

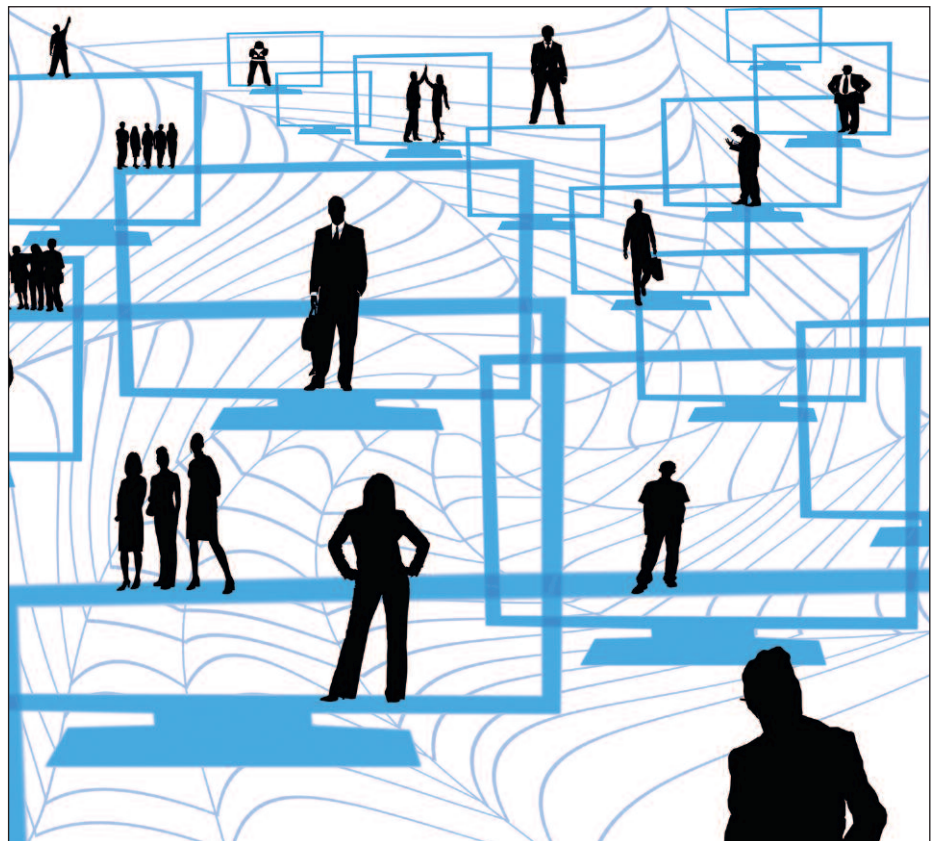
Herausforderungen auf dem Weg zur Interaktion

Öffentliche Verwaltungen sind gefordert: Direkte und schnelle Interaktion sowie die Mitwirkung externer Personen bei der Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen sollen möglich werden. Die grosse Chance dieser Öffnung liegt in der Erzeugung und Entwicklung von Innovationen und damit in der Erhöhung der Innovationsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen. Dazu braucht es eine zweckmässige Strategie, die Ziele, Nutzenüberlegungen, aber auch organisatorische Voraussetzungen festlegt.

Die Forderung, mehr Interaktion zwischen der öffentlichen Verwaltung und den verschiedenen Anspruchsgruppen zuzulassen, hat eine neue Qualität erlangt: Die Annahme, dass Interaktion immer möglich und notwendig ist, wurde insbesondere durch Reforminitiativen (zum Beispiel Open Government) verstärkt. Öffentliche Verwaltungen spüren einen erhöhten Druck, direkte und schnelle Interaktion zu ermöglichen und die Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen für die Mitwirkung Externer zu öffnen. Diese neue Qualität der geforderten Interaktion stellt öffentliche Verwaltungen vor grosse Herausforderungen.

Die schrittweise Öffnung von Staat und Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung stand bislang und wird auch in Zukunft in einem steten Austausch mit ihrer Umwelt stehen. Allerdings haben sich in den letzten Jahren Kommunikation und Interaktion mit Politiker/innen, Unternehmer/innen, Bürger/innen und anderen Interessengruppen massgeblich verändert. Ausschlaggebend dafür waren drei Entwicklungen. Als Erstes ist die gemeinsame Lösung überregionaler Problemstellungen oder besonders komplexer und ressourcenaufwendiger Aufgaben zu nennen. Regionale Netzwerke, gebietsübergreifende Zusammenschlüsse öffentlicher Organisationen oder auch Public-Private-Partnerships sind mittlerweile etablierte Formen dieser verstärkten Interaktion. Die zweite Entwicklung, der erhöhte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (E-Government), beschleunigte und vereinfachte die Kommunikation und Interaktion innerhalb des öffentlichen Sektors und auch zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft sowie der Bevölkerung. Schliesslich begünstigte die Verbreitung von Web-2.0-Technologien ein dynamisches Kommunikationsverhalten und damit verbunden die Forderung nach mehr direkter Teil-



Eine verstärkte Interaktion mit der Bevölkerung und deren Einbindung und Teilhabe führen zu einer erhöhten Akzeptanz und Legitimation von Entscheidungen.

Bild: Pixelio

Was ist Crowd Innovation?

Im Rahmen von Crowd Innovation in einer öffentlichen Organisation sind alle Stakeholder der Verwaltung eingeladen, in einem schwach strukturierten, öffentlichen Prozess der Erzeugung und Entwicklung von Innovationen der Verwaltung teilzunehmen. Alle Teilnehmenden sind gleichberechtigt und gleichermaßen legitimiert, ihre Beiträge in den Prozess einzubringen. Um eine rasche, transparente und interaktive Kommunikation zu ermöglichen, werden dazu Web-2.0-Technologien eingesetzt.

Ziel des Ansatzes ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Verwaltung. Dabei sollte es sich um «echte» Innovationen bei der Organisation der Verwaltung handeln, zum Beispiel im Bereich ihrer Leistungen oder Prozesse. Die Innovationen werden kommuniziert, sind in der Verwaltung verantwortet, für Dritte erkennbar und stiften einen Mehrwert.¹

¹ Schedler, K. und A. Collm, «Crowd Innovation – Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet», «IMPacts – Grenzen» 02/2011.

habe sowie die Einführung offener Innovationsprozesse.

Insbesondere die dritte Entwicklung wird zukünftig eine noch grössere Rolle spielen. Bürger/innen werden weiterhin mehr Partizipation, Transparenz und offenen Dialog zusätzlich zu den bestehenden Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung einfordern, auch in der Schweiz. Staat und Verwaltung werden diese Dynamik der Umwelt zunehmend aufnehmen und sich ihr anpassen. Die direkte und rasche Kommunikation, die breite Einbindung von Externen sowie die Ausserorientierung und Öffnung interner Prozesse werden somit zu essenziellen Gestaltungsmomenten des Verwaltungshandelns. Dabei werden öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe den vorherrschenden Innenbezug aufgeben (müssen). Schon jetzt wird Open Government, die Öffnung von Staat und Verwaltung, von vielen Ländern angestrebt. In der Open-Government-Partnership-Initiative¹ haben sich bislang 46 Staaten der Umsetzung und Förderung von wichtigen Prinzipien wie Transparenz, Offenheit und Bürgerpartizipation verschrieben.

Chancen der Öffnung nutzen durch Crowd Innovation

Parallel zur Entwicklung von Interaktion und Kommunikation zwischen Bürger/innen und der öffentlichen Verwaltung haben sich in den letzten Jahren auch ihre Rollen verändert. Während Bürger/innen früher vor allem als steuernde Subjekte betrachtet wurden, werden sie spätestens mit dem Aufkommen des New Public Management als Kundinnen und Kunden oder sogar Partner/innen bezeichnet. Entsprechend hat sich auch die Rolle von Staat und Verwaltung verändert. Traten Staat und Verwaltung früher anordnend und verwaltend auf, so veränderten sie in den 1980er- und 1990er-Jahren ihre Rolle hin zu Managern und Partnern. Die Interaktion, die zunächst bürgerbestimmend war, wird somit zunehmend kooperativ und bürgerbestimmt.

Der grosse Unterschied von Bürger/innen als Partner/innen ist ihr möglicher Einfluss auf die Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen. Diese Chance wird im Rahmen der Crowd Innovation (siehe Kasten) systematisch genutzt. Crowd Innovation öffnet den Entscheidungsprozess für eine Teilhabe, ohne die Entscheidung selbst an die Bevölkerung zu delegieren. Somit ergänzt Crowd Innovation als Form der Partizipation die direkte Demokratie, ersetzt oder verdrängt sie aber nicht. Die Vorteile, die

Das Swiss eGovernment Forum

Am 6. und 7. März findet im Rahmen der InfoSocietyDays 2012 das Swiss eGovernment Forum statt. Der erste Forumstag trägt den Titel «Zusammenarbeit über alle föderalen Ebenen – Wege zur Kooperation». Die Aufgabenvielfalt der öffentlichen Verwaltung nimmt zu. Gleichzeitig werden die Ressourcen knapper. Für eine effektive und effiziente Verwaltungsarbeit wird Kooperation immer wichtiger – sei es bei der Anwendung gemeinsamer Standards, beim Schaffen gemeinsamer Finanzierungsgrundlagen oder bei der Zusammenarbeit über alle föderalen Ebenen. Der zweite Forumstag bietet mit dem Thema «Öffentliche Verwaltung im Dialog – Wege zur Interaktion» einen speziellen Themenfokus für Städte und Gemeinden. Das Schaffen von Transparenz, der einfache Zugang zu Informationen, das Anbieten von Dialogmöglichkeiten in Form von Bürgermeldungen, Meinungsumfragen und Bürgerforen sowie das Einbinden der Bürger in die politischen Entscheidungen und Planungsprozesse wird damit zu einer zentralen Herausforderung.

Programm, Anmeldung und Informationen: www.infosocietydays.ch/eGovernment

sich für die öffentliche Verwaltung durch die Umsetzung von Crowd Innovation ergeben, sind dreigeteilt: Durch die verstärkte Interaktion mit der Bevölkerung und deren Einbindung und Teilhabe legitimiert die öffentliche Verwaltung Entscheidungen und kann die Akzeptanz von Entscheidungen zusätzlich erhöhen. Durch die Nutzbarmachung von externen Erfahrungen und Wissen aus der Bevölkerung kann die öffentliche Verwaltung Dienstleistungen effizienter und effektiver gestalten. Schliesslich steigert die öffentliche Verwaltung die Innovationsfähigkeit ihrer eigenen Organisation und somit auch ihre Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen.

Herausforderungen für die Organisation

Obwohl Kundenorientierung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung der Schweiz spürbar und positiv ist, ist sie nach wie vor ein eng kontrollierter und vorsichtiger Öffnungsprozess der Verwaltung. Der Grund der zögerlichen Öffnung von Staat und Verwaltung ist, dass die neue Qualität der Interaktion die öffentliche Verwaltung vor verschiedene Herausforderungen stellt.

- Zunächst ist Akzeptanz und Offenheit seitens der öffentlichen Verwaltung gefragt. Das fällt vielerorts schwer, wird doch eine Öffnung häufig als Risiko gesehen und mit Kontroll- und Steuerungsverlust gleichgesetzt
- Der Wille zur Umsetzung und die Unterstützung einer intensiveren, schnelleren und offeneren Interaktion mit Externen müssen vorhanden sein. Diese führt zu einer höheren Komplexität aufgrund der zunehmenden Vernetzungsdichte mit externen Akteuren. Zusätzliche Aufwände sind somit fast unvermeidbar

- Schliesslich bedarf es einer Organisationskultur, in der offen kommuniziert werden darf und die Kreativität und Experimentierfreudigkeit fördert. Entsprechend sind auch die Mitarbeitenden als Träger der Organisationskultur zu fördern und zu befähigen

Am Anfang steht eine zweckmässige Strategie

Die Öffnung der Grenzen von Staat und Verwaltung und eine intensivere Interaktion mit der Umwelt sind lohnenswert. Für ihre Umsetzung braucht es zu Beginn eine zweckmässige Strategie, in der man sich über Ziele, Nutzenüberlegungen, aber auch organisatorische Voraussetzungen klar wird. Eine planlose oder überstürzte Öffnung der öffentlichen Verwaltung und ihrer Prozesse ist für die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung nicht zielführend und sorgt für Misstrauen und Verunsicherung bei Mitarbeitenden und in der Bevölkerung. Engagement, Geduld und auch Risikobereitschaft sollten flankiert werden von Spielregeln für den offenen Dialog, notwendigen Ressourcen und einem ständigen Wissensaustausch über die Organisationsgrenzen hinaus. Die vielen positiven Beispiele, die mittlerweile vor allem auf Ebene von Städten und Gemeinden existieren, zeigen, wie unterschiedlich die Bevölkerung zur Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen beitragen kann. Diese Entwicklung lässt hoffen, dass die Forderung nach mehr Interaktion ernsthaft umgesetzt wird.

Dr. Alexandra Collm, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Universität St. Gallen

¹ www.opengovpartnership.org