

Verwaltung 2030 - Wohin entwickeln sich Staat und Gesellschaft?

Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Agenda

- Flexibilisierung in der „VUCA-World“
- Digitale Transformation
- Kommunikation in öffentlichen Angelegenheiten
- Behavioral Administration
- Innovation
- Staatsentwicklung
- Kulturwandel

„Age of Turbulence“ (Alan Greenspan)

- 11. September 2001/Terrorismus
- Finanz- und Wirtschaftskrise, Bankenkrise, Griechenland-Krisen
- Umwelt- und Naturkatastrophen
- Gesundheits- und Lebensmittelskandale
- Demografischer Wandel
- Integration von Flüchtlingen
- Infrastrukturen
- Demokratie, „Wutbürger“
- IT-Sicherheit

Die „VUCA“-Welt

- „Volatilität
erfordert eine starke gemeinsame Vision
- Unsicherheit
erfordert vertieftes Umfeld-Verständnis
- Komplexität
erfordert Klarheit in Prioritätensetzung
- Ambivalenz
erfordert Agilität, um rasch reagieren zu können“.

Eppler, OrganisationsEntwicklung 4/2015

Wer hätte das erwartet...? Ist denn alles durcheinander?

- Brexit
- Trump
- Macron
- Kurz
- Puidgedemont
- Regierungsbildung im Bund

Wicked Problems

- Problem unscharf, komplex, vernetzt
- Lösung nicht erkennbar/absehbar
- Ziele werden erst im Laufe des Prozesses gemeinsam entwickelt
- Instrumente/Wege sind erst zu entdecken
- Such- und Relevanzkriterien entwickeln sich im Laufe des Prozesses weiter
- Eine Wissens-Perspektive reicht nicht
- „Lösung“ hat nur kurzen Bestand

vgl. schon Rittel/Webber 1973

Verwaltung im Übergang

Vorhersehbar

Compliance

- Rechtsstaat
- Gleichheit
- due process

Performance

- Ergebnisse
- Effektivität
- Qualität

Nicht vorhersehbar

Emergence

- Dynamische Systeme
- Vernetztes Wissen
- Pro-aktive Interventionen

Resilience

- Risikomanagement
- Anpassungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit

Flexibilität

„Deutsche Gründlichkeit ist super,
aber es wird jetzt deutsche Flexibilität gebraucht.“

Bundeskanzlerin Angela Merkel

bei der Sommerpressekonferenz am 31. August 2015

Zukunft öffentlicher Dienst: Unsere Fähigkeit für Flexibilität schärfen

„Viele der Aufgaben, die in den nächsten Jahren vor uns liegen, werden wir nicht bis ins letzte Detail vorhersehen können.

Programme und Pläne sind wichtig –
Flexibilität und Anpassung aber immer mehr –
und das gilt ganz besonders für einen modernen
Staat und seine Vertreter“.

Bundesinnenminister de Maizière auf der dbb-Jahrestagung
am 9. Januar 2017 (Pressemitteilung)

Flexibilisierung

- Entscheidungsformen
- Steuerungsformen
- Qualitätsmanagement
- Organisation, Prozesse
- Change Management

Effectuation: Pragmatisch zum Erfolg

- Ungewisse Zukunft, verhandelbare Ziele, gestaltbare Umwelt
- Nicht fixes Ziel als Ausgangspunkt, sondern vorhandene Mittel und Möglichkeiten
- Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag
- Umstände und Zufälle als Chancen/Hebel
- Vereinbarungen und Partnerschaften mit denen, die bereit sind, mitzumachen.

Faschingbauer, 2010

Design Thinking

- Verstehen (understand)
- Beobachten (observe)
- Standpunkt definieren/Synthese (define)
- Ideen finden (ideate)
- Prototypen entwickeln (prototype)
- Testen (test)

Plattner u. a. 2009, Grots/Creutzmacher 2012

Manifest für Agile Softwareentwicklung (2001)

Die Autoren schätzen

- „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Verfolgen eines Plans“

Start-up-Methoden

1. „Sketch out your hypotheses“
„Business Model Canvas“ statt Masterplan
2. „Listen to customers“
„Get out of the building“
statt Denken am Schreibtisch
3. „Agile development“
„Create the minimum viable product“
statt Perfektion, Null-Fehler-Mentalität

Innovation-Labs

- Gemischte Gruppen, Nutzereinbeziehung
- Relevante Bedürfnisse, Praxistauglichkeit
- Prototypen, einfache Lösungen, sofort. Feedback
- Loslassen von disziplinären Denkweisen
- Einlassen auf Lösungsorientierung jenseits Standards
- Experimentelles, iteratives Vorgehen („Makers“)
- „Do-Think-Tanks“

Experimentierräume

„In den betrieblichen Lern- und Experimentierräumen entwickeln Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam Ideen für die Arbeit von morgen und probieren sie aus.

Scheitern ist möglich, Fehler dürfen gemacht werden, um am Ende zu besten Lösungen zu kommen.“

www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/idee.html

Verschiedene Kontexte

- *Einfache Zusammenhänge:*

Stabile Lage, klare Kausalität, richtige Antwort

- *Komplizierte Zusammenhänge:*

Kausalität zu entdecken, mehrere richtige Antworten

- *Komplexe Zusammenhänge:*

Steter Wandel, Unbekanntes, Muster

- *Chaotische Zusammenhänge:*

Unruhe, unverständlich, keine Muster

Drei Welten der Steuerung

- *Diagnostische Steuerung*
Detaillierte Spezifikation Top Down, Kennzahlenbasierte Berichterstattung, jährliche Bewertung, individuelle Leistungsvergütung
- *Geleitete Selbststeuerung*
Organisationsstrategie, flexibles dezentrales Verhalten, Befähigung/Unterstützung
- *Dynamische Selbststeuerung*
Neue Organisationsformen, Innovation und Freiraum durch Selbstorganisation

Agiles Führen

„ist eine flexible Haltung, die den Fokus auf die Transformation von Menschen und Prozessen legt. Sie verändert sich dynamisch und bleibt nicht stehen.

Agiles Führen ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift.

Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität“.

Hofert, Agiler führen, 2016, S. 83 f.

Mögliche Probleme agilen Handelns

- Vereinbarkeit mit klassischer Steuerung und Kontrolle
- Vereinbarkeit mit Hierarchie und Arbeitsteilung
- Legitimation, Verantwortung und Erfolgsorientierung der Teams
- Unsicherheiten in Verwaltungskultur und Akzeptanz
- Verknüpfung mit klassischen Prozessen

Spielräume zur Gestaltung und Flexibilisierung

- Offene Gesetze (Zielbestimmungen, Ermessen)
- Offene Verfahren (Verfahrensermessen, Beteiligung, Open Innovation)
- Ergebnis- und Wirkungsorientierung, Zielvereinbarungen, Beratung, Remonstration
- Flexibilisierung des Haushaltsrechts
- Organisationshoheit als Gestaltungshoheit
- Informationsverarbeitung durch neue Medien
- Mitarbeiterpotentiale, Wertbeiträge, Teams

Qualitätsmanagement

Qualität (klassisch):

Vereinbarkeit mit Normen, Zielvereinbarungen,
Kundenerwartungen

Qualität (neu):

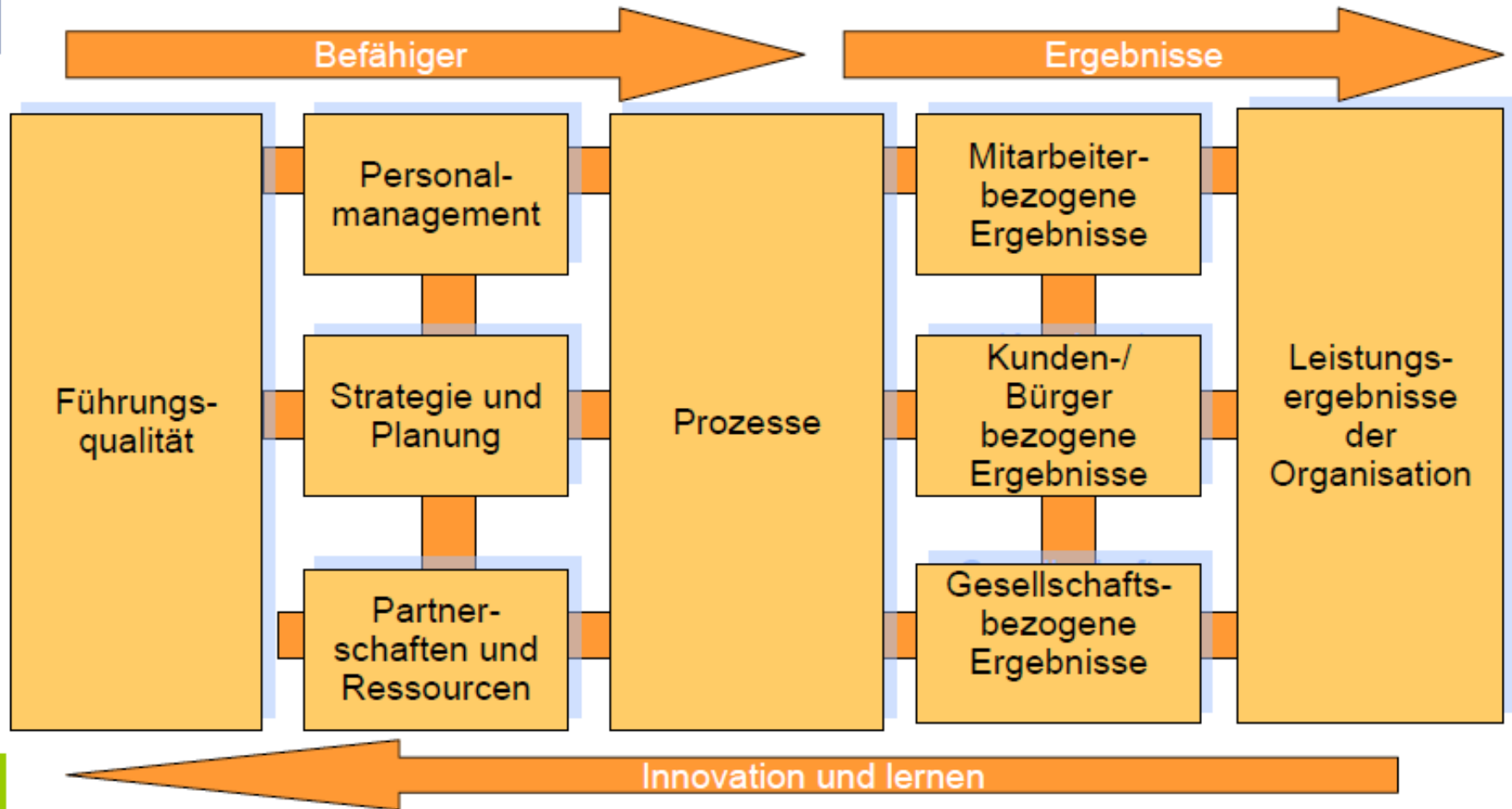
Fähigkeit, Wandel und zukünftige Entwicklungen
erkennen und gestalten

Die zukunftsfähige Verwaltung – ein Nachfolgetool für CAF

<http://www.uni-speyer.de/hill>



Das CAF-Modell



Nachfolgetool für CAF

- Chancenorientierte Führ.
- Strategische Sensibilität
- Politikgestalt. d. Design
- Flexible Ressourcen
- Datenbasierte Verwalt.
- Ganzh./koop.Aufg.erfüll.
- Orga v. Kommunikation
- Operationale Agilität
- Service Design
- Innov. d. Digitalisierung
- Dynamic Capabilities
- Wandelkultur
- Vertrauen in den Staat
- Service Development
- Ergebnisse staatlicher Tätigkeit
- Engag./zufried. MA
- Kulturelle Ergebnisse
- Lernbereitschaft
- Wirkungen für Gemeinwohl
- Resilienz, Thrivability

Hill 2017

Begegnung der Professionskulturen

Diversität als Chance

- Steuerungs-Systeme
- Scientific Regulation
- Qualitätssicherung
- Produktmanagement
- System-Rationalität
- Experten-Planung
- Obsoleszenz
- Solutionismus
- Geschäftsmodelle
- Prozessflexibilisierung
- Resilience Engineering
- Plattform-Management
- Eco-System,Stakeholder
- Nutzer-Inklusion
- Nachhaltigkeit
- Salutogenese, Thrivabil.

The Resilient Organization

Definitions:

„After a surprising danger ...the organization manages to restore order – i. e. bounces back to an acceptable state of normality“

„Some definitions simply focus on returning to a prior order, while other definitions refer to the capacity to emerge stronger from a crisis. The latter type infuses resilience with the idea of learning“.

Boin/van Eeten 2013

Resilienz

ISO 22316

1. „Geteilte Vision, Klarheit über Untern.zweck
2. Internes und externes Umfeld
3. Unsicherheit und Scheitern
4. Relevante Einstellungen, Werte, Verhaltensweis.
5. Information und Wissen
6. Verfügbarkeit von Ressourcen
7. Entwickl./Koord. d. Untern.manag.bereiche
8. Evaluation
9. Fähigkeit, Veränd. zu antizipieren/managen

Jutta Heller, w+w 11/12, 2017

Transformationale Führung

- „Idealisierte Einflussnahme“:
Glaubwürdiges Vorbild, Wertevermittlung
- „Inspirierende Motivierung“:
Sinn, Vision
- „Intellektuelle Stimulierung“:
Ermunterung zu neuen Wegen
- „Individualisierte Berücksichtigung“:
Individuelle Bedürfnisse der MA

Pundt/Nerdinger 2012 nach Bass

Veränderung der Arbeitswelt

- Globaler Wettbewerb, Fachkräfte
- Arbeitszeitmodelle, 9 to 5, Büroarbeitsplatz
- Digitalisierung, virtuelle Zusammenarbeit, Crowdfunding, Service on demand
- Work-Life-Integration, Versch. Lebensphasen/-muster
- Lebenslanges Lernen, Neue Kompetenzen
- Wertewandel, Generation Y
- Mensch-Maschine-Kooperation

vgl. BMAS Grünbuch/Weißbuch „Arbeiten 4.0“

„The Future of Employment“

(Frey/Osborne 2013)

„ So gehen beispielsweise die Forscher Frey und Osborne davon aus, dass zukünftig jeder zweite Beschäftigte durch intelligente Roboter beziehungsweise Algorithmen ersetzt wird...

Gefährdet sind ihrer Analyse folgend insbesondere Tätigkeiten wie die des Juristen, des Büro- und Verwaltungsangestellten, aber auch des Kochs.

Nicht beziehungsweise gering betroffen sind Berufe wie der Audiologe, Ergotherapeut oder auch der Sozialarbeiter im Gesundheitswesen“.

Harting, in: Becker/Knop, Digitales Neuland 2015

Arbeitsweise in der digitalen Welt

Prinzipien des Internets:

„Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität“

Buhse, Management by Internet 2014

„Wer in der Lage sein will, Paradigmenwechsel zu gestalten, benötigt nicht zuletzt eine „Kultur des Experimentierens“.

Schnelligkeit, Flexibilität, Anwenderfreundlichkeit...

Einfache ansprechende Lösungen,

Weniger „Engineering um des Engineering willen“

Kaeser, in: Becker/Knop, Digitales Neuland 2015

Führungsgrundsätze für die digitale Arbeitswelt

- Transformationale Führung: Weiterentwicklung
- Agile Führung: Entscheidungen, Rollen, Ensembles
- Flexibilisierung der Führungsinstrumente:
Situativ-konkret
- Vielfalt verlangt Optionen: Kulturelle Affinität
- Innovationsanregende und –unterstützende
Führung: Disruption, Wettbewerb

Soft Change

„Vielmehr gilt es auf direktive, intervenierende oder präskriptive Anordnungen, Exempel oder Events zu verzichten

und stattdessen Ansatzpunkte für selbstverstärkende Prozesse zu entdecken

sowie Impulse für einen sanften Wandel zu suchen, der die Organisation in Bewegung versetzt und so Chancen für Veränderungen schafft“.

Soft Change

- Unterschiede und Abweichungen sehen
- Fixierungen auflösen
- Denkraum erweitern
- Schnittstellen und Ränder beachten
- Spielerische Elemente einbauen
- Positive Ansätze verstärken
- Beziehungen verstehen und nutzen
- Werkbank verlängern

Disruption

(Grundlegende, plötzliche Veränderung)

- Disruptive Innovationen treffen häufig Unternehmen, die als die Besten ihrer Branche gelten!
- Das „Dilemma des Innovators“ besteht darin, einerseits anerkannte Managementmethoden zu verfolgen, um in bestehenden Märkten erfolgreich zu sein, andererseits aber – und dies gleichzeitig – neue Wege auszuprobieren, also quasi gegen sich selbst in Wettbewerb zu treten.

Christensen 1997, Hill 2016

Disruptive Wirkungen der Digitalisierung

- Datafizierung, Parastaatliche Parallelstrukturen
- Neue Arbeitsstrukturen: Digitales Fließband, Crowdfunding, Neue Berufsbilder
- Wegfall von Intermediären, Blockchain-Technologie
- Neue Geschäftsmodelle: Two sided-Markets, Plattform-Business
- Algorithmische Verhaltenssteuerung
- Künstliche Intelligenz

Daten als Schutzgut/Wirtschaftsfaktor

Sichert Datenschutz

die informationelle Selbstbestimmung

oder behindert er die Entwicklung neuer
Geschäftsmodelle und von Innovationen?

„Denn das Prinzip der Datensparsamkeit, wie es vor
vielen Jahren galt, kann heute nicht die generelle
Richtschnur für die Entwicklung neuer Produkte
sein“.

BK Merkel beim Nationalen IT-Gipfel 2016

„Datafizierung“ Von Daten zu Entscheidungen

„Statistical significance is not the same as business importance“
(Franks 2012)

Datenanalysen allein reichen nicht aus.

Der kulturelle Anwendungskontext und die strategischen Ziele der Datennutzung sind von Bedeutung!

Hill DÖV 6/2014

Smart City

- Sensorgetriebene Datenanalyse erlaubt vernetzte Steuerung/Kontrolle von City-Systemen und personalisierte Services
- „The human dimension is too often missing from Smart City Models“ (Eskelinen, u.a. 2015)
- Ziel: Harmonisierung mit Verwaltungsabläufen
Einbeziehung des Bürgerverhaltens in lebendigen Gemeinschaften

„Parallelstrukturen“

- Auf Behörden-Homepages suchen mit Google
- Bei Stadtverwaltung beschweren über Twitter
- Zustellungen über Facebook-ID
- Verwaltungsprodukte ausliefern über Amazon
- Bezahlen über PayPal oder mit Bitcoin
- ÖPNV/Rufbus über Uber
- Identifizieren/registrieren über Smartphone
- Staatsbürgerschaft durch Algorithmen

„Der neue Souverän“, Spiegel 27/2015, weitere Bsp. FAZ

„Digitales Fließband“ -„Taylorismus 2.0“-

„Der Inform.raum wird zum Raum der Produktion..

In der Folge bestimmen digitale Workflows und Prozesse den Ablauf von Arbeit..

Der Takt wird vorgegeben...(Standardisierung)

Daten nutzen, um Prozesse zu optimieren

Arbeit wird transparent und messbar

Neue Formen der Leistungssteuerung und systemischen Kontrolle“

Crowdworking

„Industrialisierung von Kopfarbeit“

„Software wird in einzelne Arbeitspakete zerlegt

Alle Aufträge („Gigs“) werden als Wettbewerb
ausgeschrieben

Neue Austauschbarkeit auch hochqual. Beschäftigter
in transparenten u. industrialisierten Arb.prozessen

Prinzip, „Innen“ und „Außen“ ggein. auszuspielen

Radikales System permanenter Bewährung“

Blockchain

„Die Neuvermessung der Welt“

„Banken, Notare und Behörden können dichtmachen, wenn die Technologie „Blockchain“ hält, was sie verspricht...

Sämtliche Mittelsmänner, die Geschäfte absegnen und Verträge verifizieren, könnten überflüssig werden“.

Pennekamp/Finsterbusch, FAZ Woche 19. 8. 2016

Transformation oder Disruption

- Da schlägt ein Gutachten für den Nationalen Normenkontrollrat vor, staatliche Register zusammenzulegen...
- Brauchen wir das noch, während z. B. Honduras statt der Register gleich die Blockchain einführt?

Plattform-Business

„Wer den Zugang zu den Kunden hat, und täglich mehr über diese erfährt, hat gegenüber reinen auf das Produkt fokussierten Unternehmen einen unschätzbaren Vorteil:

Er kann auf der Basis dieses Informationsvorsprungs traditionelle Unternehmen aushebeln und sie schlussendlich in die nachgeordnete Rolle von Zulieferern seiner Plattform drängen“.

Fieten, FAZ 7. 4. 2015

Der Staat als Plattform ?

„ In this model, government is a convener and an enabler rather than the first mover of civic action“

Tim O'Reilly, 2010

„ The key feature of a platform is that it provides a structured environment, but invites outside participants to undertake development within that environment“

Wachhaus 2011

„The platform creates value by facilitating interactions between the different groups“

Osterwalder/Pigneur 2010

Algorithmische Verhaltenssteuerung

„Es gibt also bei solchen smarten Modellen der Überwachung und Steuerung immer unterschiedliche, aber ineinandergreifende Funktionen,

die aber allesamt das Verhalten, gleich ob das der Einzelnen, das von Kollektiven oder von Maschinen, normieren und optimieren sollen....

Für die Gesellschaft werden so schleichend Normen und Regeln durchgesetzt, die zu einer Disziplinierung des Verhaltens führen“.

Rötzer, Smart Cities im Cyberwar, 2015

Dynamische Algorithmen

„Deep Learning“

„Die Programmierer legen nicht die Regeln für seine Ausführung fest, sondern Regeln, nach denen der Algorithmus lernen soll, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Seine Lösungsstrategien können nur noch experimentell, aber nicht mehr logisch überprüft werden. Solche Algorithmen sind im Grund Black Boxes.“

Stalder 2016

„Selbst eine Blackbox kann man testen, indem man untersucht, wie sie auf unterschiedliche Eingaben reagiert“ („Reverse Engineering“, „Algorithmic Accountability“)

Drösser 2016

Künstliche Intelligenz

- Zuerst besiegen sie den Schach-Weltmeister...
- dann den Go-Weltmeister...
- dann die besten Poker-Spieler...

- Dann entwickeln sie eine eigene Sprache, die kein Mensch, auch nicht ihr Programmierer, mehr versteht...
- Dann lernen sie gegen sich selbst zu spielen und werden immer besser...
- Und dann...?

Steuerung durch künstliche Intelligenz

Arbeitssteuerung

- Einsatzpläne, Arbeitsprozesse
- Reparaturanleitung (Displays, Apps)

Personalsteuerung

- Personalauswahl
- Lernentwicklungspartner (People Analytics)

Lebenssteuerung

- Verkehrsleitsysteme, Energieverbrauch

Mensch – Roboter - Kooperation

Roboter, künstliche Intelligenz

- Körperlich anstrengende, gefährliche Tätigkeiten
- Regelmäßig, standardisierte Tätigkeiten
- Folgerichtiges, konsequentes Handeln

Menschliches Handeln

- Ethik, Ästhetik, Intuition, Kreativität
- Plausibilität, gesunder Menschenverstand
- Konfliktregelung
- Coaching, Mentoring, Empathie

Künstliche Intelligenz – Öffentliche Verwaltung

- Konkurrenz oder Zusammenarbeit
(Robobosse oder Verwaltungshelfer)
- Selftracking, Implantate, Cyborgs, cyber-phys. Systeme, Brain Development, Superintelligenz
- Die Schwächen der menschlichen Intelligenz als Stärken im Vergleich zur Künstlichen Intelligenz
- Folgen für Entwicklung menschl. Kompetenzen

Die Macht der Datenkonzerne

beeinflussen

- Auswahl von Informationen, Suchinteressen
- Kartengestaltung, Freizeitverhalten
- Kaufverhalten, demokratische Entscheidungen

drängen zu Kommunikation, binden Aufmerksamkeit
entscheiden über Löschung

Digitale Gewaltenteilung

Neue Kommunikationsordnung

- E-Daseinsvorsorge und Gemeinwohlbeiträge durch private Anbieter
- Digitale öffentlich-private Partnerschaften (Algorithmen, Blockchain, Cloud, auton. Systeme)
- Privatisierung der Rechtsdurchsetzung im Netz?
- Künstliche Intelligenzen, Chatbots und Roboter als Verwaltungshelfer
- Grundrechte als Abwehrrechte?

Digitale Transformation

- Digitale Strategien für Körpersch. und Behörden
- Digitale Infrastrukturen, Digitale Sicherheit
- Digitale Datenwelten und Verfügungsrechte
- Digitale Kompetenzen für MA und Bürger
- Digitale Kommunikations- und Verfahrensordnungen
- Digitale Netzwerke und Plattformen
- Digitale Kreativität/Innovationen d. Digitalisierung
- Digitale Ethik

Öffentliche Angelegenheiten

„...so kommt man zum Schluss, dass es in Zukunft nicht nur darum gehen kann, gesellschaftliche Konflikte zu schlichten, Probleme zu „lösen“, Regelungen zu schaffen oder staatliche Leistungen auszuliefern,

sondern eher vorläufig und probeweise zu handeln, staatliche Organisationen zu öffnen und zu flexibilisieren und in vielfältigen Dialogen auf offenen Plattformen das Gemeinwohl ständig weiter zu entwickeln“

Das „postfaktische Zeitalter“

„Is Truth Dead?“

Michael Scherer, Time, 3. April 2017

„Und woran zweifelst du? Leitfaden für das postfaktische Zeitalter“

Wolfram Eilenberger, Philosophie Magazin 3/2017

„Fake News – Warum wir gerne gutgläubig sind“

Klaus Wilhelm, Psychologie heute, April 2017

„Die Pöbel-Demokratie“

Norbert Bolz, Cicero, März 2017

„Das peinliche Zeitalter“

Bernhard Pörksen, Forschung & Lehre 2/2017

„Postfaktisch“

„Begriff und Diagnose suggerieren,
dass wir aus einem Zeitalter der sachlichen,
faktenorientierten Urteilsbildung kommen.
Diese Zeit hat es so nie gegeben“.

Renate Köcher, FAZ vom 22. Februar 2017

Behavioral Administration

-Anwendungsfelder-

- Nudging:

Regulation by Default, Choice Architecture

- Priming:

Innovationsförderung, Gruppendynamik

- Framing:

Political Spin, Selbstmotivation

- Microtargeting:

Voter Analytics, People analytics, Learner Analytics

Steuern durch „Nudges“

- Entscheidungsarchitektur, Voreinstellung
- Erwünschtes Verhalten
- Unvollständige Information, komplexe Werte auf Seiten der Vor-Entscheider
- Konfligierende, dynamische Präferenzen auf Seiten der „Angestoßenen“
- Offenheit und Dynamik gesellschaftlichen Wandels

Schnellenbach 2015

Wie geht Innovation?

Kreatives Milieu

- Arbeitsauftrag (Purpose, Challenge)
- Plurale Zusammensetzung des Innovation Teams
- Flexible Anordnung des äußeren Raums
- Nutzung aller Sinne
- Offene Geschichten, Fragen, Framing
- Machen, Probieren, Erleben
- Einfühlen in Lebenszusammenhang der Nutzer
- Verwesentlichung durch visuelle Konzentration

Hill, V & M 2017, 270

Wie geht Innovation?

Agile Entwicklung

- Priming: „Psychologische Rutschbahnen“ durch Wörter, Bilder, Musik, Gerüche, Kontexte
- Begleitung durch Visualisierung
- Vorbilder, Erinnerung an eigene Erfolgserlebnisse
- Selbstvertrauen durch leichte Kreativitätsübungen
- Motivation durch soziales Verhalten in der Gruppe
- Anregung durch Routine, Monotonie, Abschalten

Hill, V & M 2017, 270

Legalistische Verwaltungskultur

- Problemlösung durch Gesetzgebung
- Dauerhafte Geltung
- Gesetz als Orientierung und Maßstab für Verwaltung und Gerichte
- Rechtsanwendung durch Subsumtion
- Auflösung von Normkonkurrenzen
- „Normenhunger“
- Innenrecht vernachlässigt

Open Government

„Einerseits soll der Staat mit der Veröffentlichung der Daten Rechenschaft über sein Tun ablegen (Accountability) und damit eine Kontrolle durch die Bürger ermöglichen.

Andererseits soll die Veröffentlichung der mit Steuergeld erhobenen Daten Bürgern, Unternehmen und anderen Stakeholdern die Möglichkeit bieten, wirtschaftliche, soziale und schließlich auch politische Innovationen zu ermöglichen“.

Open Government Partnership

-Handlungsfelder-

- Open Data
- Informationsfreiheit und Transparenz
- Umgang mit (personenbezogenen) Daten
- Bürgerbeteiligung
- Zusammenarbeit und bürgerschaftliches Engagement
- Open Innovation
- Schutz von IT-Systemen im Open Government
- Kompetenzaufbau und Qualifizierung
- Zukunftsdialoge

Service Design Thinking

- User-centred:
Dienstleistungen aus Kundensicht gestalten
- Co-creative:
Stakeholder/MA im Kundenkontakt einbeziehen
- Sequencing:
Abfolge von Interaktionen visualisieren
- Evidencing:
Immaterielle DL durch Artefakte sichtbar machen
- Holistic:
Service Ecosystem berücksichtigen

Stickdorn/Schneider 2012

Co-Production

„We have argued for public services to move away from product-dominant logic towards a service approach. By taking a services orientation...the... systemic nature of public services delivery can be considered along with the role of the service user as a co-producer“.

Radnor et al 2014

„...two parts of the term ‘co-production’, namely, its ‘production’ aspect with its sense of a process of turning inputs into products, and its ‘co’ aspect, with its sense of some kind of relationship.“

Alford 2013

Co-Production mit Kunden

- Ziele: Gestaltungsfähigkeit und Wirksamkeit
- Herausforderungen und Veränderungen
- „Mehrwert-Verwaltung“: Bürgernutzen
- „Collective impact“: gem. angestrebte Wirkungen
- „Viable Need-Solution Pairs“: Problem –Lösung
- Pfadabhängigkeiten – Mobilisierungschancen
- Anpassungsbedarfe, Gestaltungsmöglichkeiten
- Erfolgslegitimation, Verfahrensermessen
- Ideenmanagement, Owner, Unterstützung d. Führung
- Kollaborationstools, Soziale Netzwerke

Von Evidence Based zu Design Based Decision

- Von Bounded Rationality zu Diffused Rationality
- Von Bewerten zu Konstruktivem Gestalten
- Zukunftsorientierte Evaluation und Beurteilung
- Von konvergentem zu disruptivem Denken
- Von zentraler Standardisierung zu dezentraler Vielfalt und Kreativität
- Von Effizienz zur Resilienz
- Von Planen und Wissen zum Erproben und Lernen
- Von rationalem/linearen Denken zur Multi-Logik

Situative Gestaltung

„Deshalb ist das Netzwerk von Beziehungen und Geflechten, das eine Situation sowie eine Lösung prägt und sich ständig weiterentwickelt, maßgeblich für den Erfolg. Wie es sich aber in der konkreten Organisation gestaltet und auswirkt, ist abstrakt nicht vorhersehbar, sondern bedarf der situativen Wahrnehmung und Gestaltung“.

Hill 2014

Neue Steuerung und Kontrolle der experimentellen Verwaltung

Wenn in Innovation Labs

durch Design Thinking und experimentelle Methoden
„minimum viable products“

gemeinsam mit allen Beteiligten gefunden werden...

- Steuerung durch Parlament/Gesetzgeber
- Prüfung/Kontrolle durch
Gerichte/Rechnungshöfe/Evaluation

Zwischen „Nicht mehr“ und „Noch nicht“

- Innovationsförderliche Führung
- New Work, Co-Design
- Die Zukunft erproben, Sehen, was wie wirkt
- Duales System, Ambidexterität (Beidhändigkeit)
- Souveräne Auswahl und Gestaltung
- Kulturwandel

Kulturwandel

- Digitalisierung als Game Changer
- VUCA- Welt als Lebens- und Handlungsraum
- Dynamik, Vernetzung und Eigensinn der Akteure
- Mensch im Mittelpunkt
- Bedeutung der Verhaltensweisen
- Zusammenarbeit als Handlungsgebot
- Resilienz fordert Redundanz statt Effizienz
- Innovation wird zur Pflicht