden elektronisch an eine zentrale Datensammelstelle übermitteln sollten. Ein wesentlicher Grund für das Misslingen von IT-Projekten liegt in der mangelhaften Akzeptanz des Personals: Oft werden IT-Projekte so geplant, dass sie am Ende als Überraschungspaket beim Personal oder beim Kunden ankommen. So muss die Akzeptanz der Bürger, die schließlich die Internet-Dienstleistungen über elektronische Formulare nutzen sollen, von Anfang an berücksichtigt werden.

Weitgreifende IT-Projekte müssen also von Anfang an die Akzeptanz der Betroffenen im Blick haben und darauf abzielen, auch die alltäglichen Abläufe innerhalb der Verwaltung produktiver zu gestalten. Dies gilt umso mehr, je komplexer die elektronischen Prozesse werden, wie im Falle der E-Verwaltung, bei der vom analogen Posteingang bis zur elektronischen Langzeitarchivierung alle Varianten für eine produktive Verwaltung in die Projektplanung einbezogen werden.

Für die Akzeptanz derartiger Änderungsprozesse hat die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsleitung und Personalvertretung eine zentrale Bedeutung. Da die Verwaltungsleitung die

Personalvertretung ohnehin gemäß § 68 Abs. 2 BPersVG beziehungsweise den entsprechenden landesgesetzlichen Vorschriften rechtzeitig und umfassend informieren muss, kann sie auf diese Weise auch frühzeitig ihr Akzeptanzmanagement initiieren. Hierzu gehören alle Informationen, die Verständnis und Unterstützung für ein geplantes



► Auf der Computermesse CeBIT 2011 präsentierte die Bundesdruckerei den neuen elektronischen Personalausweis als innovatives Element moderner Verwaltung.

IT-Projekt fördern: die Projektziele, die Rolle und Vorstellungen der Projektbeteiligten, die vorgesehenen (personellen) Ressourcen, der Zeitplan, datenschutzrechtliche Aspekte sowie die zu erwartenden Auswirkungen auf das Personal und die Arbeitsabläufe. Die Personalvertretung kann diese breite Informationsbasis wiederum nutzen, um sich ein umfassendes Bild darüber zu machen, welche Beteiligungsrechte konkret wahrzunehmen sind.

Auch die Bundesregierung hat in ihrem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ auf die Bedeutung des Akzeptanzmanagements hingewiesen: „Führungskräfte, die im eigenen

Wirkungskreis Neues anstoßen, müssen Sinn vermitteln, Aufgaben definieren, Mitarbeiter heranzuführen, weiterentwickeln, motivieren und Vorbild sein.“ In diesem Zusammenhang sollte auch die Fortbildung ausgebaut werden, „die besonders die Kompetenzen für E-Government und vernetzte Verwaltung vermitteln und die des Projektmanage-

ments, aber auch des Personalmanagements wie des IT-Service-Managements stärken“.

► Offene Führungskultur

Rechtzeitige und umfassende Information sowie Fortbildungsmaßnahmen reichen aber nicht aus, um emotionale Akzeptanzbarrieren abzubauen. Vielmehr ist als Teil einer offenen Führungskultur seitens der Projektleitung ein Akzeptanzmanagement erforderlich, das systematisch Veränderungssängsten des Personals entgegenwirkt. Denn selbst nachweisbare Verbesserungen von geänderten Abläufen und Arbeitsschritten lösen Unsicherheiten aus, weil sie neu sind und anfangs zeitintensiver und fehleranfälliger sind.

Neben der umfassenden Darstellung der verschiedenen Aspekte der IT-Projekte sollten daher frühzeitig so genannte Key-User (Pilot-Anwender) eingebunden werden, die sich praktisch und ausführlich von den Vorteilen einer neuen Software überzeugen können und ihre motivierenden Erfahrungen an die übrigen Mitarbeitenden weitergeben. Dies können idealerweise auch Mitglieder der Personalvertretungen sein, die die gewonnenen Erkenntnisse über die Software in die Personalratsarbeit einbringen können.

Eine Umfrage der dbb akademie hat gezeigt, dass das Personal der öffentlichen Verwaltung für technische Änderungsprozesse offen ist und damit für eine Modernisierung der Verwaltung gute Voraussetzungen mitbringt. Einerseits ist das Persönlichkeitsprofil der Mitarbeitenden überdurchschnittlich von Offenheit geprägt, andererseits zeigen 18 Prozent der Befragten eine sehr hohe und 77 Prozent eine leicht überdurchschnittliche IT-Kompetenz.

Dr. Volker Franke

Den vollständigen Artikel lesen Sie in der Zeitschrift für Personalvertretungsrecht (ZfPR) Nummer 4 vom 10. Oktober 2011.

► Kongress neueVerwaltung

Die dbb akademie führt jährlich den E-Government-Kongress neueVerwaltung in Leipzig durch, der die vielfältigen Aspekte des IT-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung thematisiert. Im kommenden Jahr wird die Frage nach dem Management von technischen Veränderungen eine zentrale Rolle spielen. Der nächste Kongress findet am 22. bis 23. Mai 2012 im Congress Center Leipzig statt und steht unter dem Motto: Innovation ist Wandel.