

Seit der CeBIT 2013 ist "Industrie 4.0" das Thema: Das Internet der Dienste und der Dinge – die 4. Industrielle Revolution, die Digitalisierung der Gesellschaft, neue hybride Geschäftsmodelle, Cyber-physische Systeme, Produkte und Verfahren, neue Kollaborationsformen, das Umkrempeln der Arbeitswelt", so Wilfried Kruse in seinem Eingangsstatement.

Sein Institut IVM² habe dazu vor gut einem Jahr die Korrespondenzinitiative "Verwaltung 4.0" ins Leben gerufen, um deutlich zu machen, dass das ehrgeizige Projekt der Deutschen Wirtschaft, ihrer Verbände, der Politik und der Bundesregierung nur wirklich nachhaltig realisiert werden könne, wenn die öffentliche Verwaltung auf allen Stufen des föderalen Staates sich auf Augenhöhe und vergleichbarer Intensität in ihren vielfältigen wirtschaftsaffinen Dienstleistungen, Infrastruktur und in Denke, Sprache, Handeln und Prozessen mitentwickle.

Industrie 4.0 höre nicht am Fabrikator auf: Genehmigungsverfahren, Verkehrswege, Aufsicht, Bürokratie, medienbruchfreie Prozesse, Breitbandausbau, Schnittstellen, Ressortprinzipien, föderale Zustän-

Industrie 4.0 und Verwaltung 4.0

Erstmalige Fachtagung auf dem Effizienten Staat 2014

(BS) Mit neuen Ideen und Ansätzen zur Verwaltungsmodernisierung, zur Prozessentwicklung in gesamt-konzeptionellen Ansprüchen präsentiert sich auf "Effizienter Staat" erstmals die "Fachtagung 4.0: Industrie und Verwaltung". Inspiriert durch die Zukunftsinitiative "Industrie 4.0" wurde über die korrespondierenden und gegenseitigen Potenziale und Auswirkungen von öffentlicher Verwaltung der Zukunft und Industrie am Standort Deutschland in verschärften globalen Wettbewerb diskutiert.



Die "Verantwortungslage im föderalen Staat" diskutierte Fachtagungsleiter Wilfried Kruse mit dem ehemaligen hessischen CIO Horst Westerfeld (links) und Dr. Kay Ruge vom Deutschen Landkreistag.

Foto: BS/Dombrowsky

waltungswelten" noch zu viel "Nebel" gebe, der den gegenseitigen Blick, das "gegenseitige – aber am Standort Deutschland notwendige – Verständnis für die jeweiligen Prozesse und Spielregeln" zu sehr trübe. Sie forderte mehr Transparenz auf allen Seiten, einen höheren Wirkungsgrad von Verwaltungsreformen, in die auch Erfahrungen und Belange von Industrie und Wirtschaft stärker einfließen müssten. Die vonseiten IVM² zur Korrespondenz der "4.0-Initiativen" vorgelegte Diskursanalyse hält sie für außerordentlich gelungen und im notwendigen Reformprozess sehr hilfreich. Im Übrigen gelte es, die jeweiligen Mitarbeiter in den Verwaltungen "mitzunehmen".

Auch Gerhard Lein vom Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft beklagte die aktuelle, ausufernde Fremdbestimmung durch zu viel Bürokratie, gerade auch gegenüber

dem Mittelstand als Rückgrat der Deutschen Wirtschaft. Er macht dazu überwiegend weniger die Verwaltung als die Politik auf den verschiedenen Ebenen des Staates verantwortlich, die zu wenig Planungssicherheiten und Verbindlichkeiten produziere. Er rief dazu auf, die notwendigen Reformen im Konsens zu erarbeiten, keine gegenseitigen "Firewalls" zu errichten, Serviceversprechen abzugeben und einzuhalten, Formulare zu vereinfachen, Steuer- und Finanzausgleichssysteme zu entschlacken.

Lage im föderalen Staat

Für Dr. Kay Ruge, Beigeordneter des Deutschen Landkreistages, ist "Verwaltung 4.0" ein permanenter und ambitionierter Prozess, in dem man in Zeiten demographischer Veränderung in Zukunft "Mehr mit weniger Menschen" schaffen müsse. Er sieht ein Kernproblem dazu in der Ausbildung und Qualifi-

zierung der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes. Zudem rief er dazu auf, im IT-Planungsrat den Diskussionsprozess zugunsten schneller verbindlicher Absprachen von Bund, Ländern und Kommunen weiterentwickeln. "Säulen-Online-Prozesse", wie aktuell vom Bund im Kfz-Bereich geplant, sieht er kritisch, weil sie letztlich verhindern, dass vor Ort in den Kommunen themen- und bereichsübergreifende Bürgerportale entstehen können.

Auf das in Bayern schon existierende und derzeit im Ausbau befindliche Bürgerportal von Freistaat und Kommunen wies er als "Best-Practice-Beispiel" ausdrücklich hin.

Horst Westerfeld, Staatssekretär und CIO des Landes Hessen a. D. sowie bis Ende letzten Jahres Mitglied des IT-Planungsrates, setzte sich mit der Situation der öffentlichen IT in Deutschland auseinander. 23 Mrd. Euro teuer sei die öf-

fentliche Verwaltung in Deutschland im Jahr mit ca. 120.000 IT-Applikationen mit 300.000 Servern. In der Industrie sei es selbstverständlich, jährlich ein Einsparvolumen von zehn Prozent anzusteuern. Die durchschnittliche Rechenzentrumsauslastung von nur ca. 15 Prozent rufe nach Virtualisierung und Cloud-Implementierung; Nutzung von Big Data und Data-Warehouse-Funktionen seien nur so wirklich denkbar.

Westerfeld beklagt, dass der IT-Planungsrat und die Institution mancher CIOs nicht die nötigen Hebel besäßen, die zutreffend gewonnenen Erkenntnisse zur IT-Entwicklung in strategische, ressortübergreifende verbindliche Ziele und operative, wirkungsvolle Management auch tatsächlich in Bund, Ländern und Kommunen umzusetzen. Die für "Industrie 4.0" bislang bereitgestellten Fördermittel von ca. 200 Mio. Euro hält er für

viel zu gering, auch angesichts der massiven Förderung in den USA und Asien zu den anstehenden Themen.

Der Staatssekretär a. D. plädiert im Weiteren für einen beschleunigten Prozess der Entbürokratisierung und eine Neuauflage der Grundkriterien der EU-Dienstleistungsrichtlinie; ihr habe zum Erfolg eine national-staatliche Strategie gefehlt.

Realisiertes Mehrwertpotenzial

Prof. Andreas Engel, IT-Leiter der Stadt Köln, machte anhand eines sehr praktischen Verfahrens, der "Genehmigungen für den Schwerlastverkehr", deutlich, wie eng die Schnittstellen zwischen Industrie 4.0 und Verwaltung 4.0 in der Praxis sind. Dabei betonte und belegte er eindrucksvoll, dass durch die Kooperation von Industrie und Verwaltung echte Mehrwerte für alle Beteiligten möglich und realisierbar sind. Die Piloterfahrungen sollen zunächst auf das Land NRW ausgeweitet werden.

Die Einbeziehung industriepolitischer Zukunftsthemen in den Modernisierungsprozess der öffentlichen Verwaltung ist ein anspruchsvolles und lohnenswertes Zukunftsthema. Die Einbindung in den Verwaltungskongress "Effizienter Staat" wurde von den Teilnehmern sehr positiv aufgenommen.

Die Themen um IT und Verwaltungsmodernisierung werden der Behörden Spiegel und IVM² gemeinsam auch im Kongress e-nrw (www.e-nrw.info) am 17. November in Düsseldorf fortsetzen.



Wilfried Kruse, Beigeordneter der Landeshauptstadt Düsseldorf a. D., und Prof. Dr. Frank Högge, beide IVM², haben die "Fachtagung 4.0: Industrie und Verwaltung" in Kooperation mit dem Behörden Spiegel durchgeführt.



Für Elisabeth Slapio, IHK Köln, herrscht zwischen Industrie- und Verwaltungswelten noch zu viel Nebel.

digkeiten, Führungskulturen, Bürgerakzeptanz für Industrie vor Ort – und vieles mehr – alles und an vielen Stellen strategische und operative Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit der Blickrichtung auf Wirtschaft und Industrie!

Mehr Transparenz und Austausch

Elisabeth Slapio, Geschäftsführerin der IHK Köln, vertrat die Überzeugung, dass es zwischen den "Industrie- und Ver-

waltungswelten" noch zu viel "Nebel" gebe, der den gegenseitigen Blick, das "gegenseitige – aber am Standort Deutschland notwendige – Verständnis für die jeweiligen Prozesse und Spielregeln" zu sehr trübe. Sie forderte mehr Transparenz auf allen Seiten, einen höheren Wirkungsgrad von Verwaltungsreformen, in die auch Erfahrungen und Belange von Industrie und Wirtschaft stärker einfließen müssten. Die vonseiten IVM² zur Korrespondenz der "4.0-Initiativen" vorgelegte Diskursanalyse hält sie für außerordentlich gelungen und im notwendigen Reformprozess sehr hilfreich. Im Übrigen gelte es, die jeweiligen Mitarbeiter in den Verwaltungen "mitzunehmen".

Auch Gerhard Lein vom Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft beklagte die aktuelle, ausufernde Fremdbestimmung durch zu viel Bürokratie, gerade auch gegenüber

Alles greift ineinander

4.0-Partnerschaft Industrie und Verwaltung

(BS/Franz Drey) Wenn Adidas Produktionsstätten von China zurück nach Deutschland verlagert, stellen sich nicht nur unternehmerische Fragen. Es ist auch eine Sache der Verwaltung. Nicht nur, weil die zuständigen Behörden Genehmigungen erteilen und ausgefüllte Formulare entgegennehmen. Wenn Adidas wieder hierzulande fertigen lässt, dann auch deshalb, weil die Unternehmensleitung noch einiges mehr von der hiesigen Verwaltung erwartet als Import-, Steuer- und Zollformalitäten.

Die Verwaltung soll die gesamten öffentlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen auf hohem Niveau gestalten und weiterentwickeln. Andreas Goerdel vom Bundeswirtschaftsministerium führt das Beispiel Adidas an, um die Initiative "Industrie 4.0" zu erläutern, "das gemeinschaftliche Zukunftsprojekt von Bundesregierung und Industrie" samt einer Strategie für ein neues "Made in Germany". Wirtschaft und Verwaltung sollen enger zusammenrücken, gemeinsam auf ein höheres technologisches Niveau gelangen, einander mehr als bisher nützen und den Standort Deutschland voranbringen.

Die vierte Generation

Goerdel sprach auf der Fachtagung "4.0: Industrie und Verwaltung", die im Rahmen des Verwaltungskongresses Effizienter Staat in Berlin stattfand. Adidas ist ein 4.0-Unternehmen, d. h. eines der vierten industrie-revolutionären Generation. Das wirtschaftliche und behördliche Umfeld in China bringt ihm (zurzeit) nicht die Vorteile, die sich dort in der Vergangenheit ergaben. So ist der Lohnkostenanteil geringer geworden und die Prüf- und Messverfahren im Reich der Mitte kommen (noch) nicht an



Ministerialverwaltung trifft Industrie: Podiumsdebatte auf Andreas Goerdel (BMW, Mitte) und Dieter Schweer (BDI, stehend) auf der Fachtagung Industrie 4.0, moderiert von Tagungsleiter Wilfried Kruse (links).

das Niveau der in Deutschland angewandten heran.

Was nicht heißt, dass Verwaltungsumfeld und öffentliche Infrastruktur zwischen Nordsee und Alpen schon das von Adidas erwünschte Niveau haben: hoch integriert und ähnlich wie beim "Internet der Dinge" digital durchstrukturiert. "Deshalb brauchen wir Verwaltung 4.0", konstatiert Wilfried Kruse, ehemals Beigeordneter der Stadt Düsseldorf, der die Tagung moderierte. "Erst recht, wenn in zehn Jahren auf unseren Straßen die ersten selbstfahrenden E-Mobile rollen" ergänzte Dieter Schweer vom Bundesverband

der Deutschen Industrie BDI. Inzwischen wundert sich niemand mehr, wenn als erstem Produzenten eines selbstfahrenden Autos Google eine große Chance gegeben wird. Schritt für Schritt erweitert der IT-Konzern seinen Einfluss, seine Präsenz und seine Kapazitäten. Immer mehr Teile der Wertschöpfungskette eines Pkws, die längst nicht mehr diejenige von Daimler-Benz-Limousinen ist, werden zur Kernkompetenz von Google gerechnet werden können.

Immer wichtiger und umfangreicher wird jedoch auch der Teil der Wertschöpfung, der in die Kompetenz der öffentlichen Ver-

waltung fällt und der auf diese angewiesen ist.

In industriellen Wertschöpfungsketten denken

"Wir müssen erst noch lernen, die öffentliche Verwaltung als Teil von industriellen Wertschöpfungsketten zu denken", konstatierte der Vertreter der Industrie. Wird die Produktion des Google-Mobils in deutschen oder amerikanischen bzw. chinesischen Kommunen liegen? Aus welchen Regionen und über welche Wege werden die Bestandteile geliefert? Alles Standortfragen, alles Verwaltungsfragen. Das beginnt bei der Bedarfsfrage: Wann sind stromgetriebene Pkws unabhängig und zwangsläufig Objekt behördlicher Aufmerksamkeit? Schweer: "Das E-Mobil muss in Serie spätestens dann da sein, wenn Peking, Paris und New York nicht mehr ohne emissionsfreie Innenstädte existieren können." Die infrastrukturellen Voraussetzungen dafür müssen die Städte liefern: Straßen und Brücken, Verkehrsflussprognosen und -steuerung, informatrische Strukturen, E-Tankstellennetzwerke, polizeiliche und ordnungspolitische Überwachung usw. 4.0-Industrie und 4.0-Verwaltung können ohne einander nicht existieren.

Koop und Orga neu denken

Industrie und Verwaltung können auch anders

(BS/dy) Jedem gezielten Handeln geht Denken voraus. Da Industrie und Verwaltung vor einem Quantensprung stehen (gemeinsam und jeder für sich), ist neues Denken gefragt. Es geht um Kooperation und Organisation. In Forum V der Tagung "4.0 Industrie und Verwaltung" im Rahmen des Verwaltungskongresses "Effizienter Staat" reflektierten Experten aus Verwaltung, Beratung und Wirtschaft neue Wege und Lösungen.

Dr. Christine Brockmann ist Leiterin Verwaltungsvereinfachung und E-Government der Metropolregion Rhein-Neckar und überlegte, inwieweit dies Modell ein Praxisbeispiel für die Verwaltung 4.0 ist. "Noch nicht", war die Antwort. "Wir sind noch nicht so weit." Das Modellvorhaben befindet sich eher auf dem Niveau 2.0: noch keine systematische IT-Infrastruktur, keine durchgängige Vernetzung der Verwaltungs-Akteure und keine konsequente Nutzung innovativer Techniken. "Wie es um den Breitbandausbau der Region bestellt ist, wissen wir nicht einmal genau."

Dr. Peter Roman Persch von Partnerschaften Deutschland (PD) war beim Thema "Kommunale Zusammenarbeit" positiver gestimmt: "Modernisierung durch Kooperation kann von den Kooperationspartnern selbst gestaltet werden." Eine Lösung, zugleich aber auch Voraussetzung, ist die Vernetzung von Kommunen untereinander. Man muss nur die möglichen Entwick-

lungspfade zutreffend und zielgerichtet sortieren. So können sich je nach Koordination, Transformation und Integration drei Typen von Dienstleistungen ergeben. Wichtig ist dabei: "Die privaten Partner müssen "blitzsauber" gesteuert werden. PD ist im Länderdreieck Bayern, Hessen und Baden-Württemberg engagiert. Marco Brunzel von der init AG sprach über die Digitalisierung öffentlicher Infrastrukturen und die damit verbundenen Herausforderungen für Staat und Verwaltung. Er entwickelte Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten aus dem "Status quo" der öffentlichen Verwaltung heraus, der durch folgende Eigenarten charakterisiert ist: werkzeugorientierte und dezentral organisierte IT, ein 200 Jahre altes Organisationsmodell, fehlende Netzwerkfähigkeit und ein 50 Jahre altes Verfahrensrecht: "Öffentliche Projekte werden angegangen wie die Genehmigung eines Winzerfestes!"