

# Verwaltung 4.0

## Gesamtkonzeptionelle Entwicklung öffentlicher Dienstleistungen im internationalen Standortwettbewerb!

Die nachfolgend aufgezeigten Ansprüche an die Öffentliche Verwaltung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten werden Gegenstand im Rahmen der Führungskräfte-seminare des Behörden Spiegels sein. Nächster Termin dazu ist der 24. und 25.06.2013 in Berlin; Anmeldungen unter [http://www.fuehrungskraefte-forum.de/?page\\_id=2638](http://www.fuehrungskraefte-forum.de/?page_id=2638)

---

### Das Innovationsprojekt „Industrie 4.0“ braucht die „Verwaltung 4.0“

---

Der Bund hat – gemeinsam mit der Deutschen Industrie und hochrangigen Repräsentanten – die Zukunftsinitiative „Industrie 4.0“ gestartet: Die Deutsche Industrie, der Standort Deutschland steht an der Schwelle zur 4. Industriellen Revolution vor neuen Herausforderungen im globalen Wettbewerb: „Durch das Internet getrieben, wachsen reale und virtuelle Welt immer weiter zu einem Internet der Dinge zusammen. Die Kennzeichen der zukünftigen Form der Industrieproduktion sind die starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-)Produktion, die weitgehende Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verkopplung von Produktion und hochwertigen Dienstleistungen, die in sogenannten hybriden Produkten mündet. Die deutsche Industrie hat jetzt die Chance, die vierte industrielle Revolution aktiv mitzugestalten.“ (Quelle: [www.bmbf.de/de/19955.php](http://www.bmbf.de/de/19955.php)).

---

### Grundgedanke der „Verwaltung 4.0“

---

Im Kern geht es um die Balance zwischen innovativer Zukunftsgestaltung, der Beachtung finanzieller Rahmenbedingungen und den zukünftig eingeschränkten Personalressourcen im öffentlichen Bereich. Dabei sind sowohl Innen- und Außensichten, die effiziente Abwicklung der unternehmens- und bürgerbezogenen Verwaltungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung als auch im Wesentlichen die Kunden-, Produkt- und Prozesserfordernisse eng und konsistent aufeinander abzustimmen. Zentrale Fragenbereiche sind:

- Welche Anforderungen werden in Zukunft an die „Verwaltung 4.0“ gestellt und wie verbinden sich Kunden-, Produkt- und Prozessorientierung für die Zukunft mit dem Blick auf einen Horizont von 2030 ff. deutlich wirkungsvoller als heute?
- Welche Strategien und Handlungsmaximen müssen entwickelt werden, um „unternehmerisches Denken und Sprechen“ den Mitarbeitern/innen der öffentlichen Verwaltung – über ihre Rolle im Rechtsstaat hinaus – nahezubringen?
- Welche geeigneten Modelle gibt es schon an verschiedenen Stellen; wie kann unmittelbarer kommunaler Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch für die Zukunft weiter intensiviert werden?
- Wie kann das „endogene“ Kreativpotential in den Verwaltungen besser und wertschätzend gefördert werden?
- Wie gelingt es der Verwaltung, die zukünftig im fortschreitenden Prozess des E-Government zu erwartenden, IT-erzeugten Synergien in ihrer Organisation und Struktur nachhaltig und kostensenkend umzusetzen?
- Wie können solche Entwicklungen in der Verwaltung kommuniziert, positiv empfindbar, mitgestaltbar und nachahmenswert gemacht werden?
- Mit dem Blick auf die Demografischen Herausforderungen: Welche Konzepte machen die „Verwaltung 4.0“ nachhaltig in Zukunft attraktiv für den Nachwuchs in den vielschichtigen Verwaltungsberufen?
- Welche kooperativen Möglichkeiten im Bereich ÖÖP und ÖPP sind geeignet, um der zukünftigen Investitionsschwäche der Haushalte – vor dem Hintergrund der kommenden Schuldenbremse Lebens- und Standortqualität erhaltend – zu begegnen?
- Welche gegenseitigen Potentiale von Verwaltung und Wirtschaft können miteinander kommuniziert, synergetisch kombiniert, verwoben werden und so gegenseitigen Nutzen stiften; eine gemeinsame Denke und Sprache als Katalysator schneller und ergebnisreicher, gemeinsamer Aktion am Standort Deutschland zur besseren Positionierung im schärfer werdenden globalen Wettbewerb?

Selbstverständlich stellen sich diese Fragen und Herausforderungen immer und stets vor den grundlegenden Ansprüchen des demokratischen Rechtsstaates und der darin eingebetteten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Öffentlichen Verwaltung.

Gleichwohl gilt es, auch darin vorhandene „Potentiale für Übermorgen“ mit wesentlich schärferem und kritisch/förderndem Blick für unsere Wohlstandsgesellschaft, für unsere Kinder und Kindeskinde, für unsere eigenen Lebensverhältnisse als weiter alternde Gesellschaft zu mobilisieren:

„Ausreden/Begründungen“ wie: „**Das liegt am Ressortprinzip**“ oder: „**Ich bin nicht zuständig**“ oder: „**Ich habe meine Anweisungen**“ und vieles andere mehr, sollten in Zukunft nicht mehr zum „reflexartigen“ Sprachgebrauch der Öffentlichen Verwaltung, der Mitarbeiter/innen und insbesondere der Führungskräfte gehören. Mit einem „Vokabelwechsel“ lassen sich auch notwendige Veränderung und Modernisierung unterstützen! Positive Beispiele wie: „Auch wenn ich nicht direkt zuständig bin, kümmere ich mich um Ihr Anliegen und schaue, dass es auf den richtigen Weg kommt“ oder "**Das mache ich möglich**" oder "**Dafür fühle ich mich (mit-)verantwortlich**" sowie "**Wir sollten diesem neuen Ansatz eine Chance geben**", werden auf dem Weg dahin unterstützen und durch deren Gebrauch auch Zeichen setzen!

---

## „Verwaltung 4.0“ – Perspektiven und Komponenten

---

Die Herausforderungen der Verwaltung von Heute und von Übermorgen sind enorm; sie werden aber in ihrer Dimension, insbesondere vor der Demographischen Herausforderung, dem damit verbundenen Kampf um die Talente und die kommende Schuldenbremse, (von Schulden**abbau** redet man ja noch gar nicht!), heute noch nicht wirklich realisiert!

Umso wichtiger ist es, sich die Kernanforderungen der unterschiedlichen Interessenlagen und Sichtweisen jetzt wirklich, mit strategischem Blick bewusst zu machen und in eine übergreifende Grundstrukturierung, eine operationale und strategische Matrix zu bringen. Das Konzept „Verwaltung 4.0“ kennzeichnet diesen Ansatz. Es besteht in seinem systematischen Aufbau aus sechs Perspektiven mit jeweils korrespondierenden Komponenten, die in ihrer integrativen Verzahnung über bisherige Reform- und Diskussionsansätze deutlich hinausgehen. Das nachfolgende Schaubild vermittelt diesen gesamtkonzeptionellen Anspruch der Initiative:

- **Kundensicht und „Verwaltung 4.0“**
  - Oberstes Ziel ist und bleibt der **Bürokratieabbau**. Wo keine Regelungen einzuhalten sind, entsteht auch kein Verwaltungsaufwand, der sich mit der Bearbeitung, Konkretisierung, Überwachung pp. von Regelungen befassen muss, die – allen bisherigen Absichtserklärungen zum Trotz – immer noch „von Oben“ zu sehr durch die jeweilige „Fachbrille“ betrachtet und konzipiert werden, um dann anschließend „unten“ – zumeist in den Kommunen - bisweilen kaum vertretbaren Aufwand in Organisation und Abwicklung verursachen. „Verwaltung 4.0“ hat Bürokratieabbau/Entfesselung systematisch mit ihren Regelungen/Mechanismen

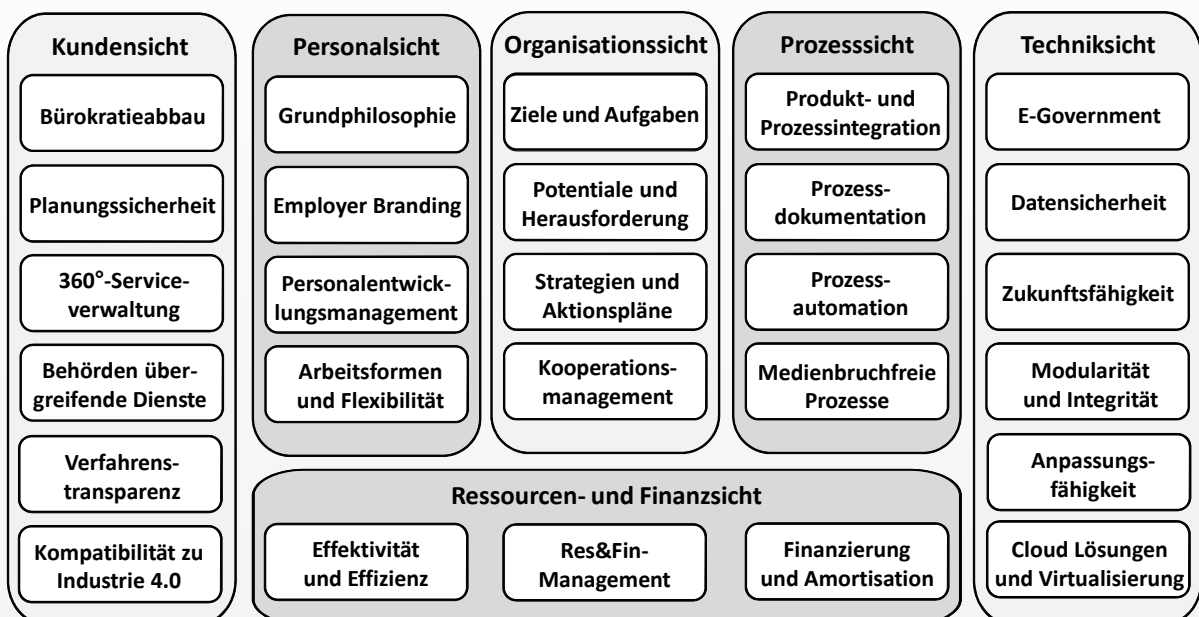
- „auf dem Papier und in den Köpfen“ auf der Agenda, um sie vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Jahre 2030 ff. wirksamer zu reduzieren, als das Heute der Fall ist – an jeder Stelle, an jedem Arbeitsplatz der öffentlichen Verwaltung!
- Bürokratieabbau ist dabei nicht zu verwechseln mit rechtsfreien Räumen, im Gegenteil: Bürger wie Unternehmen brauchen Rechts- und **Planungssicherheit**, um auch das dauerhaft notwendige, ausreichende Vertrauen aufzubauen, um sich langfristig an den Standort Deutschland zu binden und dort zu investieren.
  - Dort wo Bürokratie notwendig ist, um dieses Vertrauen sicherzustellen, erwartet der Kunde eine möglichst nachhaltige „**360°-Serviceverwaltung**“, die nicht nur ihre eigene Zuständigkeit sieht, sondern proaktiv auf ggf. weiter notwendige Genehmigungserfordernisse hinweist, Kontakte dorthin herstellt oder – besser noch – korrespondierende Verfahren bereits von sich aus betreibt – im Idealfall in „Unternehmerischer Sicht“ als Dienstleister in der eigenen Funktion im Gesamtgefüge einer arbeitsteilig organisierten vernetzten Verwaltung.
  - Solcherlei Sichtweise und Serviceleistungen sollen sich in Zukunft keineswegs nur innerhalb der eigenen Behörde darstellen und denken lassen; gerade **Behörden übergreifende Dienste** und Denke stellen einen echten Mehrwert für Bürger und Unternehmen dar, denen regelmäßig das öffentliche und bisweilen sehr komplexe „Zuständigkeitsgeflecht“ öffentlicher Verwaltung und deren vielfältigen Zweigen verborgen bleibt.
  - Rechtssichere Verwaltungsprüfungen brauchen ihre Zeit. Damit sollte und darf aber auch aktiv umgegangen werden. **Verfahrenstransparenz** ist das Stichwort, denn: nur ein gut informierter Antragssteller ist erst in die Lage versetzt, Unterlagen gleich vollständig und kurzfristig prüf- und entscheidbar vorzulegen; auch bisweilen Verständnis für behördliche Verfahrensdauern aufzubringen, wenn sie – auf ein Minimalmaß – konzentriert, sich nicht anders handhaben lassen.
  - Die möglichst reibungsfreie **Kompatibilität zur Initiative „Industrie 4.0“**, deren Kernanliegen und Potentialen sowie deren integrative/innovative Entwicklung ist eine zentrale Komponente der „Verwaltung 4.0“, die sich in ihrem zukünftigen Grundverständnis, ihren Strategien und Aktivitäten mit dem deutschlandweiten Zukunftsprojekt „Industrie 4.0“ koppeln muss, soll es denn für den Standort Deutschland den gewollte Erfolg nachhaltig erreichen!
- **Personalsicht und „Verwaltung 4.0“**
    - Das Personal ist das höchste Gut einer Dienstleistungsverwaltung. Maschinen üben kein Ermessen aus. Personal braucht aber auch eine Orientierung, um an den Zielen der Organisation zu arbeiten. Das Stichwort heißt **Grundphilosophie**. Jeder an seinem Arbeitsplatz ist regelmäßig Teil umfangreicherer Genehmigungsverfahren und damit gleichermaßen wichtig. Dies bewusst zu machen und vorzuleben ist ein besonderes Kernanliegen von „Verwaltung 4.0“ und mit besonderem Focus auf die Führungskräfte der Öffentlichen Verwaltung zentriert.

- Dass sich unweigerlich das Arbeitskräftepotential auch für die Verwaltungsberufe mehr und mehr verringert, ist kein – irgendwann mögliches – Problem, sondern schon heute pure Realität. Nachfragende Behörden konkurrieren immer stärker um immer wenige „kluge Köpfe und Talente“: Neue Wege müssen zur Personalgewinnung gefunden und konsequent gegangen werden. **Employer Branding** ist ein viel versprechender Ansatz sich mit Blick auf die Zukunft als öffentliche Verwaltung „Marktvorteile“ zu verschaffen, auch wissend, dass die bisher vermittelte Sicherheit des Arbeitsplatzes als besonderes Merkmal der Berufsorientierung in Zukunft auch zunehmend in der privaten Wirtschaft erfüllt wird.
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen ist die eine Seite der Medaille, genauso wichtig ist, sie auch dauerhaft für das „Unternehmen Verwaltung“ zu halten, gerade auch vor dem Hintergrund der teilweise langen Einarbeitungszeiten im öffentlichen Dienst mit seiner hohen Vielzahl von Verfahren, „Produkten“ und Lebensbereichen. Durch ein nachhaltiges und attraktives **Personalentwicklungsmanagement** müssen mit langfristiger Zielsetzung die richtigen Impulse gegeben und Weichen gestellt werden.
  - Neu ins Berufsleben einsteigende, junge Menschen suchen verstärkt "interessante" und "moderne" Arbeitgeber. Die sog. Y-Generation, auch "Why-Generation" genannt – angelehnt an die Lautschrift des englischen Buchstabens "Y" und der sich ergebenden Frage nach dem "Warum" – stellt althergebrachte und hierarchiezentrierte Organisationen und Arbeitsweisen immer mehr in Frage und lehnt diese auch bisweilen offen ab. Dieses "frische Blut" ist jedoch für den Umbau besonders wichtig! Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordert zudem Mitarbeiter gerichtete und -orientierte **Arbeitsformen und Flexibilität**, um das wertvolle personelle Know-How auch in unterschiedlichen Lebensphasen nutzen und für die Verwaltungen sichern zu können, gerade und besonders auch mit dem Focus, Frauen stärker für Führungspositionen zu interessieren.
- **Organisationssicht und „Verwaltung 4.0“**
    - Verwaltung ist kein Selbstzweck. **Ziele und Aufgaben** müssen sich eng an den korrespondierenden Anforderungen und Zielsetzungen von Wirtschaft und Öffentlichkeit orientieren; in der „Verwaltung 4.0“ liegt der Blick stärker auf den Ergebnissen denn auf den Wegen dahin.

- „Verwaltung 4.0“ kann in einem verstärkt dynamischen Umfeld, mit **Potentialen und Herausforderungen**, die sich in immer kürzeren Zyklen wandeln, flexibel umgehen, sich organisatorisch darauf ausrichten und auch selbst positionieren; ähnlich wie die Zielrichtung von „Industrie 4.0“ – selbstlernend und selbstoptimierend, sozusagen in „Echtzeit“.
- Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein. **Strategien und Aktionspläne** sind unter Wirtschaftlichkeits- und Zielerreichungsaspekten so auszurichten, dass die Organisation nicht überfordert wird und besonders Doppelarbeit entfällt.
- Dabei stellt sich umgehend die Frage nach dem „make or buy“. Welche Dienstleistungen kann, welche muss Verwaltung auch in Zukunft selbst „herstellen“? Wo ist es sinnvoll Partner zu suchen: **Kooperationsmanagement** ist das Stichwort, es findet derzeit in Verwaltungen kaum statt: Ein zentrales und strategisches Feld der „Verwaltung 4.0“, sei es in regionaler Kooperation ohne politische Scheuklappen, sei es in öffentlichen oder öffentlich/privaten arbeits- und finanzierungsteiligen Formen. Nur in jeweils sorgfältiger und austarierter Definition von Interessenlagen der Kooperationspartner werden sich in den zukünftigen erheblichen Zwängen der kommenden Schuldenbremse erfolgreiche Zusammenarbeitsformen arbeitsteilig und kostensparend realisieren lassen.

# Verwaltung 4.0<sup>®</sup>

## von Heute nach Übermorgen – Perspektiven und Komponenten



## ▪ **Prozesssicht und „Verwaltung 4.0“**

- Bereits zu Beginn der 1990er Jahre versuchte die Verwaltung Effizienz und Effektivität durch den Einsatz „Neuer Steuerungselemente“ zu erreichen. Doch was ist fast 25 Jahre später davon tatsächlich erreicht? Wie hat sich der Service gegenüber der Wirtschaft verbessert? Prozesse und deren dringend notwendige Modernisierung stehen derzeit mehr denn je im Fokus. Singulär und als Insellösungen betrachtet, ohne nachhaltige und passende **Produkt- und Prozessintegration** werden auch Prozessinitiativen kaum Wirkung entfalten können.
- Dies beginnt bereits bei der **Prozessdokumentation**. Wobei es nicht um die Frage geht, welche Symbole die „richtigen“ sind. Die Notationen weisen durchaus bedeutende Unterschiede auf, die deren Einsatz erweitern oder einschränken. Eine Tatsache und deren bisweilen teuren und einschränkenden Konsequenzen, die heute nicht genug beachtet werden und/oder nicht bekannt sind. Die „Verwaltung 4.0“ kennt solche Umstände und Instrumente auch im notwendigen Detail und kann sie integrativ für den eigenen Betrieb bewerten und einsetzen.
- Die Techniken zur **Prozessautomation** in der öffentlichen Verwaltung sind grundsätzlich bereits vorhanden. Bei der Suche nach den individuell passenden und sinnvollerweise finanzierbaren Ansätzen kann die „Verwaltung 4.0“ in Zukunft vermeiden, Finanzmittel für Lösungen aufgewendet/„vergeudet“ zu haben, die vielleicht nach zwei Jahren Projektlaufzeit die Erkenntnis zutage bringen: Sie passen nicht! Deutlich erhöhte Kosten, eingeschränkte Funktionalitäten und Insellösungen sind heute oft genug noch die Folge mangelnder eigener Kenntnis in den Verwaltungsführungsetagen, von der Frustration der Projektmitglieder ganz zu schweigen. Dabei muss nicht zwingend eine vollständige Automation angestrebt werden. Es gibt bewusste, gewollte und auch nicht auflösbare Medienbrüche (z.B. bei physischen amtlichen Dokumenten wie Hundepaketten o.ä.). In der Teilautomation liegen aber bereits ausreichende Optimierungspotentiale, die eine schnelle Umsetzung ermöglichen. Auch geht es nicht um den Bau und Betrieb von "Bescheidmaschinen", die ohnehin sinnfrei bliebe, da Verwaltungshandeln wesentlich von Ermessensausübung lebt! Die Automatismen können den Verwaltungsalltag erleichtern, beschleunigen und die Qualität der Entscheidungen steigern.
- Die Zukunft gehört den **medienbruchfreien Prozessen**, wie eine aktuelle Untersuchung zur „Kommunalen Poststelle 2020“ übergreifend festgestellt hat. Es werden in Zeiten knapper Kassen Lösungen erwartet, die bestehende Komponenten akzeptieren, besser noch integrieren können – „Verwaltung 4.0“ kann das gewährleisten – für sich im eigenen Betrieb und in den Außenbeziehungen zu Unternehmen und Bürgerinnen und Bürgern. Der Schutz vorhandener und noch nicht abgeschriebener Investitionen ist eine der Kernanforderungen in solchen Prozessfortschritten, die für die Zukunft unverzichtbar sind.



## ▪ **Techniksicht und „Verwaltung 4.0“**

- Für Bürger und Unternehmen ist es inzwischen Standard, über das Internet zu kommunizieren und Geschäfte abzuwickeln. Die öffentliche Verwaltung begnügt sich heute oft noch mit Informationsangeboten im Bereich **E-Government** und Onlineangeboten, die – wenn überhaupt – nur vereinzelt Onlineverfahren im Dialog anbieten; medienbruchfreie Verfahren sind immer nur partiell zu finden, obwohl gerade hier Synergien durch IT-Umsetzungen realisierbar wären.
- Begründet wird dies regelmäßig mit dem Aspekt der **Datensicherheit**. Fraglich ist allerdings, ob angesichts dieser Hürde tatsächlich viele Probleme Deutschlands im weiter steigenden internationalen Wettbewerb weitgehend ungelöst bleiben dürfen; ob die im föderalen Staat heute vorhandenen und trotz Einrichtung des IT-Planungsrates immer noch vorhandenen Barrieren und Abschottungen quasi „naturegeben“, als nicht diskussionsfähig und „sakrosant“ unverändert bleiben müssen. Ein Blick über die Grenzen zeigt auf dem Weg zur „Verwaltung 4.0“ Lösungen, die seit Jahren funktionieren und im Standortwettbewerb für Prosperität und Investitionen auch in Deutschland verstärkt sorgen könnten.
- Öffentliche Verwaltungen können nicht mehrfach in nicht nachhaltiger IT-Infrastruktur investieren. Unverzichtbar notwendig für die „Verwaltung 4.0“ ist eine langfristige **Zukunftsfähigkeit** der Systeme, die bezahlbar notwendigen Anpassungen – bspw. auch durch neue gesetzliche Regelungen – ermöglichen.
- **Modularität und Integrität** sind weitere zentrale Aspekte auf dem Weg zur „Verwaltung 4.0“: In Zeiten knapper Mittel ist es leichter mit einem Teilmodul zur Prozessmodernisierung und –Entwicklung zu starten, als eine neue „Komplettvariante“ nicht finanzieren zu können. Anbieter wie Hersteller, die im Sinne der Grundintention von „Industrie 4.0“ und einer transparenten, nachhaltigen Vertriebsstrategie auch in Richtung „Verwaltung 4.0“ solche neue, innovative und integrierende Wege gehen, um den Eintritt in die – verbesserte – digitale Welt niedrighwelliger zu unterstützen, werden in Zukunft aus Sicht vor allem der Kommunen Priorität und besondere Chancen haben.
- Verwaltungen sind „gebrannte Kinder“, wenn es um schier nicht kalkulierbare Kostenentwicklungen bei der Anpassung von Standardsoftware geht. Dies ist ein Grund für die derzeitige investive Zurückhaltung des öffentlichen Sektors in Sachen Prozessmodernisierung. Nachhaltige technische **Anpassungsfähigkeit** von Software darf kein Luxusgut sein, will man Verwaltungen von langfristigen Wertehaltungspotentialen überzeugen.
- Hohe Investitionen in der Vergangenheit sind bisweilen auch „Hardwareruinen“ geschuldet, die an zu vielen Stellen installiert wurden. **Cloud Lösungen und Virtualisierung** bieten heute Potentiale, die es ermöglichen, ohne direkte Investitionen vor Ort neueste Techniken nutzen zu können. Anbieter und Hersteller, die schnittstellenoffen Produkte modular und optional wählbar – ggf. mit eigenem Fi-



finanzierungsmodell anbieten –, können den Weg zur „Verwaltung 4.0“ gewinnbringend unterstützen; nicht nur im eigenen Interesse sondern auch mit Blick auf die Gesamtsituation des Standortes Deutschland.

▪ **Ressourcen- und Finanzsicht und „Verwaltung 4.0“**

- Alle Maßnahmen und Investitionen stehen heute unter dem Vorbehalt: Wirtschaftlichkeit und Zielerreichung. **Effektivität und Effizienz** sind wirksam nachzuweisen, will man sich intern in der Verwaltung gegenüber den um Investitionen nachsuchenden Bereichen bei Kämmerer und Politik erfolgreich durchsetzen: Politische (Investitions-) Entscheidungen zugunsten von mehr Tagesbetreuung, zur Schulsanierung, zu sozialen Einrichtungen pp. fallen – medienträchtig – leichter, als diejenigen in eher strategisch ausgerichteter Prozessmodernisierung, deren Return of Invest (ROI) erst später zu erwarten ist – vielleicht auch erst nach Ablauf des eigenen Mandats oder der eigenen Dienstzeit.
- Dabei geht es in der „Verwaltung 4.0“ nicht (mehr) ohne Gesamtüberblick und ein Controlling, das wirklich seinen Namen verdient. Nicht nur Finanzen, auch die übrigen Ressourcen, sind zukunftsgerichtet strategisch zu managen (**Res&Fin-Management**) und dies nicht nur mit Blick auf das Damoklesschwert „Demografie“, das sich unweigerlich nach unten neigt.
- Zudem erfordert wirtschaftliches Handeln der Verwaltung, dass **Finanzierung und Amortisation** eng und berechenbar miteinander korrelieren. In Zukunft werden immer weniger Projekte gestartet, die dies nicht nachvollziehbar „bedienen“, die „Verwaltung 4.0“ wird dies auf Augenhöhe möglichen Partnern vermitteln.

Ein Überblicksbeitrag wie dieser lässt es naturgemäß nicht zu, auf alle denkbaren Aspekte ausführlich einzugehen. Mit diesem Beitrag sollen über die neue Begrifflichkeit „Verwaltung 4.0“ weitergehende Diskussionsimpulse und auch Denkanstöße gegeben werden, wohl wissend, dass nur in einem intensiven Diskurs über die Verwaltungs- (und Politik-) Ebenen und Grenzen hinaus, und im gemeinsamen Verständnis von Verwaltung und Wirtschaft im Besonderen, nötige substanzielle Fortschritte und Modernisierung mit Blick auf die Jahre 2030 ff. realisierbar sind.

Die nachhaltige Zielerreichung des bundesweiten Zukunftsprojektes „Industrie 4.0“ wird empfindlich auch davon abhängen, wie sich korrespondierend die Verwaltung – als „Verwaltung 4.0“ – mit auf den Weg macht, Prosperität und Wohlstand am Standort Deutschland auch für die nächsten Jahrzehnte zu sichern.

Mit der aktuellen Zukunftsinitiative „Industrie 4.0“ besteht jetzt die Chance, auch und parallel/korrespondierend Verwaltungsmodernisierung, die heute von Vielen an vielen Stellen – bisweilen eher als Inselbetrachtung – durchaus schon thematisiert und betrieben

wird, in einem aktualisierten Gesamtkonzept neu zu beleben und auf eine neue qualitative Stufe zu heben, eben als „**Verwaltung 4.0**“!

*Ein Beitrag von IVM<sup>2</sup> Institut für Verwaltungsmanagement, Mittelstandsforschung und Zukunftsplanung – Wilfried Kruse, Beigeordneter der LH Düsseldorf a.D. und Prof. Dr. Frank Högbe, wissenschaftlicher Direktor im IVM<sup>2</sup> Institut.*

*Eine Kurzfassung dieses Beitrags finden Sie in der Maiausgabe des Behörden Spiegels.*

*Mehr zur Initiative auch unter [www.IVMhoch2.de](http://www.IVMhoch2.de) sowie unter <http://www.ivmhoch2.de/Downloads.html> und im oben genannten, ersten Führungskräfte-seminar des Behörden Spiegels zu diesem Thema.*