

Public Management

BROWNBAG-SEMINARREIHE DES NETZWERKS BESSERE RECHTSETZUNG UND BÜROKRATIEABBAU

ENDET DAS BÜRGERBÜRO WIE DIE BANKFILIALE?

– COVID-19 UND DIE CHANCE AUF VÖLLIGE NEU-

GESTALTUNG DER BEZIEHUNG BÜRGER-

VERWALTUNG DURCH AKTIVE GOVERNANCE

**PROF. DR. ROBERT MÜLLER-TÖRÖK/
PROF. DR. CHRISTIAN SCHACHTNER**

AGENDA



Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

iu INTERNATIONALE
HOCHSCHULE

**Revival eines vergessenen Konzepts ? – der
aktivierende Staat**

1

**Was wurde aus der Bankfiliale, was wird aus
dem Bürgerbüro?**

2

**Die Dresdner Thesen – Kommunalverwaltung
weiterdenken**

3

**Wie stehen Sie zu diesem Thema – Frage und
Diskussion**

4



Wer wir sind...



- **Prozessmanager und Fachstelle für Agilität einer Mittleren Stadt**
- **Externer Berater *im Bereich Transformation öffentlicher Dienststellen, Data Sciences, Smart City/Region***
- **Studiengangleiter und Professor für *Public Management und New Work***
- **Erwachsenenbildner für *Fortbildungsformate, Learning Analytics und Kompetenzbilanzierung***

- **Langjähriger Unternehmensberater Kreditinstitute**
- **Externer Berater *im Bereich ERP-Systeme, Business Process Reengineering, e-Demokratie und ÖPNV***
- **Professor für *e-Government***



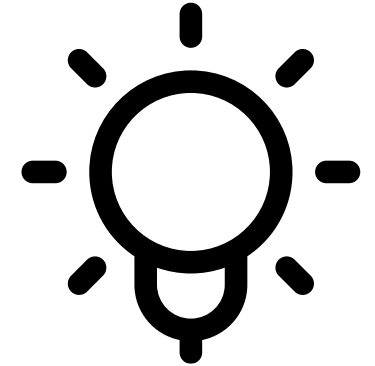
01

**REVIVAL EINES VERGESSENEN KONZEPTS ?
- DER AKTIVIERENDE STAAT**

REVIVAL EINES VERGESSENEN KONZEPTS ? – DER AKTIVIERENDE STAAT

DAS PRINZIP DES „AKTIVIERENDEN STAATES“ VEREINT VERSCHIEDENE AUSPRÄGUNGEN DER STAATSREFORM BASIEREND AUF SOZIALPOLITISCHEN GESELLSCHAFTSFACETTEN

1. HISTORISCHE SOZIALDEMOKRATISCHE ANSÄTZE EINES „AKTIVEN STAATES“ (STICHWORT AUFGABENKOMPENSATION DER WIRTSCHAFT)
2. NEOLIBERALER ANSATZ (STICHWORT SCHLANKER STAAT)
3. KOMMUNITARISTISCHE ANSÄTZE (STICHWORT VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT)
4. ANSÄTZE EINER NEUEN SUBSIDIARITÄT (STICHWORT WOHLFAHRTSPLURALISMUS)
5. MODERNISIERUNGSANSATZ ALS EFFEKTIVITÄTSREFORM DER INSTITUTIONELLEN STRUKTUREN DES SOZIALSTAATES UND VERANTWORTUNGSTEILUNG ZWISCHEN GESELLSCHAFT UND STAAT (WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNG)



DER MODERNISIERUNGSANSATZ GRENZT SICH NICHT FUNDAMENTAL VON DEN ANDEREN MODELLEN AB, SONDERN ÜBERNIMMT DIESE ZUR NEUAUSRICHTUNG DES STAATES IN SICH SELBST AUFGRUND VON UMWELT-VERÄNDERUNGEN

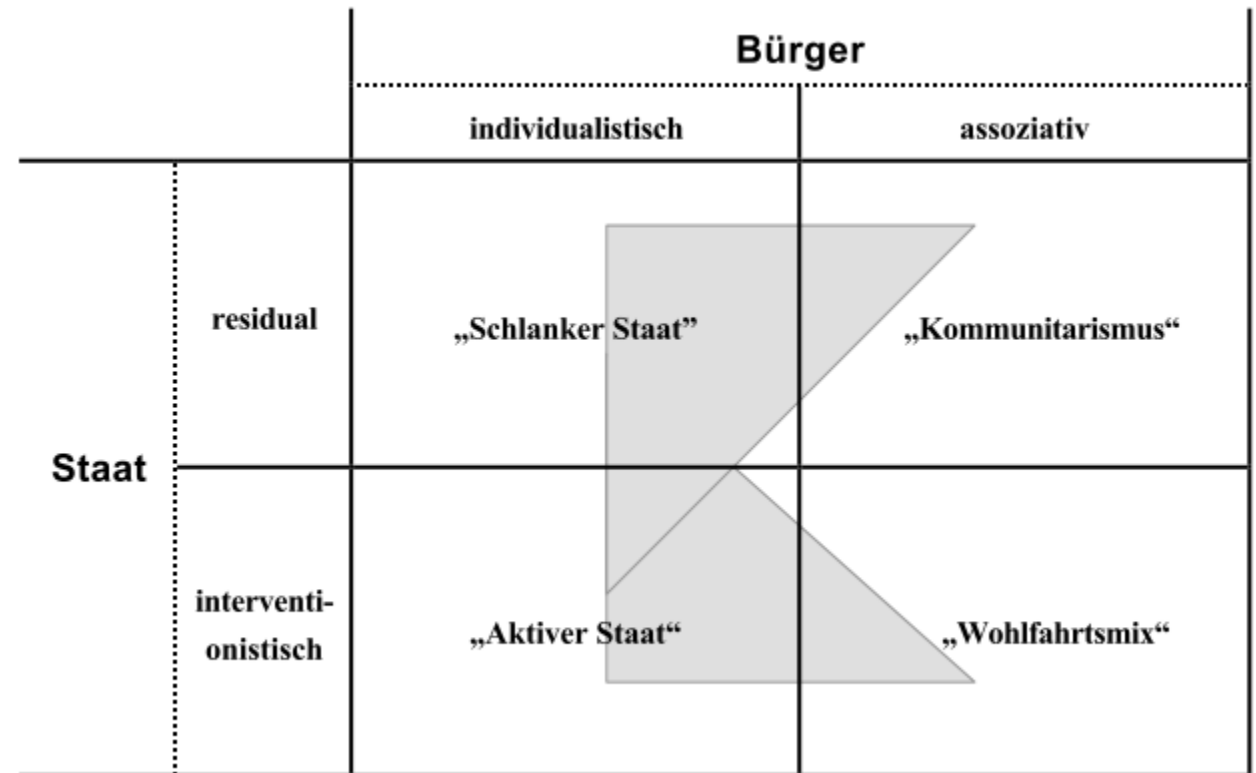
Quelle: Blanke (2001)

DAS VERHÄLTNISS BÜRGER-STAAT IM KONSTRUKT

DIE REFORMPOLITIK DER BUNDESREGIERUNG AB 1998 BEINHALTETE IN DER KOALITIONSVEREINBARUNG :

- AKTIVIERUNG DES INSTITUTIONENSYSTEMS UND
- NEUBESTIMMUNG DER ROLLE DES STAATES UND DER ROLLEN IM STAAT

DIE ZENTRIERUNG DER BÜRGERPOSITION KANN DURCH RATIONALE DIGITALISIERUNG DEN ANSATZ AUFGREIFEN, WOBEI EINE KONZEPTIONELLE WEITERENTWICKLUNG IN VERSCHIEDENEN POLITIKFELDERN DURCH SPEZIFISCHE STRATEGIEN DIE MITGESTALTUNGSBEDÜRFNISSE EINER „SERVICE-BEWUSSTEN BEVÖLKERUNG MIT ZUNEHMENDER DIGITAL-AFFINITÄT“ AUFZUGREIFEN HAT.



DAS GEFLECHT VON VERWALTUNGSLEISTUNG IM ZUSAMMENSPIEL DER AKTEURE

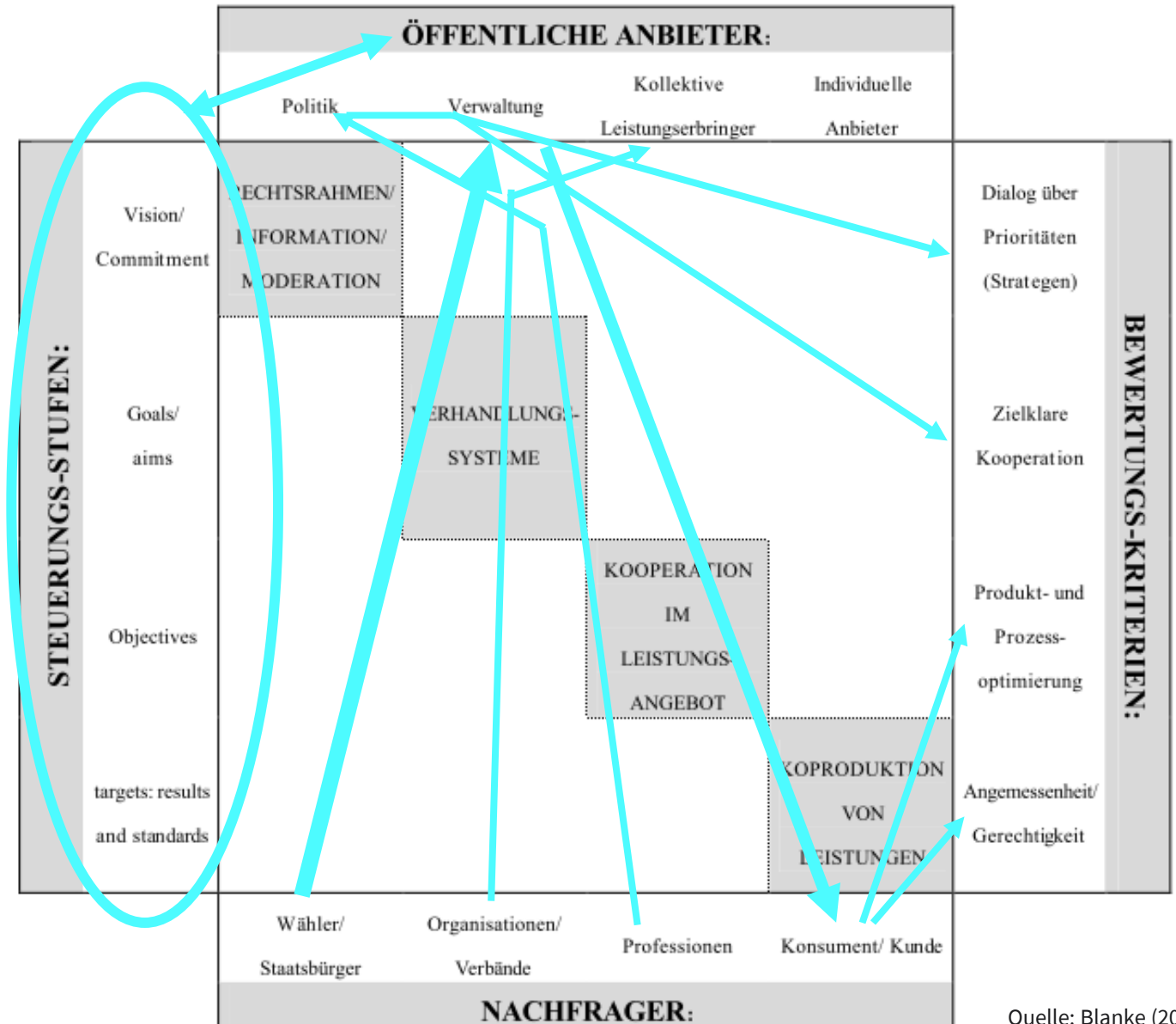
WIRKUNGSORIENTIERUNG IM SERVICE

POTENTIALBETRACHTUNG
DAUERHAFTER LEISTUNGSERBRINGUNG

STANDARDS IN ROUTINEN,
AGILITÄT IN INNOVATION

FLEXIBILITÄT UND EXPERIMENTALITÄT IN
SUBSIDIÄREN REGULUNGSKOMPETENZ

KONTINUITÄT UND STEUERUNGSREICH-
WEITE IN ORIGINÄRER REGULUNGS-
KOMPETENZ



Quelle: Blanke (2000)

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNG PORTALVERBUND DURCH DAS OZG

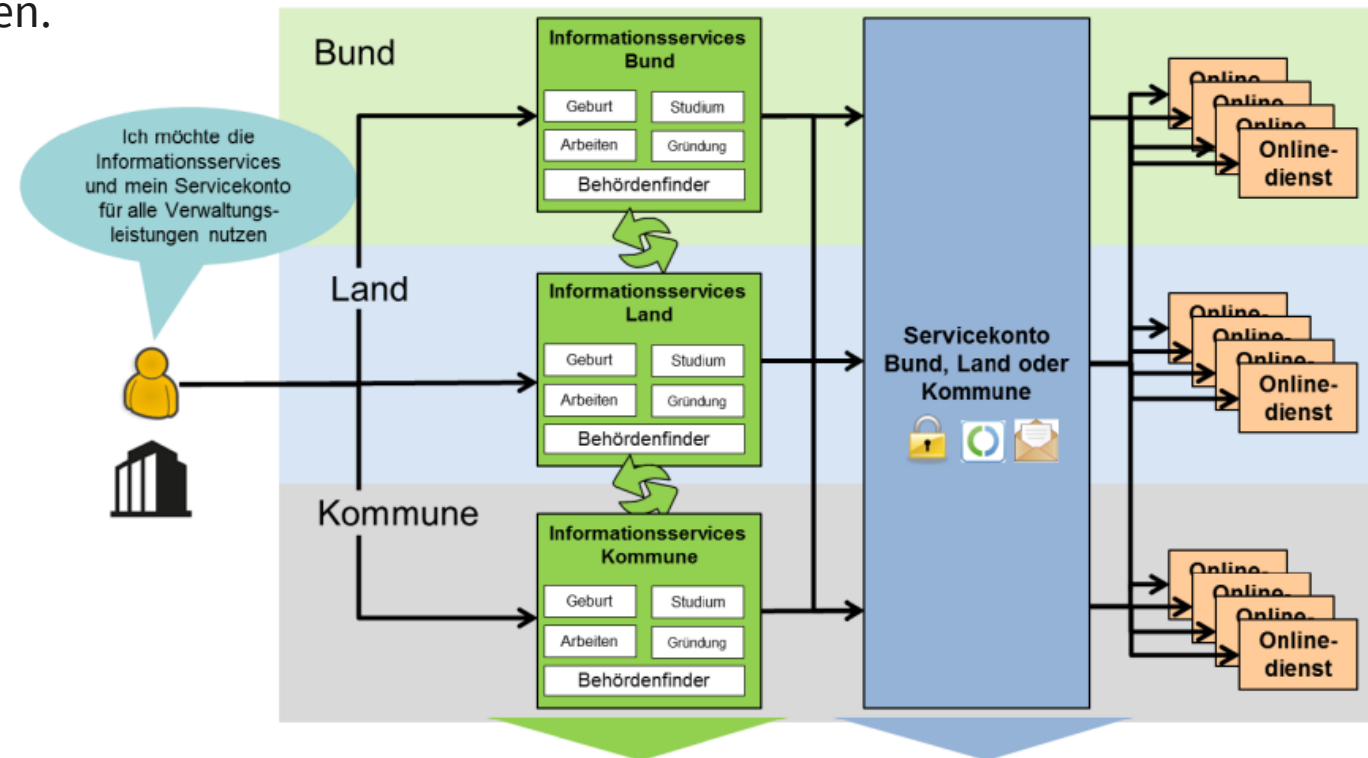
§ 1 OZG: Online-Bereitstellung aller Verwaltungsleistungen von Bund & Ländern bis 2022 und Verknüpfung zu Portalverbund (P: Kommunen?)

§ 3 OZG: Nutzer erhalten über Portalverbund Zugang zu allen Verwaltungsleistungen von Bund und Ländern. Einheitliche Identifizierung erfolgt über Nutzerkonten.

§ 4 OZG: Bund kann durch RVO (in §§ 4 – 6 OZG jeweils ohne BR) „IT-Komponenten“ für elektronische Verwaltungsverfahren festlegen (Länder können abweichen)

§ 5 OZG: Bund kann durch RVO „IT-Sicherheitsstandards“ für den Verbund regeln (Länder können nicht abweichen)

§ 6 OZG: Bund kann durch RVO „Kommunikationsstandards“ (P: Was ist das?) für den Verbund regeln (Länder können nicht abweichen)



Quelle: IT-Planungsrat (2019)

Verlinkung Portalverbund

Intelligente Verknüpfung PG eID-Strategie

ANSÄTZE DER GESTALTUNG DURCHGÄNGIG DIGITALISIERTER PROZESSABLÄUFE



Politische Unterstützung



Strategischer Ansatz: v.a. Nutzerorientierung



Prozessanpassung



Qualifikation der Mitarbeiter



Kooperation mit anderen Behörden und privaten Anbietern

Quelle: Eigene Darstellung

1. Zugangsprinzip über Portale

„Portale sind leicht bedienbare, sichere und personalisierbare Zugangssysteme über die Anwender mit Rücksicht auf ihre jeweiligen Zugriffsberechtigungen einen Zugang zu Informationen, Anwendungen, Prozessen und Personen erhalten, die auf den durch das Portal erschlossenen Systemen verfügbar sind.“

Vgl. Von Lucke: Portale für die öffentliche Verwaltung, 2006

2. „Once-Only-Prinzip“

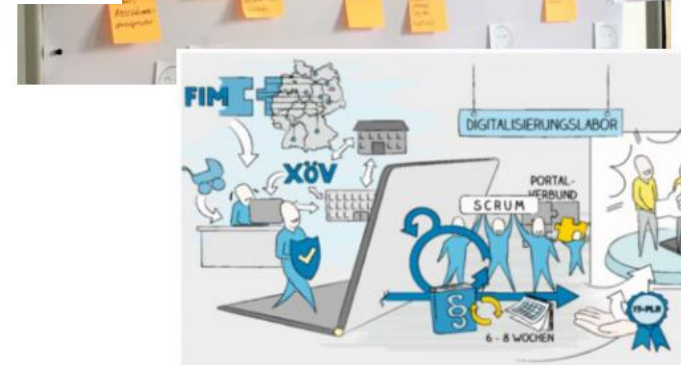
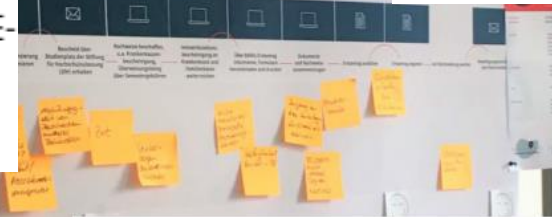
„Bürger und Unternehmen sollen dem Staat erforderliche Angaben für die Bearbeitung des begehrten Verwaltungsakts nur einmal beibringen müssen.“

Vgl. www.stmd.bayern.de

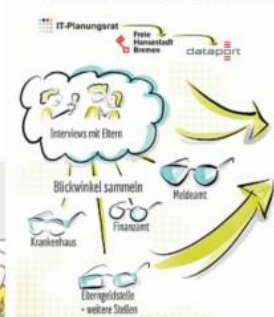
3. Lebenslagenprinzip

„Das Lebenslagenprinzip steht im Zusammenhang mit Bürgern für die Ausrichtung von E-Government-Angeboten auf Zielgruppen und auf deren besondere Anforderungen in bestimmten Momenten oder Phasen ihres Lebens.“

Vgl. OZG



VON DER IDEE ZU ELFE



Arbeitsweise des Digitalisierungslabors im Projekt ELFE
© Freie Hansestadt Bremen

Kern der Arbeit in Digitalisierungslaboren sind Interdisziplinarität, Iterativität (Wiederholung) sowie Trial and Error.

© BMI

Verwaltungsabkommen Bundeswirtschaftsministerium und Freie Hansestadt Hamburg:

- Ziel: Digitalisierung besonders innovativer wirtschafts- und unternehmensnaher Services bei denen die Gesetzgebungskompetenz beim Bund liegt, die aber von Ländern oder Kommunen umgesetzt werden
- Finanzierung: Bund stellt Hamburg 85 Mio. <Millionen> Euro, Länder Nordrhein-Westfalen und Bremen kooperieren für weitere 98 Mio. <Millionen> Euro
- Umsetzung: Lösungen sollen bis 2022 verfügbar sein und möglichst flächendeckend über alle Bundesländer ausgerollt werden, um Zuständigkeitsklärung der Nutzer durch Bündelung der Online-Lösung zu umgehen
- Wichtige Beispiele an Leistungsbündel:
 - Gründung eines Unternehmens/freiberuflichen Tätigkeit (u.a. Teilverfahren steuerliche Anmeldung, Gewerbeanmeldung etc.)
 - Unterweisung beim Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit
 - Mutterschutzmeldung, Sonderregelungen zur Arbeitszeit bzw. anzeigepflichtige Personalveränderungen

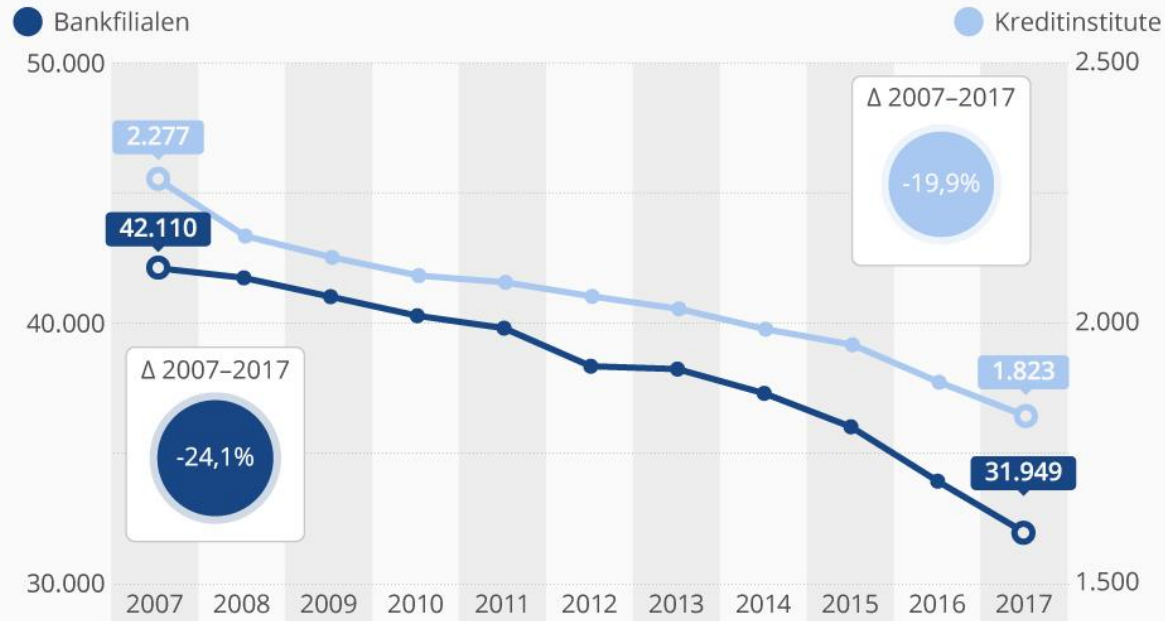
02

WAS WURDE AUS DER BANKFILIALE, WAS WIRD AUS DEM BÜRGERBÜRO?

DIE KREDITINSTITUTE WERDEN WENIGER – UND DIE FILIALEN AUCH

Das Sterben der Bankfilialen

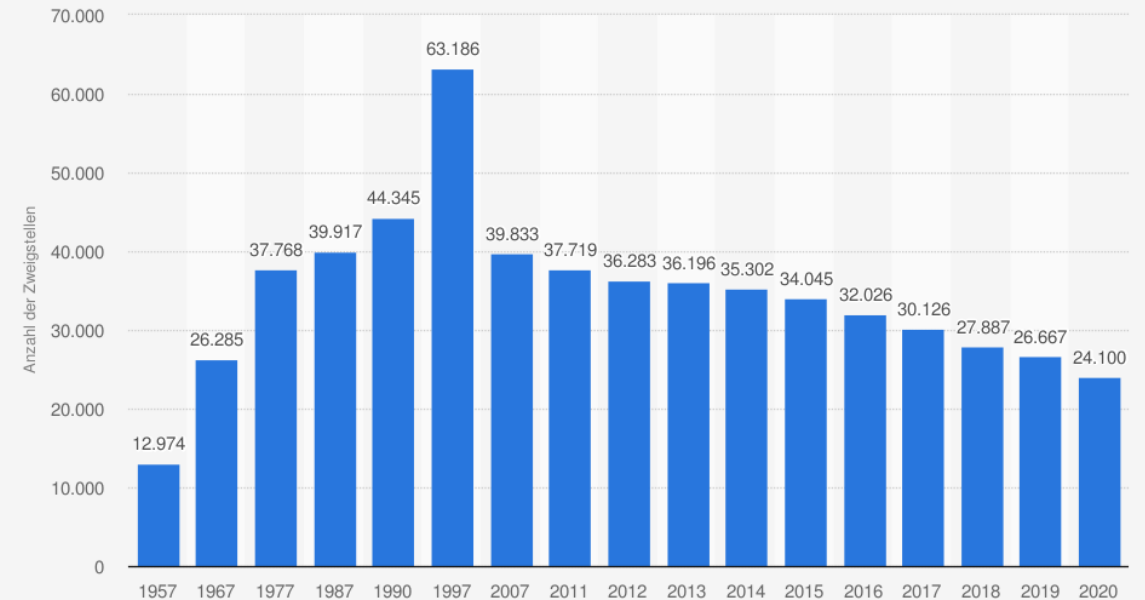
Anzahl der Kreditinstitute und Bankstellen in Deutschland



Quelle: Deutsche Bundesbank

statista

Anzahl der Zweigstellen der Kreditinstitute in Deutschland in den Jahren von 1957 bis 2020



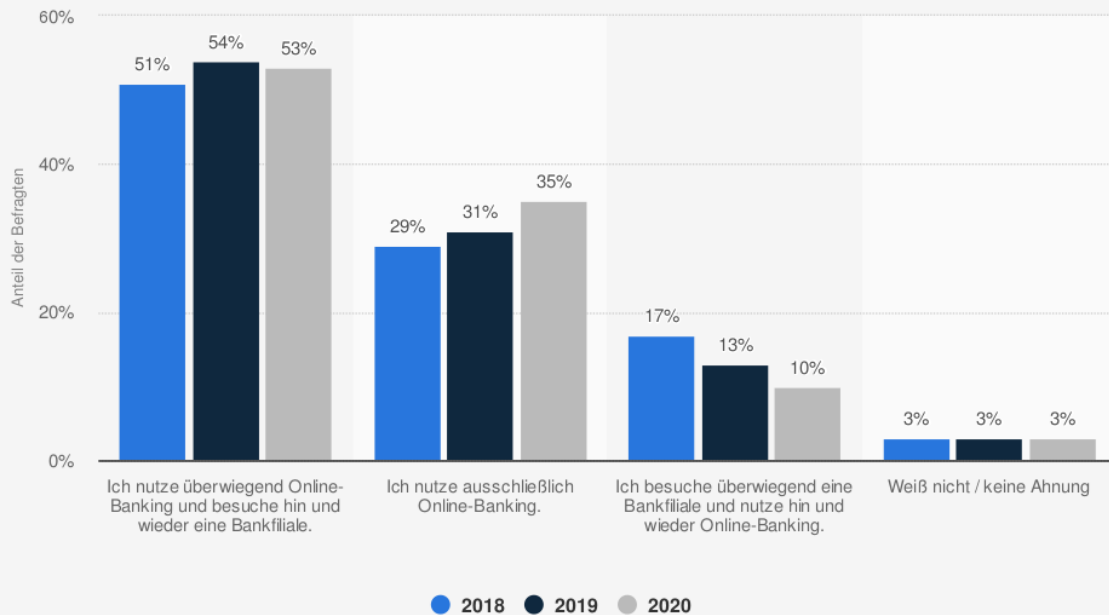
Quelle: Deutsche Bundesbank
© Statista 2021

Weitere Informationen:
Deutschland

Quellen: <https://de.statista.com/infografik/14350/anzahl-der-kreditinstitute-und-bankfilialen-in-deutschland/>
und <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209356/umfrage/anzahl-der-zweigstellen-von-kreditinstituten-in-deutschland/>

WEIL SICH DIE KUNDEN IHRE DINGE ONLINE SELBST ERLEDIGEN WOLLEN UND KÖNNEN

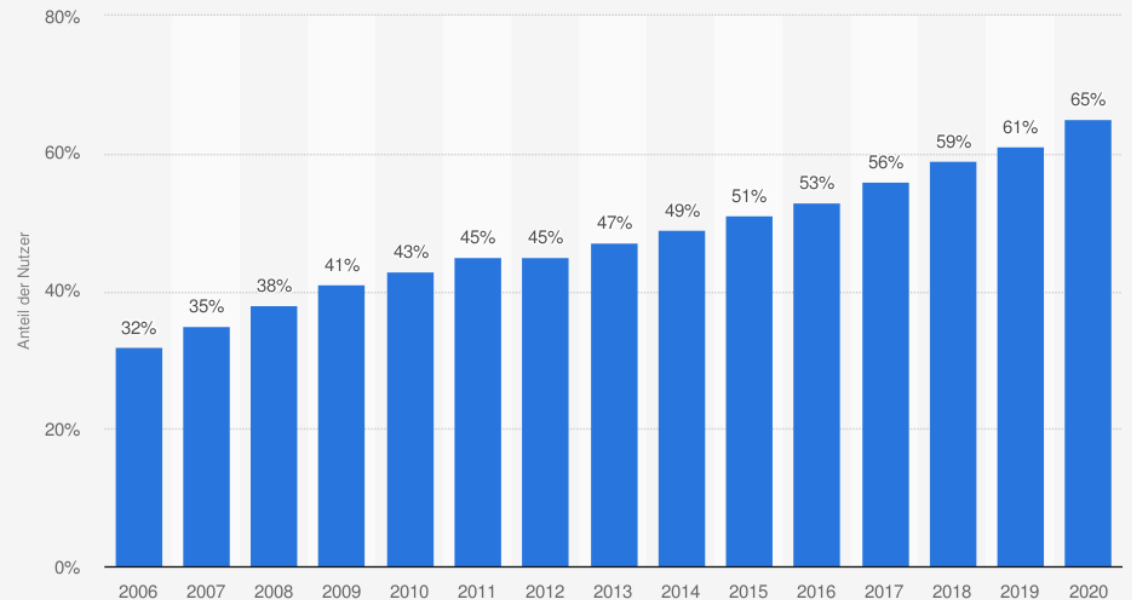
Verwenden Sie ausschließlich Online-Banking oder gehen Sie zumindest hin und wieder in eine Filiale?



Quelle
Bitkom
© Statista 2021

Weitere Informationen:
Deutschland; Bitkom Research; 2020: n=735; 2019: n=702; 2018: n=627; ab 16 Jahre; in Privathaushalten mit Telefonat
Bevölkerung; Computergestützte Telefoninterviews (CATI)

Anteil der Bevölkerung in Deutschland, die das Internet für Online-Banking nutzen, in den Jahren 2006 bis 2020



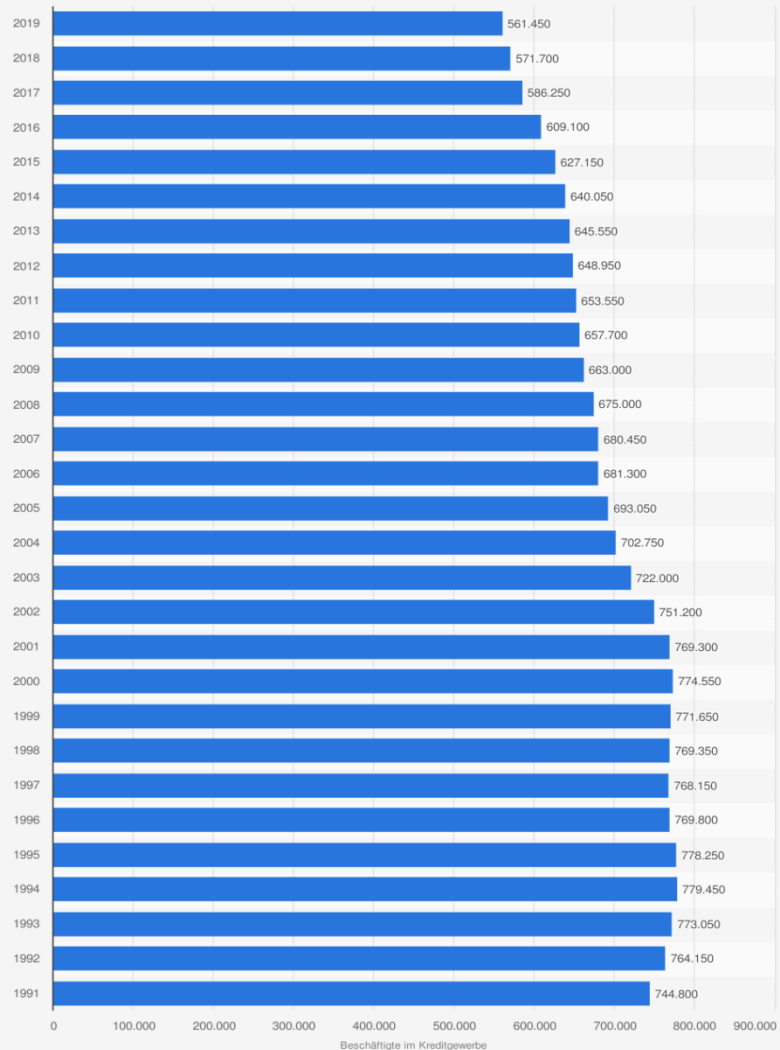
Quelle
Eurostat
© Statista 2021

Weitere Informationen:
Deutschland

Quellen: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1174006/umfrage/umfrage-zum-verzicht-eines-filialbesuchs-zugunsten-von-online-banking/>
und <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/533174/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland/>

UND DAS REDUZIERT DAS PERSONAL ERHEBLICH

Anzahl der Beschäftigten im deutschen Kreditgewerbe in den Jahren von 1991 bis 2019



Die Kreditwirtschaft hat kein Problem mit Demografie und Pensionierungswelle. Weil sie die Mitarbeiter nicht (mehr) braucht. Minus 27 Prozent in den letzten zwanzig Jahren.

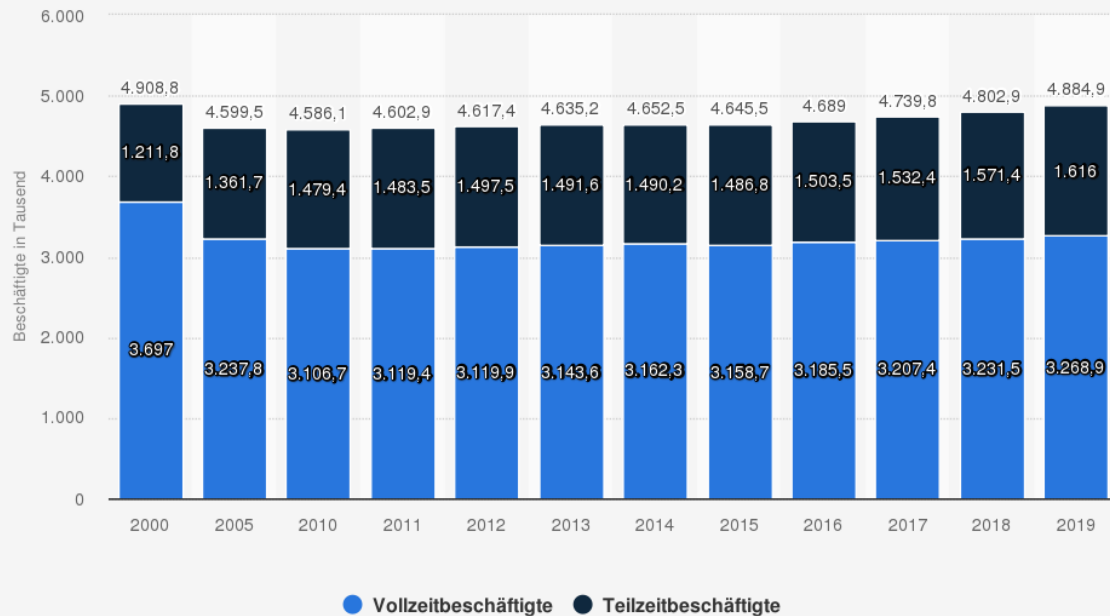
Und es werden noch weniger:

- **Commerzbank minus 10.000 bis 2024 (lt. WiWo 7.5.2021)**
- **Deutsche Bank minus 1.200 bis Ende 2022 (lt. BR 13.4.2021)**
- **KSK Garmisch-Partenkirchen minus 10-15 bis Ende 2024 (lt. Merkur 26.10.2020)**
- **uvm.**

Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6786/umfrage/anzahl-der-beschaefigten-im-bankgewerbe/>

IM GEGENSATZ ZUR ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

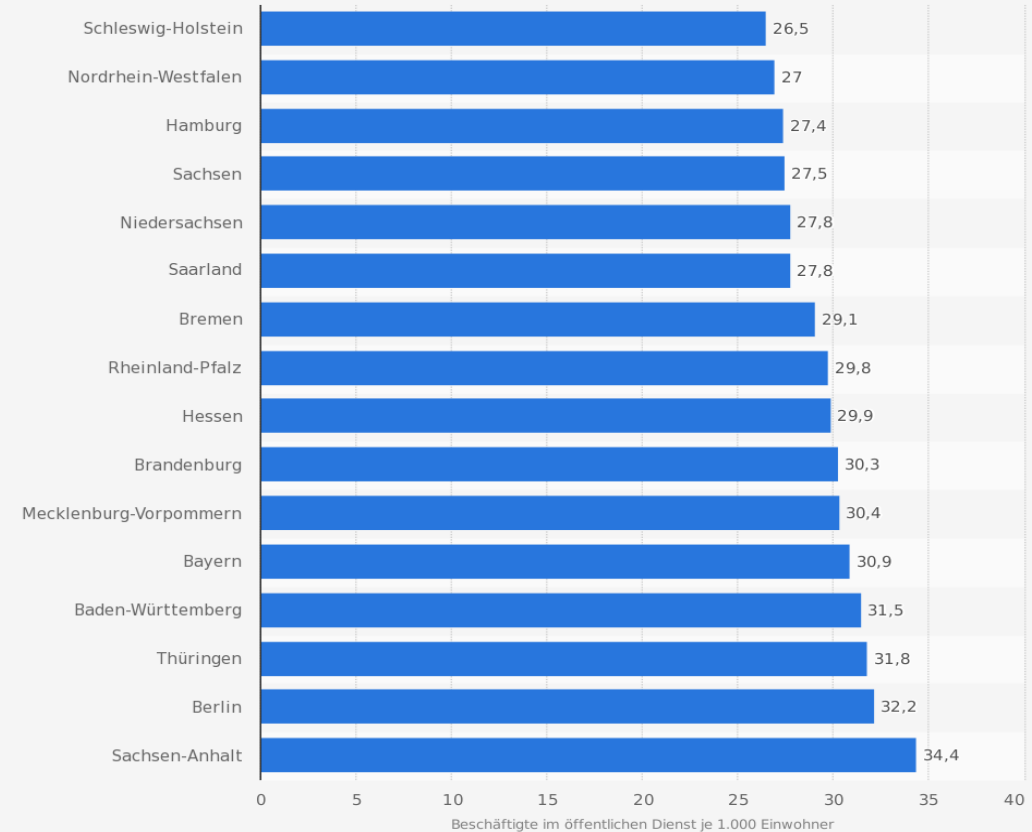
Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 2000 bis 2019 (in 1.000)



Quelle
Statistisches Bundesamt
© Statista 2020

Weitere Informationen:
Deutschland

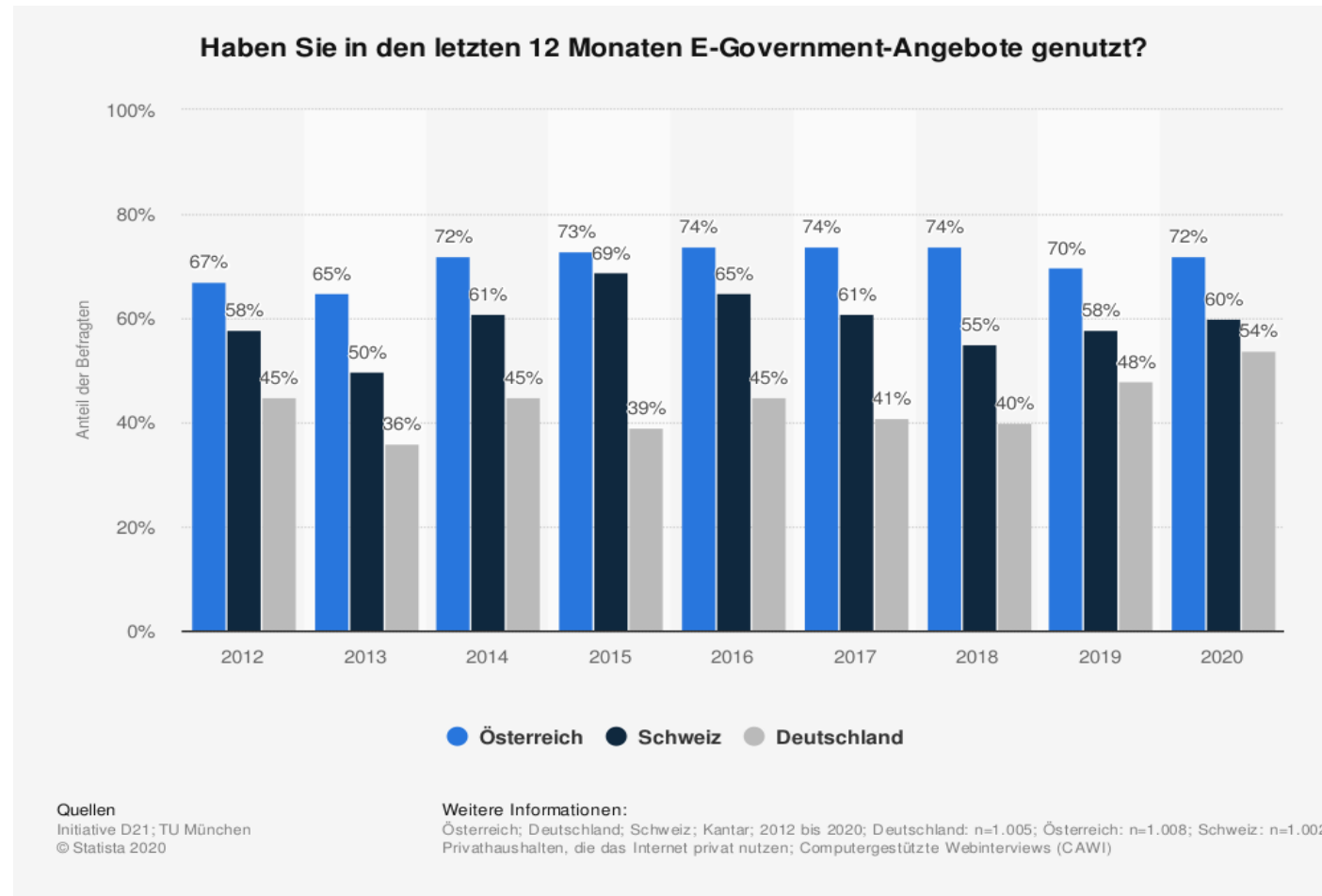
Bundesländerranking: Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst je 1.000 Einwohner in den Bundesländern im Jahr 2010 (Bestandsranking)



Quellen
INSM, WirtschaftsWoche
© Statista 2018

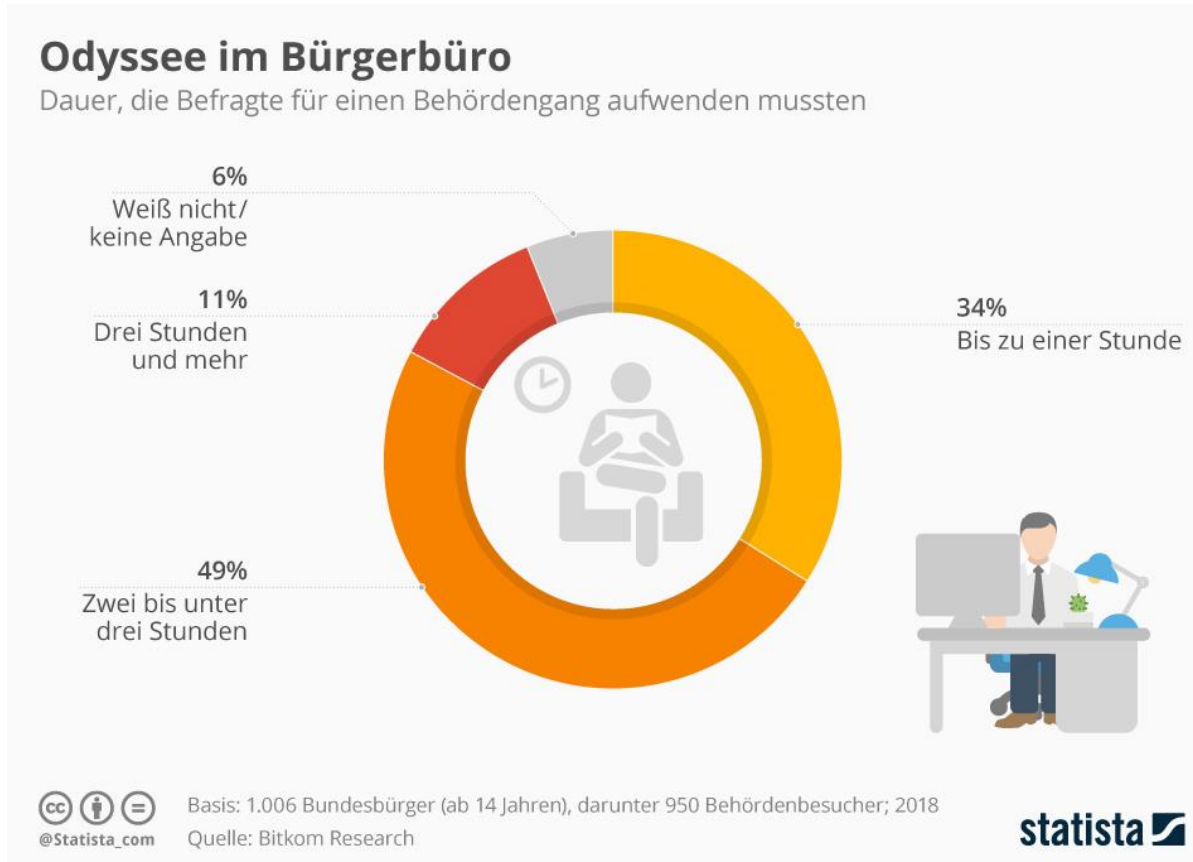
Weitere Informationen:
Deutschland; IW Köln (Consult)

WO STEHT DIE DEUTSCHE VERWALTUNG?



Quellen: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201763/umfrage/nutzung-von-e-government-in-europa/>

WARUM IST ES SO?



Quellen: <https://de.statista.com/infografik/14993/dauer-eines-behoerdengangs/>

E-GOVERNMENT KONKRET AM BEISPIEL WINTERBACH IN BADEN-WÜRTTEMBERG

ONLINE-BÜRGERDIENSTE

Die Gemeinde Winterbach bietet Ihnen verschiedene Dienstleistungen auch als Online-Dienste an. Soweit dies derzeit technisch und rechtlich möglich ist, können Sie sich so evtl. einen Gang ins Rathaus ersparen oder das Verfahren beschleunigen.

Videoberatungstermin | Videokonferenzen

> Videoberatungstermin | Videokonferenzen

Für einen Videoberatungstermin melden Sie sich bitte telefonisch beim jeweiligen Sachbearbeiter. Dieser vereinbart einen Termin mit Ihnen und schickt Ihnen die Zugangsdaten. Bitte beachten Sie, dass nicht alle Anliegen online erledigt werden können.

1. Videoberatungstermin (muss telefonisch vereinbart werden)
2. Mitteilungsblatt (in Papier: Bestellung, Änderung, Kündigung)
3. Müllmarken-Onlinebestellung
4. Führungszeugnisse und Gewerberegisterauskunft
5. KFZ-Wunschkennzeichen reservieren
6. KFZ-Online (LRA)
7. Briefwahl beantragen

**In Summe ganze sieben Online-Dienste
verfügbar per 13. Juni 2021 !!!!**

Quelle: <https://www.winterbach.de/index.php?id=491>

EIN PAAR THESEN AUS DIESEN ZAHLEN

- Bei den Banken waren es primär Kostentreiber, welche zur Reduktion der Filialen (nicht des Angebots!) führten
- Andere Unionsmitglieder haben diese Potenziale bereits stärker gehoben, v.a. im Gefolge der Finanzkrise
- Der Begriff „e-Government Services“ ist sehr unscharf, er umfasst in extremo auch eine Fahrplanauskunft für die Straßenbahn (ÖPNV, öffentliche Aufgabe)
- Echt durchgängig digitalisierte Verwaltungsleistungen sind in Deutschland (noch) selten
- COVID-19 und die damit verbundenen Sparzwänge für öffentliche Haushalte könnten zu einer ähnlichen Entwicklung führen
- Einige Länder haben das bereits erkannt, bspw. Sachsen:
<https://www.youtube.com/watch?v=Bnw6nnApYDg>

03

DIE DRESDNER THESEN – KOMMUNALVERWALTUNG WEITERDENKEN

Peter Adelskamp, Stadt Essen
Dr. Uda Bastians, Deutscher Städtetag
Tanja Krins, Sabine Möwes, Stadt Köln

Dr. Christian Aegerter, Stadt Leipzig
Wolfgang Glock, Landeshauptstadt München
Bernd Mutter, Stadt Freiburg



Stadt Köln



Stadt Leipzig



Landeshauptstadt
München

Freiburg 
IM BREISGAU

HANDLUNGSBEDARF IN DER IST-SITUATION

Anspruchshaltung des digitalen Alltagserlebens

- Leistungen der Wirtschaft vielfältiger und nutzerfreundlicher
- Vertrauensverlust in Digitalkompetenz des öffentlichen Sektors
- Reaktionsschnelligkeit durch Abbau von Komplexität der Aufgabenbearbeitung
- Konsolidierung der IT-Infrastruktur über föderalen Ebenen hinweg zur Kosteneinsparung

Rahmenbedingungen des Aufholens in Kommunen

- Kapazitätsfähigkeitsindex der Kommunen in der Digitalwelt!
- Umfang übertragener Wirkungskreis wächst
- Outputquote an Vorgabedichte von EU- und Bundesebene steigt dynamisch an
- Attraktivitätsverlust für qualifizierte IT-Kräfte in Kommunen
- Umsetzungspakete und Abstimmung der OZG-Strategie zwischen Bund und Ländern dauert zu lange
- Zukunftsthemen wie RPA und KI-Implementierung, Digitale Ethik, Legal Tech, Sensorik und Robotik etc. benötigen zusätzliche Kapazitäten im Vergleich von Metropolen/globalen Wirtschaftsstandorte

Abrufbare Inhalte aus der Präsentation des Fachkongress 2021 des IT-Planungsrates:

https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/9FK2021/Tag_2_Kommunaleverwaltung_weiterdenken.pdf?__blob=publicationFile&v=1

KERNFORDERUNGEN AUF EINEN BLICK

1.

- **Verringerung der Komplexität der Verantwortlichkeiten im föderalen Geflecht zugunsten ebenenübergreifender Zusammenarbeit gestalten**
- **Ausbau von EfA-Leistungen durch zentrale Bereitstellung der übertragenen Pflichtaufgaben auf Bundes**

2.

Förderung einer Digitalisierung kommunaler Aufgaben zum Deep Dive des Gestaltungspotenzials im Bürgerservice und der Bürgerbeteiligung

3.

Zentrale Prozesse standardisieren z. B. bei Aufgaben im Datenschutz, Schnittstellen für Fachverfahren, Bündelung bei Ausschreibungsverfahren für IT-Infrastruktur, Ausbau von Automatisierungsoptionen wie Botsysteme als Basisdienste

4.

Durchgängigkeit der Verwaltungsdigitalisierung (Anfang zu Ende-Verarbeitung), nicht nur Fokus auf Front End-Erhebung, sondern Workflowgestaltung der Prozesse mit intelligenten Systemen

5.

Nutzerzentrierung, Usability und freie Zugänge als Kernprinzipien stärken und durch zentralen Support für hochstandardisierte Verfahren Kapazitäten bündeln

04

**WIE STEHEN SIE ZU
DIESEM THEMA?**

**FRAGEN
UND
DISKUSSION**

Blanke, B. (2000): Chancen und Grenzen des bürgerschaftlichen Engagements, in: Friedrich-Ebert-Stiftung/Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Wenn Menschen sich engagieren. Praxis und Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements, Bonn/Düsseldorf, S. 17–20.

Blanke, B. (2001): Verantwortungsstufung und Aktivierung im Sozialstaat – Steuerungsfragen der Modernisierung, in: Burth, H.-P./Görlitz, A. (Hrsg.): Politische Steuerung in Theorie und Praxis, Baden-Baden, S. 147–166.

BMWi (2021): Schluss mit Behördengängen und Papieranträgen: Über 180 Millionen Euro für eine digitale Wirtschaftsverwaltung der Zukunft, Gemeinsame Pressemitteilung Digitalisierung vom 21.03.2021
<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2021/03/20210310-schluss-mit-behoerdengaengen-und-papierantraegen-ueber-180-mio-euro-fuer-digitale-wirtschaftsverwaltung-der-zukunft.html#:~:text=Das%20Bundeswirtschaftsministerium%20und%20die%20Freie,Euro%20zur%20Verf%C3%BCgung.>

IT-Planungsrat (2021): Kommunalverwaltung weiterdenken. Fachbeitrag zum Fachkongress 2021 des IT-Planungsrats, https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/9FK2021/Tag_2_Kommunaleverwaltung_weiterdenken.pdf?__blob=publicationFile&v=1



Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

iu INTERNATIONALE
HOCHSCHULE

DANKE

KONTAKT:

Prof. Dr. rer. soc. oec. Robert Müller-Török

Hochschule für öffentliche Verwaltung und
Finanzen Ludwigsburg

Reuteallee 36
71634 Ludwigsburg

mail: mueller-toeroek@hs-ludwigsburg.de

KONTAKT:

Prof. Dr. rer. pol. Christian Schachtner
Wirtschaft & Management
Studiengangleiter Public Management

IU Internationale Hochschule
IU Fernstudium
Kaiserplatz 1 • D-83435 Bad Reichenhall

mail: christian.schachtner@iu.org