

IBM Global Business Services

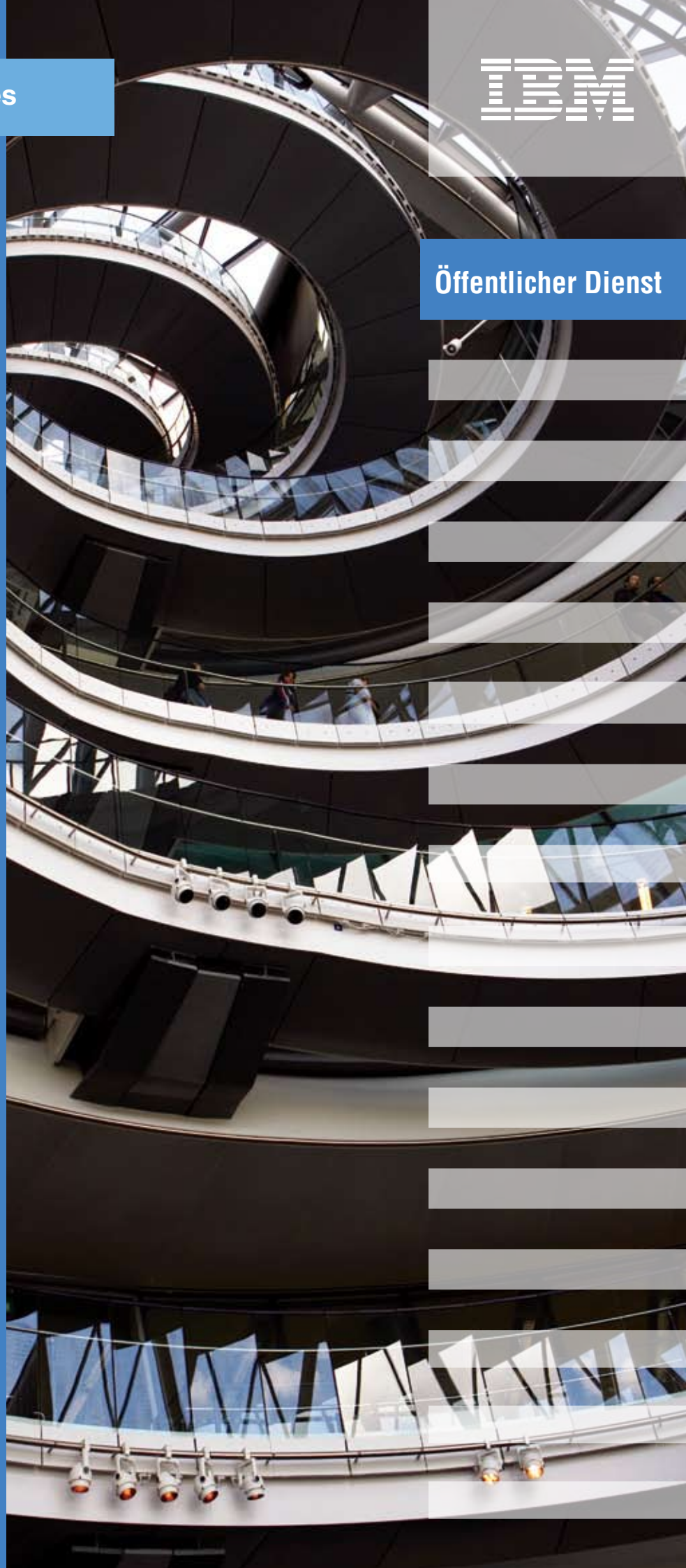


IBM Institute for Business Value

Verwaltung 2020 und die Notwendigkeit einer permanenten Zusammenarbeit

Sechs weltweite Trends
verlangen nach individuellen
Strategien

Öffentlicher Dienst



IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value (IBV) entwickelt als Teil von IBM Global Business Services für Führungskräfte des öffentlichen Diensts und der Privatwirtschaft strategische Empfehlungen sowie Problem- und Trendanalysen mit dem Ziel, die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu erhöhen.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf umfassenden Studien des IBM IBV Forschungsteams. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte die Autoren oder schreiben Sie eine E-Mail an iibv@us.ibm.com.



Verwaltung 2020 und die Notwendigkeit einer permanenten Zusammenarbeit

Sechs weltweite Trends verlangen nach individuellen Strategien

Von James W. Cortada, Sietze Dijkstra, Gerry M. Mooney und Todd Ramsey

Weltweit wird die gesellschaftliche Entwicklung durch sechs eindeutig definierte Trends bestimmt, die sich dem Einfluss der Politik weitgehend entziehen: Demografischer Wandel, Globalisierung, steigendes Umweltbewusstsein, die zunehmende Interaktion zwischen gesellschaftlichen Gruppen, soziale Instabilität und die Entwicklung von neuen Technologien. Die mit diesen sechs Trends einhergehenden tief greifenden Veränderungen werden Auswirkungen auf Staat und Verwaltungen haben. Sie verlangen nach individuellen Antworten für jede Nation, für jede Region und für jeden Verwaltungsbereich. Sie erfordern eine langfristige, permanente Zusammenarbeit auf der Grundlage multidirektionaler Kommunikation und gemeinsamer technischer Standards. Staaten und Verwaltungen müssen zukünftig stärker bereichsübergreifend zusammenarbeiten und auch ihre Partnerschaften mit internationalen Organisationen weiter verbessern.

Gegenwärtig bestimmen sechs Trends die gesellschaftlichen Entwicklungen weltweit, auf die sowohl die Politik als auch individuelle Gesellschaften nur sehr beschränkt Einfluss nehmen können. Im Einzelnen handelt es sich dabei um:

1. *Den Demografischen Wandel:* Bevölkerungsstrukturen verändern sich langsam, je nach Land und Region auch unterschiedlich. Einerseits steigt das Durchschnittsalter in vielen entwickelten Ländern, zum Beispiel in Japan oder Deutschland, andererseits sinkt das Durchschnittsalter in vielen Entwicklungsländern, wie zum Beispiel in Indien.

2. *Beschleunigte Globalisierung:* Nationen werden über soziale, politische und kulturelle Grenzen hinweg wirtschaftlich immer stärker voneinander abhängig. Wie die soeben halbwegs ausgestandene Kreditkrise deutlich offenbarte, fließen zwischen unabhängigen, souveränen und kaum kontrollierbaren Organisationen in immer größerem Umfang globale Kapitalströme, hinzu kommen wachsende Handelsströme und der verstärkte Transfer von Arbeit und Arbeitskräften. Sogar die Strategien staatlicher Stellen werden in immer größerem Umfang globalisiert.

3. *Steigendes Umweltbewusstsein:*

Gesellschaften und Regierungen beschäftigen sich zunehmend mit den Fragen des Umweltschutzes. Betroffen sind davon unter anderem sowohl die Politik wie auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, aber auch Versorgungsunternehmen, Infrastruktur und Ausbildung.

4. *Eine Intensivierung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilen einer Gesellschaft:*

Vor allem das Internet verändert die Beziehungen zwischen den Menschen im allgemeinen, aber auch zwischen Kunden und Unternehmen, zwischen Bürgern und ihren Verwaltungen. Damit einhergehend verändern sich auch die Erwartungen von Bürgern und Wirtschaft an ihre Verwaltungen, etwa im Hinblick auf öffentliche Dienstleistungen, die am besten rund um die Uhr verfügbar sein sollen.

5. *Wachsende Gefahren für die soziale Stabilität:* Gesellschaften werden immer stärker mit den Gefahren des Terrorismus und bewaffneter Konflikte – inklusive interkultureller Spannungen – bis hin zu Pandemien und Naturkatastrophen konfrontiert. Die Art dieser Gefahren verändert sich. Darauf muss mit größerer Aufmerksamkeit reagiert werden.

6. *Auswirkungen durch den Einsatz neuer Technologien:* Durch den zunehmenden Einsatz moderner Technologien - in Unternehmen, im medizinischen Bereich, in der Kommunikation, etc. - verändern sich die Prozesse und der Umgang miteinander.

Gesellschaften und Nationen sind unterschiedlich, deshalb spielen auch diese weltweit gültigen gesamtgesellschaftlichen Trends eine unterschiedlich starke Rolle. Dennoch verlangen die damit verbundenen Herausforderungen insbesondere von der Politik eine neue, schnellere Herangehensweise zur Lösung der dadurch entstehenden Probleme. Mehr denn je sind vorausschauende Strategien und Lösungen zu deren Bewältigung gefragt.

Gefragt sind vor allem eine wesentlich bessere Zusammenarbeit und eine bessere Vernetzung zwischen öffentlichen Verwaltungen, ihren Bürgern und den Unternehmen. Im Nachfolgenden geht es um Vorschläge, wie öffentliche Verwaltungen diese langfristige, nachhaltige oder - anders ausgedrückt - „*Permanente Zusammenarbeit*“ erreichen können.

Verwaltung 2020 und die Notwendigkeit einer permanenten Zusammenarbeit

Sechs weltweite Trends verlangen nach individuellen Strategien

Erläuterung der sechs Trends

Diese weltweit gültigen Trends – der demografische Wandel, die beschleunigte Globalisierung, steigendes Umweltbewusstsein, die Intensivierung der Interaktion zwischen gesellschaftlichen Gruppen, die Gefahren der sozialen Instabilität, die Auswirkungen neuer Technologien – bedeuten Chance und Gefahr gleichzeitig. Jedes Land und jede Regierung muss sich den Konsequenzen dieser unaufhaltsamen Entwicklungen stellen (siehe Abbildung 1).

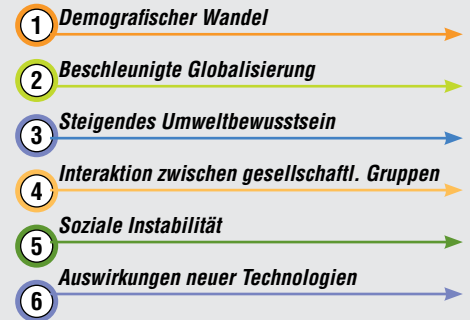
Demografischer Wandel

Bevölkerungsstrukturen verändern sich langsam, je nach Land und Region sehr unterschiedlich. In vielen entwickelten Ländern steigt das Durchschnittsalter, in vielen Entwicklungsländern sinkt es. Demografische Strukturen und Migration beeinflussen sich gegenseitig, zum Beispiel weil junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte ihr Heimatland wegen besserer Arbeitsmöglichkeiten in anderen Ländern verlassen.

Zusätzlich steigt der Bedarf nach einer größeren Beteiligung aller Bürger (auch von Minoritäten) im sozialen und wirtschaftlichen Bereich. Betroffen sind darüber hinaus

ABBILDUNG 1.

Sechs Trends verändern die Gesellschaften weltweit



Quelle: IBM Institute for Business Value.

auch Politik und Verwaltungen: Sie sind bereits offener geworden, aber es besteht noch weiterer Handlungsbedarf (siehe Kasten weiter hinten: Offenheit wird immer wichtiger).

Durch den demografischen Wandel befinden sich vielen Nationen im Umbruch. So verlangt das neue Verhältnis zwischen aktiven Arbeitskräften, Rentnern und Jugendlichen sowie die höhere Lebenserwartung, verbunden mit höheren Belastungen des Gesundheits- und Rentensystems, ebenfalls nach neuen Lösungen.

Zu dieser Studie

Das IBM Institute for Business Value hat für diese Untersuchung im Mai 2007 35 Experten des öffentlichen Diensts der IBM aus Kanada, China, Deutschland, Indien, Japan, Großbritannien und den USA an einem Ort zusammengeführt und befragt. Weitere Gespräche wurden darüber hinaus mit Experten des öffentlichen Diensts der IBM in Australien, Österreich, Belgien und Schweden geführt.

Die Analyse dieser Diskussionen, zusätzliche Forschungsarbeiten und die Ergebnisse von über zwei Dutzend IBM Studien zur Rolle von Politik und Verwaltung begründen die Thesen zu den sechs weltweiten Trends als Ursache gesellschaftlicher Veränderungen. IBM kann mit seinen Erfahrungen und seiner Expertise auf der Grundlage eines umfassenden Netzwerks Regierungen und Verwaltungen helfen, Strategien zur Bewältigung der dadurch auftretenden Probleme zu entwickeln.

Wechselwirkungen zwischen den sechs genannten Trends erfordern von Staat und Verwaltung, sich mit jedem einzelnen Trend zwar individuell auseinanderzusetzen, dabei aber auch die möglichen Überlagerungseffekte im Auge zu behalten. Diese können zu einer höheren Komplexität für die Lösungen der damit verbundenen Probleme führen.

Italien und die Konsequenzen des demografischen Wandels

Italien hat mit einer Kombination von hoher Auswanderung, relativ geringem Bevölkerungswachstum und niedriger Geburtenrate zu kämpfen. Italiens Bürger setzen hohe Erwartungen in ihre Regierung. Im Jahr 2007 betrug das Staatsbudget 50 % des Bruttoinlandsprodukts.¹

Beschleunigte Globalisierung

Länder und Gesellschaften werden über soziale, politische und kulturelle Grenzen hinweg wirtschaftlich immer stärker voneinander abhängig. Ökonomien in den Schwellenländern werden zügig modernisiert, globale Supply-Chains brauchen globale Transportnetzwerke und eine moderne Infrastruktur. Diese Entwicklungen werden immer stärker spürbar, zum Beispiel in Zentraleuropa, in vielen Teilen Asiens und in Afrika.

Auch das Angebot an Arbeitsplätzen und die nachgefragten Fähigkeiten werden sich verändern. Millionen von Arbeitskräften in China, Indien und anderen Schwellenmärkten treten im globalen Arbeitsmarkt als Konkurrenten auf. Dadurch verlieren die entwickelten Länder tendenziell Arbeitsplätze in der Produktionsindustrie, während Arbeitsplätze im Bereich der Dienstleistungen zunehmen.

Die gegenseitigen Abhängigkeiten der Wirtschaftsräume steigen. Die aus der amerikanischen Kreditkrise 2007 entstandenen Verluste waren weit über die Grenzen der USA hinaus spürbar, die globalen Auswirkungen führten auf der ganzen Welt zu Turbulenzen.

Brasilien und die Auswirkungen der Globalisierung

Brasilien erfreut sich geringer Arbeitskosten und einer relativ geringen Gefährdung durch den globalen Terrorismus. Doch die stärkere Beteiligung des Landes am globalen Markt führt auf der negativen Seite zu einem wachsenden Verbrauch an Ressourcen.

Steigendes Umweltbewusstsein

Nationen werden sich immer bewusster, dass ihr Verhalten und das Verhalten jedes Einzelnen Auswirkungen auf die Umwelt haben wird. Den daraus entstehenden Konsequenzen wird in den öffentlichen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und privaten Diskussionen immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Das verändert auch das politische Verhalten: Die Regierungen weltweit werden immer „grüner“.

Alle Staaten stehen mehr oder weniger unter dem gleichen Druck, Probleme in Zusammenhang mit den Auswirkungen der globalen Erwärmung, den schwindenden Vorkommen fossiler Brennstoffe und Erdgas, den stark steigenden Energiepreisen und dem Wassermangel zu bewältigen. Diese Probleme haben zur Entwicklung neuer grüner Industrien und zur Entwicklung von alternativen und erneuerbaren Energien geführt. Zur Bewältigung dieser Umweltherausforderungen haben einige Städte unter anderem damit begonnen, wirksame Strategien zur Eindämmung des Straßenverkehrs und der Luftverschmutzung zu entwickeln.

Indien und das gewachsene Umweltbewusstsein

Indiens Dienstleistungssektor, sein Wohlstand und die Bevölkerungszahlen wachsen unaufhörlich. Dies führt zu steigendem Ressourcenverbrauch, aber auch zur Notwendigkeit, die damit zusammenhängenden negativen Auswirkungen auf die Umwelt nachhaltig zu bekämpfen.

Zunehmende Interaktion zwischen gesellschaftlichen Gruppen

Die historischen, auf Nähe bzw. gemeinsame Kultur und Sprache beruhenden Modelle der Gesellschaft und das Konzept der nationalen Identitäten beginnen sich aufzulösen.

Und: An Stelle festgelegter Managementstrukturen in der Wirtschaft tritt eine flexible, spontane und weltumspannende Zusammenarbeit. Diese Entwicklungen spielen auch im öffentlichen Dienst eine wichtige Rolle: Heute wird von nationalen Regierungen und Verwaltungen erwartet, dass ihre Dienstleistungen für Unternehmen, Bürger und Mitarbeiter sowie fremde Verwaltungen jederzeit und überall verfügbar sind. Nationale Besonderheiten oder Vorschriften werden sich entweder anpassen müssen oder nicht mehr berücksichtigt.

Die Bürger in den USA werden interaktiv

In den USA haben die Bürger über das Internet auf viele Dienstleistungen, Formulare und Informationen von Städten, Bundesstaaten und von Bundesministerien jederzeit Zugriff. In steigendem Maße werden auch Steuerklärungen oder Gebühren über das Internet abgegeben und bezahlt.

Gefahren der sozialen Instabilität

Vor allem aufgrund der sich verändernden demografischen Strukturen und der Zuwanderung wachsen innerhalb von Ländern und Regionen interkulturelle und internationale Spannungen und führen unter Umständen zu massiven ethnischen Konflikten.

Hinzu kommen immer häufiger Naturkatastrophen und Pandemien. Das alles zusammen ergibt eine akute Gefährdung der sozialen Stabilität. Damit Leben und Besitz geschützt werden und die notwendige Stabilität erhalten bleibt, müssen Staaten und Gesellschaften reagieren.

Wachsende Gefahren für die soziale Stabilität

Vor allem die USA, Großbritannien und Spanien sind Ziele des globalen Terrorismus. Insbesondere in diesen Ländern bleibt die Aufrechterhaltung der Sicherheit ihrer Bürger und Institutionen eine ständige Herausforderung mit hoher Priorität. Gleichzeitig hat sich während der Kreditkrise, die zur Insolvenz einiger Pensionsfonds und Banken geführt hat, das Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber den Finanzinstitutionen erhöht.

Die Auswirkungen moderner Technologien

Fortschritte in der Medizin, im Energiebereich und in der Informationstechnologie sind für die Menschen wichtig. Neue Technologien kommen in immer kürzeren Abständen auf den Markt, sie sind oft Kosten treibend und wecken höhere Erwartungen. Die Akzeptanz für neue Technologien ist bei Bürgern generell vorhanden, ein wichtiges Argument für öffentliche Verwaltungen, ihre Dienstleistungen entsprechend zu modernisieren.

Einige Technologien (wie zum Beispiel die IT) erhöhen die Produktivität, während andere die Kosten in die Höhe treiben (wie zum Beispiel in der Medizin). Gleichzeitig muss der Staat das Problem des potenziellen Datenmissbrauchs lösen, denn es werden immer mehr vertrauliche Daten genutzt und verarbeitet. Dies erfordert von den Verwaltungen ganz besondere Sorgfaltspflicht.

China und die Folgewirkungen moderner Technologien

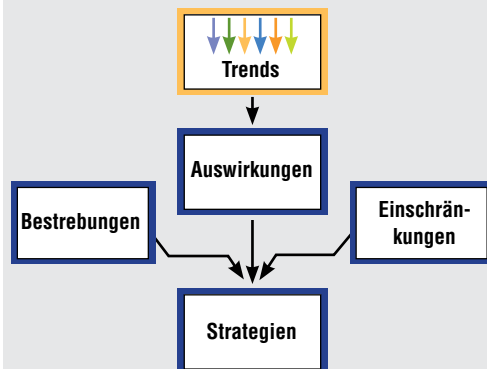
Chinas schnelle Industrialisierung und Urbanisierung verstärken den Druck, sich neuen Technologien zu öffnen, seine Bürger werden im Gebrauch des Internets immer kompetenter. Dies führt zu den bekannten Problemen und Restriktionen bei der Nutzung.

Warum jede Regierung eine individuelle Strategie entwickeln muss

Von jedem dieser weltweit gültigen Trends wird erwartet, dass er in den kommenden Jahren alle Regionen mehr oder weniger beeinflussen wird. Wie Länder darauf reagieren können oder wollen, ergibt sich aus den jeweiligen landesspezifischen Konstellationen (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 2.

Obwohl alle Staaten mit denselben weltweiten Entwicklungen konfrontiert sind, manifestieren sich deren Auswirkungen in unterschiedlicher Weise, geprägt von den individuellen Erwartungen und Einschränkungen eines Landes.



Quelle: IBM Institute for Business Value.

Diese Konstellationen haben ihren Ursprung in den jeweiligen nationalen Besonderheiten und politischen Zielen, dazu gehören unter anderem die Landesverteidigung, öffentliche Sicherheit, Verbesserung des Lebensstandards, soziale Sicherheit, Schutz des kulturellen und religiösen Erbes, Absicherung der etablierten Regierungsform und Zugangsmöglichkeiten zur Verwaltung.

Voraussetzungen für eine permanente Zusammenarbeit **Die Bestandteile einer permanenten Zusammenarbeit**

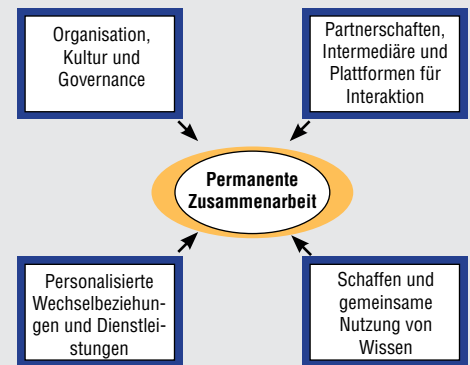
Der zukünftige Wohlstand der Bürger hängt entscheidend davon ab, wie gut der Staat auf die positiven und negativen Auswirkungen dieser sechs globalen Trends reagieren wird. Es geht dabei zunehmend darum, möglichst viele „Mitstreiter“ für die Umsetzung großer gesellschaftlicher Herausforderungen zu gewinnen.

Zunächst muss ein Verständnis für die wesentlichen Komponenten der permanenten Zusammenarbeit entwickelt werden. Erst dann wird es möglich sein, Lösungen und Maßnahmen, die den Bedürfnissen der Bürger am besten entsprechen, zu definieren und zu ergreifen.

Jede Nation muss beginnen, nachhaltige Strategien für eine solche permanente Zusammenarbeit zu entwickeln. Dies setzt in jedem Fall eine bessere Kommunikation und eine verbesserte Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen und zwischen einer wachsenden Zahl von Organisationen, Verwaltungen, Ministerien und privaten Gruppen voraus (siehe Abbildung 3).

Ein solches Netzwerk, das dem Ziel einer permanenten Zusammenarbeit dienen soll, muss den Austausch von Informationen in jeder Form, über jedes Medium und zwischen allen möglichen Sendern und Empfängern erlauben, also nicht nur innerhalb von Verwaltungen, sondern mit allen Bevölkerungsgruppen. Und in dem Maße, wie Organisationen virtueller werden und sich von „hierarchisch und vertikal“ zu „diffus und horizontal“ verändern, kann diese permanente Zusammenarbeit besseres Teamwork und eine bessere Vernetzung mit sich bringen. Die Idee der „virtuellen Organisation“ kann sich damit von einem reinen Konzept zu einer echten Handlungsalternative von Regierungen und Verwaltungen weiterentwickeln.

ABBILDUNG 3.
Permanente Zusammenarbeit – eine Kernkompetenz für Staat und Verwaltung



Source: IBM Institute for Business Value.

1. Baustein - Organisation, Kultur und Governance

Organisatorische Veränderungen werden vor allem im Personalmanagement beziehungsweise in den Strukturen von Organisationen und im Finanzmanagement notwendig werden, wobei auch hier der weitere Ausbau von Netzwerken und Partnerschaften notwendig wird. Insgesamt muss mehr Konkurrenz zugelassen werden, eine größere Auswahl und größere Anreize geschaffen werden, wie Bürger sich beteiligen können. Außerdem geht es um mehr und bessere Dienstleistungen, die on demand zur Verfügung zu stellen sind. Neue Verfahren der Governance werden sich herausbilden, wie zum Beispiel eindeutige Kriterien zur Bewertung der Resultate und der Arbeit von Regierungen und Verwaltungen.

Ein Schlüsselement ist hierbei eine höhere Transparenz der Effektivität von öffentlichen Initiativen. Dabei sollten die Ergebnisse bewertet und die gewonnenen Erfahrungen verbreitet werden. Der Mut zum Risiko sollte eine wichtige Rolle spielen. Um hierbei erfolgreich zu sein, müssen Regierungen, Unternehmen und andere Institutionen sowie die Bürger enger zusammenarbeiten.

Schweden bekämpft Verkehrstaus und Luftverschmutzung mit RFID-Technologie

Wie andere Städte auch hat Stockholm mit Verkehrsproblemen und Luftverschmutzung zu kämpfen, die die Lebensqualität der Bewohner beeinträchtigen. Stockholm entschloss sich deshalb zu einer gestaffelten Städtemaut, die jeweils zu den Hauptverkehrszeiten die höchsten Gebühren verlangt. Zur Überwachung werden Hochfrequenz (RFID)-Technologien und Kameras eingesetzt

Die Ergebnisse bisher:

- Nach einem sieben-monatigen Pilotversuch hat der private Fahrzeugverkehr um 25 Prozent abgenommen, die Passagierzahlen im ÖPNV haben um 40 000 pro Tag zu- und die Treibhausgase um 40 Prozent abgenommen.
- Nach der Beschlussfassung durch das schwedische Parlament im Jahre 2007 haben die Wähler die dauernde Einführung dieses Systems bestätigt.²

Baustein 2 – Partnerschaften, Intermediäre und Plattformen für Interaktion

Regierungen und Verwaltungen wissen, dass sie enger miteinander und mit dem nicht-öffentlichen Sektor zusammenarbeiten müssen.³ Aber wie ist das möglich? Zu viele „Eins-zu-eins“-Verbindungen sind nicht effizient und auch nicht zu managen. Auch könnte es rechtliche Einschränkungen geben.

Die Notwendigkeit der globalen Zusammenarbeit und des Schritthaltens mit den Veränderungen der globalen Gesellschaft werden neue Bündnisse und neue Arten der Zusammenarbeit brauchen. Es ist davon auszugehen, dass Regierungen und Verwaltungen sich häufiger an Gemeinschaftsprojekten beteiligen werden. Internationale und supranationale Organisationen und Körperschaften, wie zum Beispiel die Europäische Union, die Weltgesundheitsorganisation und der Internationale Verband der Zivilluftfahrt zeigen, wie Regierungen dabei mit den verfassungsmäßigen Einschränkungen umgehen können.

China E-Port verbessert die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Regierung

China E-Port wurde die Verantwortung übertragen, eine Technologie-Plattform zu entwickeln und zu betreiben, die den außenhandelspezifischen Datenfluss innerhalb der Regierung und mit einzelnen betroffenen Branchen und wirtschaftlichen Institutionen verbessert.

Zu den wichtigsten Vorteilen der neuen IT-Plattform zählen:

- Eine stark integrierte, sichere Umgebung
- Verbesserte Verteilung der Information
- Verbesserung der betrieblichen Effizienz.⁴

Baustein 3 - Personalisierte Beziehungen und Dienstleistungen

Standardisierte Programme und Anwendungen können die Bedürfnisse der Bürger nur unzureichend erfüllen. Die wachsenden Ansprüche an Effizienz, Effektivität, Sicherheit und Datenschutz machen es notwendig, Verwaltungs-Dienstleistungen stärker zu individualisieren. Speziell bei den sozialen Diensten sind die auf Einzelpersonen abgestimmten Lösungen besonders sinnvoll und notwendig.

Allerdings gibt es Bedenken bezüglich der Einführung, Verwaltung und Überwachung individualisierter Dienstleistungen. Diese reichen von der Verantwortung einzelner Verwaltungs-Mitarbeiter bis hin zum Datenschutz. Doch die eingesetzten Lösungen werden immer sicherer, eine weitreichende Automatisierung vermindert Fehlurteile Einzelner bei gleichzeitiger Erhöhung der Geschwindigkeit und Effizienz in den Abläufen.

In Kanada bekommen die Bürger Dienstleistungen über das Internet

Service Canada wurde als zentrale, integrierte, mehrkanalige Anlaufstelle für einen großen Bereich der Bundesprogramme und -dienstleistungen gegründet. Die Dienste können persönlich in mehr als 300 in ganz Kanada angesiedelten Büros, über das Telefon (mehr als 50 Millionen Anrufe jährlich) und über das Internet (über 14 Millionen Web-Besuche im Jahr) in Anspruch genommen werden.

Diese Lösung hat ...

- ... ein konsequent auf den Bürger ausgerichtetes Dienstleistungsangebot geschaffen,
- ... die Servicepunkte im ganzen Land, im Besonderen in den nördlichen und abgelegenen Gemeinden, ausgedehnt,
- ... Partnerschaften mit anderen Regierungsstellen und Dienstleistungsanbietern der Gemeinden aufgebaut und
- ... eine Organisation begründet, die ständig um die Verbesserung der Dienste bemüht ist.⁵

Baustein 4 - Schaffen und gemeinsame Nutzung von Wissen

Zu den wichtigsten Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts gehört das „Survival of the wisest“, das Überleben der Klügsten. Dabei geht es sowohl um die gemeinsame Nutzung von Wissen, die Förderung von interdisziplinärer und „querdisziplinärer“

Forschung und um nachhaltige Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Gleichzeitig macht das zunehmende Alter der Arbeitskräfte neue Modelle für die gemeinsame Nutzung des Wissens notwendig.

Pennsylvania: Konkurrenzanalyse für die zukünftige Investitionsplanung

Auch Pennsylvania kämpft mit steigender globaler Konkurrenz und sucht nach Möglichkeiten zukünftigen Wirtschaftswachstums. Der Bundesstaat benötigte deshalb einen besseren Überblick über seine gegenwärtige wirtschaftliche Situation und wollte genauer wissen, in welche Bereiche er zukünftig investieren sollte.

Zu diesem Zweck haben die öffentlichen Verwaltungen gemeinsame Prozesse für die Zusammenarbeit und die Nutzung von Wissen eingeführt. Sie helfen ihnen dabei, die Stärken ausgewählter Branchen-Cluster und einzelner Unternehmensgruppen im Vergleich zum Wettbewerb an 22 konkurrierenden Standorten in den USA und der ganzen Welt zu analysieren.

Diese Konkurrenzanalyse gab den politischen und unternehmerischen Entscheidungsträgern des Bundesstaates ein wertvolles Instrument an die Hand, bessere Strategien für die Investitionsplanung zu entwickeln.

Bewertung bestehender Programme im Hinblick auf die permanente Zusammenarbeit

Viele Programme des öffentlichen Diensts müssen im Hinblick auf eine Anpassung der Strategien an die veränderten Realitäten neu überdacht werden. Die gegenwärtigen Entwicklungen liefern neue Impulse, eine strategische Neuausrichtung in verschiedenen Bereichen vorzunehmen. Wichtig hierfür ist die enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, um Bestehendes zu verändern und die Bedürfnisse und Erwartungen im Lichte der beschriebenen Einflussfaktoren neu zu bewerten.

Es geht nicht nur um die Notwendigkeit, neue Lösungen für neue Probleme zu entwickeln, sondern auch darum, auf der Grundlage neuer Realitäten bestehende Strategien zu optimieren.

Der demografische Wandel

Das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen legt den verstärkten Einsatz von Telearbeit nahe und erfordert die gemeinsamen Nutzung und die rechtzeitige Weitergabe von Wissen. Dies ist wichtig, um vorhandenes Wissen in den Verwaltungen zu bewahren, da in naher Zukunft viele Mitarbeiter aus den geburtenstarken Jahrgängen gleichzeitig in den Ruhestand gehen werden (in den nächsten fünf Jahren steigt die Anzahl der Rentner um bis zu 30 Prozent).⁶

Um dabei keine unnötigen Belastungen für die Gesellschaft entstehen zu lassen, müssen nicht nur die vorhandenen Sozialkonzepte überprüft und angepasst werden, sondern auch Maßnahmen, zum Beispiel in Richtung einer besseren Gesundheitsvorsorge, getroffen werden. Dazu gehören unter anderem:

- Entwicklung eines stärkeren Bewusstseins für Gesundheitsvorsorge
- Genauere Überprüfungen der Inanspruchnahme sozialer Leistungen
- Effizientere Verwaltungsstrukturen.

Vor diesem Hintergrund werden in der Öffentlichkeit zunehmend Fragen der Ethik diskutiert, etwa inwieweit medizinische Leistungen in vollem Umfang auch in Zukunft in Anspruch genommen werden können und ob die Gesundheitsvorsorge für verschiedene Altersgruppen überhaupt noch bezahlbar bleibt.

Beschleunigte Globalisierung

Die Geschwindigkeit der Globalisierung wird die Wirtschaftspolitik beeinflussen. Auch die Hochschulausbildung muss weltweit konkurrenzfähig gemacht werden. Dabei spielen die Fähigkeit zur Kommunikation und eine gewisse kulturelle Kompatibilität eine wichtige Rolle. Um diese Fähigkeiten zu erlangen, müssen einige Stellschrauben neu justiert werden: die Grundschulausbildung, die Steuerung der Einwanderung, die Weiterentwicklung der Arbeitskräfte, aber

auch ein besserer Schutz der persönlichen Daten und möglichst zuverlässige Finanzinstitutionen.

Hierzu könnten folgende Strategien entwickelt werden:

- Ein systematischer Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit den weltweiten Peer-Groups
- Eine bessere Vernetzung von Wirtschafts- und Ausbildungsstrategien
- Etablierung weltweiter Netzwerke und Allianzen mit passenden Partnern.

Steigendes Umweltbewusstsein

„Grüne Politik“ muss die Antwort auf das steigende Umweltbewusstsein sein. Dazu gehören unter anderem eine sichere Wasser- und Nahrungsmittelversorgung, eine umweltschonende Verkehrspolitik sowie eine nachhaltige Energieversorgung und Energieverbrauch. Regierungen und Verwaltungen stehen bei diesem Thema unter Zugzwang, damit sie nicht ihre Glaubwürdigkeit verlieren.

Die regionale wirtschaftliche Entwicklung und die zunehmende Urbanisierung bieten neue Chancen zur schnellen Umsetzung innovativer Strategien bei relativ überschaubaren Kosten. Beispiele sind die Städte Stockholm und London, die trotz des Widerstands einiger Regierungsstellen die Städtemaut als Mittel zur Absenkung der Luftverschmutzung und des Verkehrs eingeführt haben. Bürger sollten vor diesem Hintergrund mehr Initiative zeigen und ihren Einfluss auf die Politik verstärken.

Um hier nachhaltig etwas zu verändern, wäre folgendes denkbar:

- Definition von lokalen, regionalen, nationalen oder globalen Zielen und stärkere Nutzung der Kräfte des Marktes für ihre Durchsetzung
- Die Kosten der Umweltverschmutzung genau zu beziffern, um sie in öffentliche und private Kostenevaluationen mit einbeziehen zu können.

Interaktionen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen

Die Interaktionsfähigkeit des „Web 2.0“ macht das Internet nicht nur benutzerfreundlicher, sondern bietet auch neue Möglichkeiten der Interaktion, der Schaffung und gemeinsamen Nutzung von Inhalten und Informationen sowie der Zusammenarbeit.

Um unter Verwendung der typischen Merkmale des „Web 2.0“ diese Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bürgern bzw. Wirtschaft zu vertiefen, muss das Thema „e-Government“ erheblich weiter entwickelt werden. Durch den richtigen Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien entsteht das „Government 2.0“. Es bietet wichtige Möglichkeiten im Hinblick auf Personalisierung und funktionale Vernetzung, wie zum Beispiel Online-Gemeinschaften, Blogs und andere Arten der sozialen webbasierten Interaktion.

Dieser stärkere Austausch von Informationen und Meinungen wird voraussichtlich folgendes bewirken:

- Eine bessere Nutzung der in den Netzwerken vorhandenen Informationen und ein verstärkter Aufbau solcher Netzwerke
- Bereitstellung eines größeren Teils der vorhandenen Ressourcen - sowohl Menschen als auch Budgets - zur Förderung von Innovationen.

Wachsende Gefahren sozialer Instabilität und Bedrohungen von außen

Wachsende soziale Instabilität und Bedrohungen von außen werden zusätzliche Investitionen in Sicherheitsprogramme erfordern. Dazu gehören u.a. die

Verteidigung, Notfallplanung und die Entwicklung sicherheitsrelevanter Strategien. Da es keine absolute Sicherheit geben kann, werden Regierungen und Verwaltungen das kalkulierbare Risiko für ihre Bürger abschätzen müssen. Dabei müssen sie sich intensiv mit Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes, dem Sammeln strategischer Informationen und der Weitergabe von Daten an sicherheitsrelevante Organe auseinandersetzen.

Hierzu sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Intensivierung der Zusammenarbeit, um die Ressourcen und das Wissen auf allen Ebenen der Verwaltung (lokal, regional oder national) gemeinsam zu nutzen
- Vorsicht beim Umbau sozialer Programme, um möglichst wenig Unruhe entstehen zu lassen.

Auswirkungen moderner Technologien

Erfolgreiche wirtschaftliche und politische Akteure müssen moderne Technologien möglichst zielgerichtet einsetzen. Dazu gehören öffentliche Technologie-Infrastrukturen und Zugriffsmöglichkeiten, die Nutzung offener Standards, das Outsourcing bestimmter Verwaltungsaufgaben sowie der direkte Austausch von Informationen zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit.

Folgendes ist dafür erforderlich:

- Im Hinblick auf Kosteneinsparungen Infrastrukturen und Anlagegüter (zum Beispiel Netzwerke oder medizinische Ausrüstungen) gemeinsam nutzen
- Beim Einsatz von Technologien (etwa zur Missbrauchsbekämpfung von Sozialleistungen oder aber zur medizinischen Versorgung) im Rahmen der Budgetvorgaben eine Kosten-Nutzen Rechnung durchführen.

Zugang zu den Netzwerken wird auf der ganzen Welt immer wichtiger

„Eine demokratische Gesellschaft kann bei systematischer Ausgrenzung nicht friedlich leben ... Es sind mutige Strategien zur Verbindung technologischer Veränderungen mit sozialen Reformen notwendig.“

– Jean-Claude Frajmund, CEO, FreeVergence (Brasilien)⁸

Der weltweite freie Zugang zu internationalen Netzwerken wird immer wichtiger. Aus vielen Gründen: Der Wunsch aller Menschen nach Teilnahme an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten wächst. Aber auch aus anderen Gründen muss an einer leichteren Teilnahme und verbesserten Zugangschancen gearbeitet werden. Folgende Faktoren sind dabei zu beachten:

- *Uneingeschränkte Zugangsmöglichkeiten.* Die Anzahl multikultureller Gemeinschaften und die Sprachenvielfalt wachsen. Gebraucht werden globale Standards für einen globalen Marktplatz. Uneingeschränkte Zugangsmöglichkeiten sind außerdem auch notwendig, um bei Notfällen alle Bürger, Bewohner und Besucher gleichermaßen erreichen zu können.
- *Mehr Personalisierung.* Sie ist notwendig für webbasierte Dienstleistungen aller Art, die immer stärker nachgefragt werden sowie überall und jederzeit verfügbar sein sollen.
- *Einfachere Anwendungen.* Da Arbeitskräfte immer länger im Arbeitsprozess stehen und dieser immer differenzierter gestaltet ist, sind einfache, leicht verständliche Anwendungen eine Schlüsselanforderung.
- *Steigende Produktivität.* Durch die stärkere Nutzung neuer Technologien können die wachsenden Ausgaben in der Verwaltung eingedämmt, mündige Bürger gefördert sowie der Einsatz von gezielten Informationen und Dienstleistungen der Verwaltung verbessert werden.

Wo anfangen: Wichtig ist die Standortbestimmung

Mehrere Kriterien bestimmen darüber, wie gut Staaten und öffentliche Verwaltungen die zukünftigen Herausforderungen bewältigen können. Dazu gehören:

- Eine vorausschauende und engagierte Führungsmannschaft
- Ein auf die Bürger ausgerichteter und ergebnisorientierter Maßnahmenkatalog
- Effektive Governance-Modelle
- Gezielter Einsatz von Innovation, bessere Integration und Zusammenarbeit
- Aufbau einer dynamischen und integrierten Infrastruktur
- Konstante Überprüfung und Bewertung der erbrachten Leistungen von Regierung und Verwaltung
- Wahrnehmung der Vorbildfunktion.

Was können die verantwortlichen Stellen vor allem tun, um diese Kriterien zu erfüllen? Folgende Fragen sollten dafür schlüssig beantwortet werden:

- Wie machen sich die sechs genannten weltweiten Trends in der jeweiligen Gesellschaft bemerkbar und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Bürger?
- Wie können Organisationen und ihre Arbeitsweisen an den demografischen Wandel angepasst werden, um die damit verbundenen Auswirkungen abzuschwächen und welche Alternativen sind denkbar?
- Wie weit und zufriedenstellend sind die Pläne einer gemeinsamen Nutzung oder das Outsourcing von Dienstleistungen? Wie gut ist dabei die nationale und internationale Zusammenarbeit mit Verwaltungen und der Privatwirtschaft? Wo gibt es qualifizierte Mitarbeiter und wie attraktiv ist die gemeinsam genutzte Infrastruktur?

Der Ansatz einer permanenten Zusammenarbeit ist ein erster Schritt für Staat und Verwaltungen, die unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Bürger zu erkennen und zu befriedigen.

- Welche Sicherheitsvorkehrungen müssen im Hinblick auf den Datenschutz getroffen werden, insbesondere wenn immer mehr personalisierte Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Priorität hat die gemeinsame Nutzung von Wissen im Hinblick auf die Gestaltung der Prozesse zur Entwicklung und Umsetzung von Politikstrategien? Wie wird die optimale Wiederverwertung von intellektuellem Kapital in der Entwicklung von innovativen Produkten und Serviceleistungen sichergestellt?

Bereits heute müssen Staat und öffentliche Verwaltungen Antworten auf die Bewältigung dieser gesamtgesellschaftlichen Probleme und Entwicklungen geben können. Die Errichtung von Netzwerken für die permanente Zusammenarbeit - eine mehrschichtige Kommunikation in vielen Ausprägungen, die gesellschaftliche Gruppen innerhalb und außerhalb von Landesgrenzen verbindet - ist der erste Schritt, dem öffentlichen Dienst zu helfen, die breit gestreuten Bedürfnisse seiner Bürger zu erfüllen.

Wie eine effiziente Regierung im Jahr 2020 arbeiten wird

Grundsätzlich lässt sich der Erfolg von Staat und Verwaltungen anhand folgender Kriterien messen.

- Erfolgreich ist der öffentliche Dienst, wenn er sich auf die drei wichtigsten Ziele konzentriert: Wirtschaftliche Prosperität, eine möglichst saubere Umwelt und größtmögliche Sicherheit für den Bürger⁹
- Hohe Transparenz, um öffentliches Vertrauen zu gewinnen und zu erhalten, enge Zusammenarbeit mit allen gesellschaftlichen Gruppen, auch um notwendige Veränderungen schnell durchzuführen¹⁰

- Wahrnehmung der Vorbildfunktion zur Stärkung des Einflusses auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse
- Pläne nach Prioritäten ordnen, Alternativen formulieren, lokale politische Gruppen in die Entscheidungsfindung einbeziehen¹¹
- Ergriffene Maßnahmen bewerten und ggf. verbessern, für ihre schnelle Umsetzung sorgen
- Methoden erarbeiten, um staatliches Handeln und gesellschaftliche Strömungen in Einklang zu bringen und Lösungskonzepte entwickeln, die einen permanenten Meinungs- und Erfahrungsaustausch ermöglichen
- Allgemein verbindliche Standards festlegen
- Bereitschaft dokumentieren, die Verantwortung zu übernehmen, aber auch auf die persönliche Verantwortung der Bürger hinweisen.¹²

Die beschriebenen gesamtgesellschaftlichen, weltweiten Entwicklungen und Trends tragen einerseits zur Verunsicherung bei, bieten aber auch große Chancen. Allerdings gibt es genau eine einzige Chance, es richtig zu machen. Staat, Bürger und Wirtschaft sind hierbei gemeinsam gefordert. Erfolg verspricht dabei die Maxime einer „permanenten Zusammenarbeit“, bei der möglichst alle gesellschaftlichen Schichten eingebunden werden. Nur dann ist es möglich, Entscheidungen schnell herbeizuführen und umgehend auch zu handeln.

Für mehr Informationen zu dieser Studie und dem Institute for Business Value kontaktieren Sie uns bitte unter iibv@us.ibm.com. Die Gesamtübersicht der Publikationen des IBM Institute for Business Value finden Sie unter www.ibm.com/iibv

Autoren

James W. Cortada leitet als Mitarbeiter des IBM Institute for Business Value ein Team, das sich mit Fragen moderner Verwaltungsführung weltweit beschäftigt. Er ist Autor von über 100 Artikeln und 40 Büchern, die sich vor allem mit Management- und Technologiefragen beschäftigen, darüber hinaus arbeitet er seit 30 Jahren als Berater der IBM für den öffentlichen Dienst (jwcorta@us.ibm.com).

Sietze Dijkstra ist Global Industry Leader für Government der IBM Global Business Services. Er verfügt über eine umfangreiche Expertise in Fragen der Modernisierung von Verwaltungen und Bürgernahen Dienstleistungen (sietze.dijkstra@nl.ibm.com).

Gerry M. Mooney ist General Manager für Global Government and Education. Er ist zuständig für die Entwicklung neuer Strategien für die Kunden der IBM im öffentlichen Dienst, für damit verbundene Investitionen und Marketingprogramme. Darüber hinaus entscheidet er über den weltweiten Einsatz von Ressourcen in dieser Branchengruppe. Herr Mooney besitzt einen MBA der Yale University, einen MS in Buchführung der Georgetown University und eine BA in Philosophie des Mount Saint Mary's College (mooneyg@us.ibm.com).

Todd Ramsey ist Managing Director, U.S. Federal, IBM Corporation. Herr Ramsey hat mehr als 30 Jahre Erfahrung als Mitarbeiter der IBM sowohl bei internationalen wie bei US-amerikanischen Behörden. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel in führenden Fachzeitschriften, unter anderem The Washington Post, Government Computer News, Government Technology, Federal Computer Week, Washington Technology und The New York Times (ramseyt@us.ibm.com).

Beiträge

Wir sind einer großen Anzahl von Kollegen und Mitarbeitern öffentlicher Stellen aus der ganzen Welt dankbar, die zu diesem Projekt beigetragen haben. Unser besonderer Dank gilt dabei:

Jonathan Breul, IBM Global Business Services, Director, IBM Center for the Business of Government

Curtis C. Clark, IBM Sales and Distribution, Business Development Executive

Jia Ning Ma, IBM Global Technology Services China, Sales Leader

Albert Morales, IBM Global Business Services, General Manager Public Sector Federal Industry Leader

Jatinder S. Pannu, IBM Software Group, IBM Distinguished Engineer

Madhav R. Ragam, IBM Sales and Distribution, Singapore, Public Sector Sales Specialist

Jeffrey Rhoda, IBM Asia Pacific, Vice President Public Sector

Bradley L. Westpfahl, IBM Government Sales and Distribution, Director Government Operations

Über IBM Global Business Services

Mit Experten in über 160 Ländern bietet IBM Global Business Services seinen Kunden in 17 Branchen weitreichendes Expertenwissen für die Modernisierung ihrer Geschäftsprozesse. Zum Einsatz kommen innovative Methoden, um Potenziale im Unternehmen schneller zu identifizieren, zu heben und weiter zu entwickeln. Genutzt wird dabei die volle Bandbreite der Fähigkeiten von IBM.

Referenzen

- ¹ „Population and Social Conditions Data“. Eurostat. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136184,0_45572595&dad=portal&schema=PORTAL. Letzter Zugriff am 19. März 2008; „United Nations World Population Prospects: The 2006 Population Revision Database“. Vereinte Nationen. <http://esa.un.org/unpp/index.asp?panel=2> Letzter Zugriff am 19. März 2008; „OECD Economic Outlook No. 82, Dezember 2007“, Organisation for Economic Cooperation and Development. http://www.oecd.org/document/18/0,2340_de_2649_201185_20347538_1_1_1_1,00.html. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ² „Facts about the Evaluation of the Stockholm Trial“. Stockholmsförsöket. September 2006. http://stockholmsforsoket.episerverhotell.net/upload/Hushall_eng.pdf. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ³ „Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006“. IBM Corporation. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ⁴ Asian Development Bank, „Introduction of China E-Port“. Mai 2007. <http://www.adb.org/Documents/Events/2007/Customs-Automation/Presentation-E-Port.pdf>. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ⁵ „Service Canada Annual Report 2005-06“. Service Canada. http://www.servicecanada.gc.ca/en/about/reports/ar_0506/pdf/ar_0506.pdf. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ⁶ Stier, Max. „Are You Experienced? How Boomers Can Help Our Government Meet Its Talent Needs“. Partnership for Public Service, New York. <http://www.ourpublicservice.org/OPS/publications/download.php?id=89>. Letzter Zugriff am 19. März 2008.
- ⁷ Cortada, James W., Ashish M. Gupta und Marc Le Noir. „How nations thrive in the Information Age: Leveraging information and communications technologies for national economic development“. IBM Institute for Business Value, Februar 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1026851?cntxt=a1000055>.
- ⁸ The Wireless Internet Institute, ed. The Promise of Broadband Wireless Communities, Seite 26. United Nations ICT Task Force und das Wireless Internet Institute. Boston, Massachusetts. 2005.
- ⁹ Dirks, Susanne, Dr. Mary Keeling und Ronan Lyons. „Economic development in a Rubik's Cube world: How to turn global trends into local prosperity“. IBM Institute for Business Value. Januar 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1029246?cntxt=a1000401>.

- ¹⁰ Cortada, James W., Ashish M. Gupta und Marc Le Noir. „How nations thrive in the Information Age: Leveraging information and communications technologies for national economic development“. IBM Institute for Business Value, Februar 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1026851?cntxt=a1000055>.
- ¹¹ Cortada, James W., Molly Harmon und Lisa Yarbrough. „Identifying what should be changed: How public officials and military leaders can choose wisely“. IBM Institute for Business Value. Juli 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028558?cntxt=a1000055>.
- ¹² Dijkstra, Seitze und Marc Le Noir. „The Big Lie About Transparency: How to Implement Performance Management in Government Successfully“. IBM Institute for Business Value. Oktober 2004. <http://www-03.ibm.com/industries/government/doc/content/resource/thought/1263011109.html>.



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Produziert in den Vereinigten Staaten von
Amerika
04-08
Alle Rechte vorbehalten

IBM und das IBM-Logo sind Marken oder
eingetragene Marken der International Business
Machines Corporation in den USA und/oder
anderen Ländern.

Anderere Firmen-, Produkt- und
Dienstleistungsbezeichnungen können Marken
und Service-Marken von Anderen sein.

Hinweise auf IBM-Produkte und -Services in
dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass
IBM diese in allen Ländern, in denen IBM
vertreten ist, anbietet.