



Foto: Adobe Stock/Rymden

Auf dem Weg in die elektronische Arbeitswelt: Noch geht es auch darum, die Mitarbeitenden abzuholen, so die Zwischenbilanz der Experten.

Digitalisierung

„Wir brauchen einen Kulturwandel und ein anderes Mindset“

Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes steht an, noch aber hakt es oft in Verwaltungen. Warum ist das so?, fragt Jens Focke, Vorstand der Leitungsauskunft BIL eG, die Wissenschaftler Heike Markus und Thomas Meuche.

Sie untersuchen Digitalisierungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung. Aber vorweg: Wo sehen Sie insgesamt die gesellschaftlichen Probleme der Digitalisierung?

Thomas Meuche: In streng hierarchischen Strukturen, in der Organisationskultur und in der mangelnden Qualifikation der Handelnden in Bezug auf Datenqualität und -sicherheit. In hierarchischen Organisationen herrscht wenig Bereitschaft, prozessübergreifend zu denken und gemeinsam mit der Nachbarabteilung Verbesserungen zu suchen. Förderale Strukturen wiederum erschweren zentrale Lösungen und machen Skaleneffekte obsolet, die Digitalisierung ermöglicht. Digitalisierung kann zunächst auch unbe-

quem sein – aber mit der richtigen Herangehensweise profitieren alle davon. Letztlich geht es immer ums Anfangen. Nur wer etwas ausprobiert, hat Erfolgserlebnisse.

Heike Markus: Entscheidend ist auch, zu wissen, was man will – das ist nicht immer so einfach, wie es klingt. Oft wird am Anfang anderes diskutiert, als die Organisation wirklich braucht. Ein Beispiel: Wir waren in ein Projekt involviert, das elektronisches Dokumentenmanagement einführen sollte, sogenannte E-Akten. Nach drei bis vier Monaten Diskussion fand man heraus, dass man eigentlich ein ERP-System, eine Enterprise-Resource-Planning-Lösung zur Automatisierung von Geschäftspro-

zessen benötigt. Diese Erkenntnis musste aber erst einmal reifen. Dokumentenmanagement ist nicht die Lösung für alles, im Gegenteil: Das elektronische Abspeichern von Dokumenten ist nichts anderes als ein digitaler Aktenschrank, man bekommt keinerlei Prozessunterstützung.

Aber als ersten Schritt ist das doch nicht schlecht, immerhin habe ich dann meine Daten schon mal digital verfügbar.

Markus: Was aber haben Sie von den Informationen? Zum Beispiel: Sie haben Anträge, die digital als PDF abgespeichert werden. Zur Automatisierung von Prozessen sind die Informationen in der Form nicht nutzbar. Sie können dann Künstliche Intelligenz nutzen, um die Daten verfügbar zu machen – aber das ist so, als ob Sie mit dem Schrotgewehr

auf Spatzen schießen. Sie speichern erst Informationen, die Sie auf Papier haben, in einer E-Akte als Dokument. Dann entwickeln Sie einen teuren Algorithmus, mit dem Sie versuchen, aus einem PDF-Dokument Informationen zu extrahieren – ohne Garantie, dass die Daten auch korrekt sind.

Was wäre besser?

Markus: Die Daten werden direkt in einer klassischen, althergebrachten Datenbank gespeichert, um sie korrekt weiterverarbeiten zu können – das ist sehr einfach, wird aber oft nicht gemacht, weil man sich so stark auf das Dokumentenmanagement fokussiert.

Diese Probleme sind aber doch lösbar. Warum geht es dennoch oft nicht weiter?

Meuche: Digitalisierung ist eine Frage des Mindsets – die Bürokratie steht ihren Zielen häufig im Weg. Es ist auch

eine Frage der Qualifikation – und es geht um Einfluss und Macht. Wenn eine zentrale Datenbank und die Anwendung, wie mit den Daten zu arbeiten ist, vorgegeben werden, wird die Freiheit genommen, die Prozesse selbst so zu gestalten, wie sie in die heutigen Strukturen passen. Die Frage ist dann: „Wo bleiben meine Abteilung und meine Einflussnahme?“ Viele wollen nicht Einfluss verlieren – was völlig unsinnig ist, wenn man lösungsorientiert denkt. Wir brauchen einen Kulturwandel, der die Struktur und das Mindset der Mitarbeitenden ändert.

Was empfehlen Sie hier vor allem?

Meuche: Entscheidend ist zu vermitteln, was bestimmte Aspekte im Rahmen der Digitalisierung für die Zukunft bringen. Es gilt, den Menschen die Sinnhaftigkeit zu verdeutlichen und zu erklären, dass im Zuge der Digitalisierung die Chance besteht, die eigene Tätigkeit beziehungsweise den Arbeitsplatz deutlich zu ver-

bessern. Und die Ängste zu nehmen, Entscheidungsbefugnisse zu verlieren oder gar einen Teil der Mitarbeiter abgeben zu müssen, so dass die Abteilung kleiner wird, für die man verantwortlich ist. Digitalisierung ist mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden – wenn man aber die Transformation zulässt, ist das eine Riesenchance! *Interview: Jens Focke*

DIE PERSONEN HINTER DEM INTERVIEW

Dr. Thomas Meuche ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule Hof. Dr. Heike Markus ist dort Professorin mit dem Schwerpunkt Künstliche Intelligenz. Gemeinsam gründeten und leiten sie das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung. Jens Focke ist Vorstand des Bundesweiten Informationssystems zur Leitungsrecherche (BIL).
