



Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises



www.rhein-erft-kreis.de

Gerlinde Dauber
Kreisdirektorin Rhein-Erft-Kreis

Inhaltsverzeichnis

Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises	2
1. Die Welt, in der wir in 10 bis 20 Jahren leben.....	2
1.1. Rückblick auf das Jahr 1990.....	2
1.2. Megatrends nach Matthias Horx.....	3
1.3. Trends nach Horst Opaschowski.....	5
1.4. Nach der Finanzkrise folgt die Staatskrise.....	8
2. Veränderte Anforderungen an Kommunalverwaltungen	9
2.1. Verändertes Rollenverständnis	9
2.2. Veränderte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.....	12
2.2.1. Technologische Entwicklungen	13
2.2.2. Veränderungen in der Gesellschaft.....	18
2.3. Sicht der Auszubildenden des Rhein-Erft-Kreises.....	21
3. Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises und Umsetzungsmaßnahmen	22
3.1. Verwaltungsleitbild.....	22
3.2. Umsetzungsmaßnahmen.....	23
3.2.1. Personal.....	24
3.2.2. IT – E-Government	29
3.2.3. Organisation.....	31
3.3. Voraussetzung für Umsetzungsschritte.....	34
Anlage 1.....	35

Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises

Mit dem Jahr 2011 hat eine neue Dekade des 21. Jahrhunderts begonnen. Alle 10 Jahre setzen sich bestimmte Trends durch, die eine Dekade kennzeichnen und Weichenstellungen notwendig machen, auch wenn jedes Jahrzehnt sein Aussehen innerhalb der Dekade verändert. Dies gilt auch für Kommunalverwaltungen, die sich auf die Zukunft einstellen müssen, denn „Die Zeiten ändern sich immer, die Gegenwart zeigt immer die erreichten Ergebnisse von Handeln in der Vergangenheit, und es stellen sich immer Fragen von Notwendigkeiten für die Zukunft“.¹

Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises ist daher aus der Welt, in der wir in 10 bis 20 Jahren leben werden, also aus den Zukunftstrends und den bevorstehenden Anforderungen an Kommunalverwaltungen abzuleiten.²

1. Die Welt, in der wir in 10 bis 20 Jahren leben

Zukunftstrends, die die Welt, in der wir in 10 bis 20 Jahren leben werden, beschreiben, werden durch einen Rückblick verständlich, denn „Wer Veränderungen will, muss von der Realität ausgehen“.³

1.1. Rückblick auf das Jahr 1990

Wie war es also vor 20 Jahren, 1990 – ein Jahr nach dem Mauerfall? Stichworte mögen für diesen Rückblick genügen:

- die Frucht der Einheit: die Banane
- Volkskammerwahl im März 1990
- im Juni beginnt der Abriss der Berliner Mauer
- mit Inkrafttreten der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion wird die Mark in der ehemaligen DDR von der DM abgelöst
- Unterzeichnung des Einigungsvertrages
- die Wiedervereinigung am 03.10.
- Bundestagswahl im Dezember
- Friedensnobelpreis für Michael Gorbatschow
- es gab noch keine Handys; für den ersten Informationsaustausch mit dem Osten Deutschlands wurden Fernschreiber wieder aktiviert
- in den Telefonzellen hing der Aufkleber: Bitte fasse Dich kurz

1 Maik, Führen Leisten Leben, Frankfurt 2006, S. 11

2 So auch Hill, Perspektive 2020, in Hill: Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S. 9, 10

3 Schäuble, Zitat aus Clement/Merz, Was jetzt zu tun ist – Deutschland 2.0, Freiburg 2010, S. 11

- Internet und PCs am Arbeitsplatz waren kein Standard, sondern die Speicherschreibmaschine war schon Luxus; auch Privathaushalte hatten keinen PC und keinen Internetanschluss, auch keine Parabolantenne, maximal Kabelanschluss
- in Kommunalverwaltungen gab es Großrechnerverfahren für Sozialhilfe, Einwohnerwesen etc.
- in den Kreisverwaltungen waren Umweltämter im Entstehen
- es gab Oberkreisdirektoren, Gemeindedirektoren; Bürgermeister und Landrat waren ehrenamtlich tätig und Vorsitzende der Kreistages bzw. des Rates, also die dualistische Kommunalverfassung in Nordrhein-Westfalen
- die ersten Anzeichen der Neuen Steuerung wurden diskutiert
- 1990: in einer Kreisstadt mit 20.000 Einwohnern gab es z.B. drei Edelboutiquen (heute nur noch eine), ein Porzellangeschäft, ein Haushaltswarengeschäft, zwei Kürschner, ein Wäschegeschäft, viele Blumengeschäfte, nur drei Bäckereien (heute wenigstens sieben), Karstadt, kein Douglas, sondern eine Parfümerie als Einzelunternehmen, drei Metzgereien in der Fußgängerzone, ein Schreib- und Büromaschinengeschäft (das heute nur noch Schreibwaren verkauft), 3 Bücherstuben, von denen noch eine existiert
- 1990: die Erwartungen und Hoffnungen bezogen sich auf die Wiedervereinigung. Die ersten Kontakte zwischen den Kommunalverwaltungen wurden geknüpft. Die ersten Besuche – ohne Navi, mit altem Kartenwerk, mit der notwendigen Büroausstattung (insbesondere den Gesetzeswerken, Aktenplänen, auch Schreibmaschinen, Aktendeckeln, usw.) und Unterkünfte in stillgelegten LPGs.....

Das war vor 20 Jahren. Und wie wird es in 20 Jahren aussehen? In welcher Welt werden wir leben? „Die Zukunft bleibt immer hinter einem Schleier der Ungewissheit verborgen“,⁴ dennoch gibt es Trends:

1.2. Megatrends nach Matthias Horx⁵

Matthias Horx, ein Zukunftsforscher, stellt 3 Megatrends heraus, nämlich die Wissensökonomie, die Individualisierung und demografische Veränderungen.

1. Wissensökonomie

Nach Horx wird die Zahl der weiblichen Abiturientinnen im Jahr 2020 auf 60% angestiegen sein. Damit steigt die Erwerbsbeteiligung von Frauen⁶ und der Arbeitsplatzverlust von Männern, sodass eine neue und veränderte Arbeitsplatzverteilung entsteht. Die hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen stellt neue Anforderungen an Ganztagsbetreuung von Kindern und an die Nachfrage nach komplexen Systemen, d.h. umfassende Lösungen, die die Alltagsarbeit abnehmen. Aufgrund des höheren Fraueneinkommen werden Frauen sich zum einen diese komplexen Systeme leisten können und zum anderen nicht mehr vom Einkommen eines männlichen Lebenspartners abhängig sein.

4 Zukunftskommission des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 5

5 Vgl. Dokumentation WestLB Kongress am 10. März 2010 in Düsseldorf

6 So auch Opaschowski, Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben, S. 132

Die Wissensökonomie führt zu Veränderung der Arbeit: nicht „Absitzen“ der Arbeit, also der Zeitfaktor im Sinne der körperlichen Anwesenheit ist entscheidend, sondern die mit der Arbeit erzielten Ergebnisse⁷ und eine veränderte Einstellung: Arbeit ist ein Lebensfaktor, muss attraktiv sein und dient nicht mehr nur dem Erwerb des Lebensunterhalts; attraktive Arbeitsplätze als Wohn- und Lebensfaktor entscheiden darüber, ob und wer u.a. in Kommunalverwaltungen tätig sein wird.

Ein weiterer Aspekt des Zukunftstrends Wissensökonomie ist die Bildung. Bildung ist nicht nur ein Standortfaktor und für die regionale Politik ein wesentlicher Gestaltungsfaktor, sondern Grundlage für ein wissensorientiertes Erwerbsleben. In Zukunft wird der Billiglohnsektor weiter absinken, sodass ein 10%iger Bildungszuwachs notwendig ist, um diesen Effekt abzumildern. Auszugehen ist dabei von kognitiven Skills (Fähigkeiten), die auf einem Menschenbild beruhen, das davon ausgeht, dass jeder Mensch mehrere Talente hat,⁸ sodass diese in einem individualisierten Schulsystem gefördert werden müssen und Fähigkeiten sowie kognitive Skills unterschiedlich entwickelt werden.

2. Individualisierung

Den zweiten Trend umschreibt Horx mit Individualisierung.

Neue Lebensformen werden entstehen: statt einer Großfamilie haben Menschen mehrere Lebensmittelpunkte, sind also nicht mehr nur an einen Lebensmittelpunkt gebunden, sondern wechseln die Lebensörtlichkeit. Dabei spielen die elektronischen Medien wie PC und Internet eine wesentliche Rolle, da sie es ermöglichen, zwischen den unterschiedlichen Lebensmittelpunkten, Familie und Freunden in Kontakt zu bleiben. PC und Internet werden darüber hinaus die Grundlage für eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben: die Web 2.0-Gesellschaft wird sich weiter entwickeln: mit PC und Internet werden die individuellen Einschätzungen, Befindlichkeiten und Meinungen in die Öffentlichkeit getragen, soweit kein Rückzug in die rein private Sphäre folgt. Dieser steht jedoch schon heute unmittelbar bevor, denn die Politik wird von einer Großzahl Menschen nicht mehr verstanden, weil Politik – so das derzeitige Verständnis – „Gier ohne Haftung belohnt“,⁹ Politik nicht mehr mit den Menschen, sondern nur noch über sie redet¹⁰ und daher Rückzug in das Private¹¹ unmittelbar folgt.

3. Demografische Veränderungen

Der dritte Trend, die demografischen Veränderungen, hat zur Grundlage, dass sich die Lebensspanne der Menschen 6-7 Wochen pro Jahr verlängert. Dies hat zur Folge, dass gesunde Lebensjahre ab dem 60. Lebensjahr im Mittelpunkt stehen. Gesundheit wird eine der zentralen Fragen unter dem Blickwinkel, wie gesund die Bewohner einer Kommune sind. D.h. die Diskussion betrifft Gesundheit statt

7 So auch jetzt schon als Resultatorientierung Malik a.a.O., S. 84 ff

8 Zitat: es gibt keine Blöden

9 „Ich sehe eine gewisse Lähmung, keinen Schwung, wenig Führung, viel überflüssigen Streit, wachsende Unsicherheit. Wenn wir aber wirklich voran kommen wollen, brauchen wir einen Wachstumsschub, an dem alle mitwirken müssen, auch die Länder, die Kommunen, die Wissenschaft, die Unternehmen. Da sehe ich nicht einmal den Versuch, dies umfassend zu tun. Man beschränkt sich auf Einzelkritik und Einzelschritte“ Clement in Clement/Merz, Was jetzt zu tun ist – Deutschland 2.0, Freiburg 2010, S. 16

10 Clement/Merz, a.a.O., S. 72

11 Politik braucht aber die Anstöße aus einer lebendigen Bürgergesellschaft, denn ohne die Gesellschaft aktiver Bürger geht es nicht (so Lord Dahrendorf – zitiert aus dem Vorwort der Petersberger Convention 2010); zum Rückzug in das Private und zur Flucht in die TV-Traumwelt (Dieter Wedel, Petersberger Convention 2010, S. 23), wobei es auf die Dosierung ankommt S. 26; Vgl. auch Juncker in Petersberger Convention 2010, S. 35 mit dem Hinweis, diese Verwerfungen in der Gesellschaft könnten zu einer höchst unterschiedlichen Repräsentanz politischer Kräfte führen und im Endeffekt politische Extreme stärken

Krankheit, also die Frage, was das Leben gesund macht.¹² Gesundes Leben wird insbesondere durch eine gesunde Umgebung mit bemerkenswerten, ausstrahlungsfähigen Landmarks wie Hamburger Hafen, Guggenheim in Bilbao u.ä. ermöglicht: Die Menschen beteiligen sich unter dieser Perspektive an der Stadtentwicklung, an den unterschiedlichen Wohnformen und wählen so ihre diversen Lebensmittelpunkte im Sinne von Co-Housing d.h. nicht nur die Wohnung selbst, sondern auch die Umgebung rückt immer mehr in den Mittelpunkt. Dabei spielt auch die regionale Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungsebenen eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

1.3. Trends nach Horst Opaschowski¹³

Der Zukunftsforscher Opaschowski sieht vier Hauptfelder der Veränderung: Wohlstand, Arbeitswelten, Lebensumfeld und Generationen.

1. Wohlstand muss neu gedacht werden

So umschreibt Opaschowski die Anforderungen an die Zukunft. Ein sinkender Lebensstandard und der Abschied vom „immer mehr“ werden die Zukunft bestimmen: Der Fahrstuhleffekt, wonach wir stetig nach oben fahren in eine Welt, in der es uns immer besser geht, wird zunehmend vom Paternoster-Prinzip abgelöst: Einige fahren nach oben, aber viele nach unten – oder müssen auf halber Strecke aussteigen.¹⁴ Die Folge daraus sind Unzufriedenheit, Furcht vor Armut, Politikverdrossenheit,¹⁵ aber auch eine veränderte Einstellung zu Leben: Prestige gewinnt der, der mit sich und seinem Leben zufrieden ist und nicht der, der sich immer mehr leisten kann.¹⁶ Konsequenterweise wird das Leben unter dem Stichwort Luxese geführt, mal Luxus und mal Askese, also der Spagat zwischen Sparen und Verschenden:¹⁷ Sich Qualität und Luxus leisten zu können, bedeutet, in anderen Bereichen Billigwaren in Kauf zu nehmen, sodass das Konsumverhalten sich ebenso ändern wird wie die Konsumangebote. Lebensqualität wird als Wohlstand im Sinne von weniger Güter besitzen und doch besser zu leben,¹⁸ als Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit¹⁹ definiert werden, wobei die materiellen Aspekte z.B. die Angst vor der Mindestrente bei den Senioren, die schon heute vorhanden ist, sich verfestigen wird. Im Sinne des sinkenden Wohlstandes werden Parteien, Gewerkschaften, Vereine und Kirchen eine Massenflucht erleben, weil sie dem „Wohlstand neu Denken“ heute und in Zukunft keine sinnstiftenden Konzepte entgegensetzen, denn wenn Wohlstand in Zukunft ein besseres Leben im Sinne von Lebenszufriedenheit beinhaltet, wird die Religion der Zukunft die Gesundheit, die Grundlage für das Wohlbefinden ist.

12 Wenn wir nicht in der Lage sein sollten, vor allem demenzielle und andere altersbedingte Erkrankungen mit medizinischer Hilfe zu verhindern oder zu heilen, wird uns allein dieser Teil des demografischen Wandels vermutlich mehr kosten als die Herausforderungen, die der Klimawandel für uns bedeutet – Clement/Merz, a.a.O., S. 115

13 Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben, 2. Auflage, Gütersloh 2009

14 Opaschowski, a.a.O., S. 29

15 Weil die Politik den Status quo nicht mehr sicherstellen kann und neue Herausforderungen nicht kommuniziert

16 Opaschowski, a.a.O., S. 50

17 Opaschowski, a.a.O., S. 159

18 Opaschowski, a.a.O., S. 649

19 Opaschowski, a.a.O., S. 646

2. Arbeitswelt

Für die Arbeitswelt stellt Opaschowski fest: Das Industriezeitalter ist tot, die Zukunft gehört der Dienstleistungsgesellschaft mit Niedriglohnjobs, aber auch dem Zeitalter des Berufswechsel, der Zweitjobs, der befristeten Arbeitsverhältnis, Arbeitsplatzgarantien gibt es nicht mehr, der Wechsel von Arbeitsplätzen und Berufen wird zur normalen Erwerbsbiografie gehören. Es wird eine Rund-um-die-Uhr-Beschäftigung anstelle von Vollbeschäftigung und nur einem Beruf für das gesamte Arbeitsleben geben. Für die das familiäre Zusammenleben hat dies sog. Pinbrettfamilien zu Konsequenz, d.h. aufgrund der höheren zeitlichen Flexibilität in beruflichen Leben kann das private Leben immer weniger geplant werden, sodass Zeiten von Eltern, Kindern und Freunden kaum noch deckungsgleich sind und zunehmend über schriftliche Mitteilungen am Pinbrett²⁰ Kontakt gehalten wird. Diese Flexibilität führt damit zu einer zunehmenden Orientierungslosigkeit und Bindungslosigkeit, denn die flexible Gesellschaft fordert: Bleib in Bewegung, geh keine Bindungen und Verpflichtungen ein und bring vor allem keine Opfer. Zeig dein Chamäleongesicht – heute so und morgen so. Fang immer wieder von vorne an. Das Ziel ist weniger wichtig. Ständiger Aufbruch am Nullpunkt – das ist Risikobereitschaft und totale Flexibilität.²¹

Die Veränderungen der Arbeitswelt werden von Opaschowski des weiteren mit dem Ausverkauf der Arbeitslust beschrieben: Selbstverwirklichung findet oftmals erst nach Feierabend statt, sodass neue Leistungsmotivation durch Gratifikationen, Wahlmöglichkeiten (z.B. Arbeitszeit), mehr Freiräume,²² aber auch Urlaub als Abenteuer²³ oder Langzeiturlaub als Ausstieg auf Zeit²⁴ immer mehr Realität werden.

Auch das Betriebsklima wird sich zukünftig ändern, denn wegen fehlender Arbeitsplatzgarantie gehen Betriebstreue und Wir-Gefühl verloren.

Signifikant für die Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Feststellung, dass es zukünftig Working poor und MC Jobber geben wird: Ein Drittel der Arbeitnehmer wird zu den Geringverdienern zählen, während ansonsten die Arbeitsformel 0,5x2x3 gilt, also die Hälfte der Mitarbeiter/-innen verdient doppelt so viel und muss dafür dreimal so viel leisten wie früher, weil eine ständige Produktivitätssteigerung gefordert wird.

Die Arbeitspersönlichkeit wird durch Fleiß, Ehrgeiz, Leistungsorientierung gekennzeichnet sein, also als starke und selbstständige Persönlichkeit,²⁵ die sich jedoch nicht mehr über den Beruf definiert, sondern als Lebensunternehmertum,²⁶ denn da bezahlte Arbeit nicht mehr für alle da sein wird und Berufsarbeit nur das halbe Leben ist, erfolgt eine Besinnung auf sich selbst und die eigenen Fähigkeiten, also auf Leistungen in Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeiten, die neue Beschäftigungsformen notwendig macht, welche die Existenzsicherung und Lebenserfüllung gleichermaßen gewähren.²⁷ Leistungsgesellschaft, Leben ist Lust zu schaffen, Schaffensfreude und nicht mehr nur Arbeitsfreude,²⁸ Er-

20 Oder auch mit den Medien SMS, Internet usw.

21 Opaschowski, a.a.O., S. 61

22 Opaschowski, a.a.O., S. 146

23 Opaschowski, a.a.O., S. 375

24 Opaschowski, a.a.O., S. 373

25 Opaschowski, a.a.O., S. 122

26 Opaschowski, a.a.O., S. 123, siehe auch oben: Prestige!

27 Opaschowski, a.a.O., S. 621

28 Opaschowski, a.a.O., S. 627

weiterung der Leistungsdiskussion um individuelle und soziale Dimension,²⁹ Lebensqualität werden die Kennzeichen der veränderten Arbeitswelt sein.

Wie Horx stellt auch Opaschowski fest: Die Arbeitswelt wird weiblich.

3. Lebensumfeld

Für das Lebensumfeld stellt Opaschowski fest, dass Orte zum Leben und nicht mehr nur zum Wohnen das Lebensumfeld bestimmen werden, also Orte, an denen sich das Lebensunternehmertum³⁰ realisieren lässt. Da die Arbeitswelt immer mehr Flexibilität erfordert wird Wohneigentum von Miete abgelöst und generationenübergreifendes Wohnen zum Standard.

4. Generation

Die heutige Generation beschreibt Opaschowski als Generation @, eine Konfetti-Gesellschaft, in der Beschleunigung und „Alles erleben und Nichts verpassen“ die Hauptmerkmale sind. In dieser Gesellschaft können viele Eindrücke und Informationen nur noch konfettiartig nebeneinander aufgenommen werden,³¹ führen zu Oberflächlichkeit³² und einer Zapping-Kultur,³³ in der mehr Kontakt mit Medien als mit Menschen³⁴ besteht. Diese Medienvielfalt führt jedoch zu Zeitnot; Zeit für Langatmiges, Geduld, Konzentration gehen dabei immer mehr verloren.³⁵ Das Online-Jahrhundert ist jedoch nach Opaschowski 2030 zu Ende. Gesundheit und Lebensqualität werden die Megamärkte,³⁶ und die Gesellschaft besinnt sich wieder auf Werte wie Fleiß, Vertrauen und Lebenssinn.

Aus diesen Zukunftstrends formuliert Opaschowski seine 10 Gebote des 21. Jahrhunderts:³⁷

1. Definiere deinen Lebenssinn neu: Werde dein eigener Lebensunternehmer.
2. Verwechsle deinen Lebensstandard nicht mit deiner Lebensqualität.
3. Mach die Familie zur Konstante deines Lebens und ermutige Kinder zu dauerhaften Bindungen.
4. Knüpf dir ein verlässliches soziales Netz, damit dich Freunde und Nachbarn als soziale Konvois ein Leben lang begleiten können.
5. Hilf anderen, damit auch dir geholfen wird. Nur du allein kannst es, aber kannst es nicht allein.
6. Verdien' dir deinen Lebensunterhalt – durch Arbeit oder gute Werke.
7. Mach dein persönliches Wohlergehen zum wichtigsten Auswahlkriterium. Und kauf nur das, was du wirklich willst.

29 Opaschowski, a.a.O., S. 630

30 Opaschowski, a.a.O., S. 123, Vgl. auch oben

31 Opaschowski, a.a.O., S. 70

32 Opaschowski, a.a.O., S. 222

33 Opaschowski, a.a.O., S. 227

34 Opaschowski, a.a.O., S. 239

35 Opaschowski, a.a.O., S. 247

36 Opaschowski, a.a.O., S. 240

37 Opaschowski, Das Moses-Prinzip, München 2008

8. Nutze Krisen im Leben als Chance für einen Neubeginn. Wenn du wirklich willst, geht es immer weiter.
9. Suche die Halt- und Ruhepunkte deines Lebens.
10. Mach nicht alle deine Träume wahr. Heb' dir für deine Lebensplanung noch unerfüllte Wünsche auf.

1.4. Nach der Finanzkrise folgt die Staatskrise

Mit der Feststellung, nach der Finanzkrise folgt die Staatskrise, wird die Zukunft unseres Gemeinwesens beschrieben.³⁸

Es wird eine durchgängige Vertrauenskrise bezüglich staatlichem Handeln festgestellt, weil die notwendigen Reformen nicht die Köpfe und Emotionen der Betroffenen erreichen, Politik nicht mit den Menschen spricht und der von den Menschen gewünschte Einfluss nicht beachtet wird. So kommt es dazu, dass sich Protest statt Begeisterung organisieren, weil Protest gegen etwas ist immer leichter zu Organisieren als Begeisterung für etwas.³⁹

Die Ursache dieser staatlichen Vertrauenskrise, die sich derzeit auch in Politikverdrossenheit, Abwanderungen aus den etablierten Parteien⁴⁰ und „Protestverhalten“⁴¹ äußert, liegt in der derzeitigen Entwicklungsstufe des Staates: Der Staat regelt alles und schafft damit Verantwortung des Einzelnen ab.⁴² Reflexartig erfolgt somit der Ruf nach dem Staat für alle Lebenslagen. Der Staat und mit ihm die umsetzende Verwaltung ist dadurch überfordert, sodass Verantwortung – auch aus dem grundgesetzlich garantierten Freiheitsgedanken – zurückgegeben werden muss.⁴³ Problemlösungen können zukünftig nicht mehr mit Geld gekauft werden, sondern Schwierigkeiten müssen gelöst werden – ohne Geld. Der Staat muss als Moderator, als Gewährleister, als Partner aktiver Bürger eine neue Rolle finden. Grad und Maß staatlicher Interventionen müssen deshalb neu diskutiert werden. „Die Zeit der Notoperationen ist nun vorbei; jetzt muss aufgeräumt werden.“⁴⁴

38 Clement/Merz, a.a.O., S. 25; Juncker in: Petersberger Convention 2010, S. 35

39 Merz in Clement/Merz, a.a.O., S. 25

40 Vgl. auch den Hinweis von Juncker (Petersberger Convention S. 35), dass dies dazu führen kann, die politischen Extreme zu stärken

41 Vgl. die Bewegung „Stuttgart 21“; Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 13: neuere Entwicklungen (Rauchverbot Bayern, Schulreform Hamburg, Hauptbahnhof Stuttgart) zeigen, dass parlamentarische Entscheidungen nicht mehr als Regel akzeptiert werden.

42 Vgl. auch Landsberg, Die Finanznot gefährdet mehr als die kommunale Selbstverwaltung, innovative Verwaltung 2010, Heft 7- 8, S. 10 ff

43 Der einzelne Bürger muss gefordert werden, ihm muss mehr Eigenverantwortung zugemutet und zurückgegeben werden – Opaschowski, a.a.O., S. 28

44 Clement/Merz, a.a.O., S. 8

2. Veränderte Anforderungen an Kommunalverwaltungen

Aus diesen Zukunftstrends ergeben sich die neuen und veränderten Anforderungen an die öffentliche Kommunalverwaltung.

2.1. Verändertes Rollenverständnis

Kommunalverwaltungen werden auch zukünftig hoheitliche Aufgaben wahrnehmen, also für die Ausführung und Einhaltung von Gesetzen sorgen, d.h. hoheitlich in einem Über-Unterordnungsverhältnis zum Bürger, zur Bürgerin handeln. Die Effizienz der hoheitlichen Tätigkeiten wird sich auch an den veränderten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, also den oben dargestellten Trends, ausrichten müssen.⁴⁵

Ebenso werden in Zukunft Dienstleistungen für Bürger/-innen erbracht, sowohl im Rahmen des Gesetzesvollzuges als Pflichtleistungen als auch im Rahmen der sog. freiwilligen Aufgaben. Hier stellt sich ebenso aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, d.h. der oben dargestellten Trends, die Frage nach der Effizienz und bezüglich der freiwilligen Aufgaben auch der Effektivität,⁴⁶ denn insbesondere die Finanzen der Kommunen⁴⁷ fordern eine besondere Beachtung von Effizienz und Effektivität.

Sowohl für die hoheitlichen Aufgaben als auch für die Dienstleistungen wird eine moderne Verwaltung bürgerfreundlich handeln, d.h. sich an den klassischen „Input-Kategorien“ des Verwaltungshandelns ausrichten:⁴⁸ Bürgerfreundlich ist eine Verwaltung, wenn sie den spezifischen Rechtmäßigkeitsanforderungen Rechnung trägt, frei von Willkür entscheidet, Verfahrens- und Formvorschriften – wie Anhörungs- und Beteiligungsrechte – berücksichtigt und eine als verfahrensgerecht empfundene Entscheidung trifft, in der die Belange der Bürger/-innen angemessen berücksichtigt werden. Bürgerfreundlichkeit macht sich daher auch daran fest, dass das Verwaltungshandeln verständlich, nachvollziehbar und, soweit von Bürger/-innen ein Handeln gefordert wird, dies umsetzbar ist. Ebenso erwarten die Bürger/-innen, dass ihre Anträge schnellstmöglich bearbeitet werden, ihnen prägnante, vollständige und richtige Informationen gegeben werden, auf ihre Lebenssituation eingegangen wird.⁴⁹

Das schwindende Vertrauen gegenüber staatlichem Handeln stellt für Kommunalverwaltungen eine neue, zusätzliche Herausforderung dar, denn Vertrauen in staatliches Handeln muss auch von Kommunalverwaltungen zurückgewonnen werden. Kommunen haben einen gesellschaftspolitischen Auftrag: sie müssen für das Gemeinwohl und ein gutes Zusammenleben aller Bürger/-innen sorgen, sie sind für die nachhaltige Gestaltung der Lebensqualität vor Ort verantwortlich.⁵⁰ Da Bürger/-innen trotz zukünftig wechselnder Lebensumwelten mit ihrem Lebenswohntort, der Kommune, emotional verbunden sind, Politik und staatliches Handeln hier unmittelbar erfahren und erleben, ist gerade eine Kommunalverwaltung prädestiniert, neues Vertrauen in staatliches Handeln und Politik zu schaffen. Die sog. Web 2.0-Gesellschaft, die über Internet, Fa-

45 Vgl. dazu unten

46 Tun wir die richtigen Dinge?

47 Vgl. dazu unten

48 Seckelmann, E-Government: Chancen und Risiken für Bürgerinnen und Bürger, in Hill/Schliesky, Herausforderung E-Government, Baden-Baden 2009, S. 285, 286 ff

49 z.B. durch freundliche Gestaltung der Büros, Kinderspielecken, Angebote in fremden Sprachen, Piktogramme usw.

50 Pröhl, Kommunale Zukunft strategisch gestalten, Demokratische Gemeinde 2001, S. 6

cebook, Twitter⁵¹ und ähnliche Medien nicht nur schnell informiert ist,⁵² kann über diese Medien auch aktiviert werden, staatliche und kommunale Prozesse, staatliches und kommunales Handeln nicht nur zu konsumieren, sondern positiv mitzugestalten,⁵³ sei es durch Meinungsäußerungen in kommunalen Foren und Blogs oder Wikis,⁵⁴ durch eine intensivere Beteiligung an der politischen Willensbildung,⁵⁵ durch den ehrenamtlichen und unentgeltlichen Einsatz für kommunale Projekte und Anliegen oder auch durch finanzielle Mittel (Sponsoring, aber auch Finanzierungshilfen für die Kommune).⁵⁶ Da sich die Menschen in Zukunft daran orientieren, ob und wie ihr Handeln und Tun sinnstiftend im Sinne von Lebensunternehmertum sein wird und sich – auch aufgrund der Veränderungen der Arbeitswelt – nicht mehr langfristig binden, sondern sich in kurzen Phasen für Projekte, zeitlich und evtl. auch räumlich begrenzte Vorhaben einsetzen werden, müssen mögliche Handlungsfelder dafür – unter Beteiligung der Bürger/-innen⁵⁷ – eröffnet werden, also in die Verantwortung der Bürger/-innen zurück gegeben werden, sodass die Bürger/-innen diese erfolgreich und eigenverantwortlich umsetzen können und sie ihr Engagement als lohnend ansehen.⁵⁸ Staat und (Kommunal-)Verwaltung sind nicht mehr in allen Aufgabenbereichen für die umfassende Lösung aller menschlichen und lokalen Probleme zuständig, sondern übernehmen die Rolle, (lokale) Anliegen, Bedürfnisse und mögliche Lösungswege (für das Gemeinwesen) aufzuzeigen, zu bündeln, Netzwerke⁵⁹ zu bilden, Partner zusammen zubringen, zu moderieren und die Lösung in die Eigenverantwortung abzugeben. Staat und (Kommunal-)Verwaltung machen folglich nicht mehr alles selber, gewährleisten aber, dass das Notwendige

51 Zur Beschreibung von Facebook und Twitter vgl. Jock, Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung 2009/2010, in Hill, Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S.31, 43

52 von Lucke, Konsequenzen aus Stuttgart 21 für eine weitere Öffnung von Staat und Verwaltung, www.government2020.de, schildert die Vernetzung der Demonstranten über Facebook, Twitter, Youtube

53 „Ohne die Gesellschaft aktiver Bürger geht es nicht“ – Lord Dahrendorf, Zitat im Vorwort der Petersberger Convention 2010; vgl. auch Schmid, Verwaltung 2030 – Weichen für die Zukunft stellen, in: Standortfaktor Verwaltung – gestärkt aus der Krise hervorgehen, Sonderveröffentlichung E-Government Computing 2009, S. 7; Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 10: Vom Vater Staat zum Partner Staat; zur Mitgestaltung vgl. sog Peer-Producting, d.h. die Zusammenarbeit von IT-Nutzern bei der Erstellung von Inhalten wie in der Online-Enzyklopädie Wikipedia; zu Web. 2.0 in der Verwaltung: Röchert-Voigt/Berg, Mehr Chancen für Bürgerbeteiligung durch Web 2.0, Innovative Verwaltung 2010, Heft 9, S. 16; von Lucke, Open Government – Öffnung von Staat und Verwaltung – Gutachten für die Deutsche Telekom AG zur T-City Friedrichshafen, Version 09.05.2010, S. 1, die Menschen sind vernetzt, innovativ und engagiert

54 Von Lucke, a.a.O., S.10 f, Zu Wikis vgl. Lessau/Jock, Das WiDuT-Portal als Referenzbeispiel zur Förderung der Kollaboration und Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung – Ein Praxisbericht, in Hill, Perspektive 2010, Baden-Baden 2010, S. 117, 119

55 Winkel, Die Bürgerkommune im Zeitalter von Electronic Government, in: Lorig, Moderne Verwaltung in der Bürgergesellschaft, Baden-Baden 2008, S. 103, 109; Lenz/Müller, Was kann Government 2.0? Eine Reflexion auf neue Logiken der politischen Partizipation, Verwaltung und Management 2010, S. 147; zur Bürgerbeteiligung: Hill (Hrsg), Bürgerbeteiligung, Baden-Baden 2010; vgl. Bürgerhaushalte z.B. www.buegerhalte.de; www.solingen-spart.de. Die Konsequenzen u.a. in Bezug auf die gewählte kommunale Selbstvertretung sind dabei noch offen, wobei elektronisch geführte Meinungsbildung wahlentscheidend sein kann (von Lucke, Konsequenzen aus Stuttgart 21, a.a.O.) und ggfs. über die neuen Medien und soziale Netzwerke neue Demokratieformen entstehen können (Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 13). Allerdings: es geht derzeit nicht um geteilte Entscheidungen, sondern eher um verteiltes Entscheiden und den Nutzen, den eine Bürgerbeteiligung – in welcher Form auch immer – als Input hat.

56 Weitere Beispiele bei Winkel a.a.O., S. 106, vgl. Hegemann/Hoppenberg, Bürger-Equity – Die Idee einer neuen Beteiligungsgesellschaft, Vortrag, 2. Wolter/Hoppenberg Kommunalrechtstag 09.06.2010 in Hamm; Wölfel, Bürgerkredite – ein alternatives Finanzierungsinstrument, in: Fischer/Schäfer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart D1.9

57 Vgl. Zitat von Holtkamp bei Winkel a.a.O., S. 108: „Indem man dem Bürger eine Schaufel in die Hand drückt, erreicht man sicherlich keine höhere Bürgerzufriedenheit und keine Teilnahme an der politischen Willensbildung. Ferner können die fraglos vorhandenen Potenziale der Mitgestalterrolle nicht ausgeschöpft werden, wenn man auf die Förderung der anderen Beteiligungsrollen verzichtete. Die Bürger werden bei der Erstellung öffentlicher Leistungen nicht mitarbeiten, wenn sie merken, dass sie nicht darüber mitreden können, was für Leistungen erstellt werden, und sie lediglich als Lückenbüßer dienen für einen sich aufgrund der Haushaltskrise zurückziehenden Staat.“

58 Vgl. auch Winkel, a.a.O., S. 130: es sollte nicht dazu kommen, dass die Beteiligung sich nur auf „Minimale Korridore“ beschränkt und dass die Ausübung der Beteiligung „mehr Frustration erzeugt als sie zur Entscheidungsfindung beiträgt“

59 Zur Definition und zu Anforderungen an Netzwerke vgl. KGSt, Gutachten Nr. 1/2010, Kommunale Organisationspolitik Teil 1, S. 32

geschieht,⁶⁰ in dem staatliche Ebenen nur noch ihre Kernaufgaben in eigener Verantwortung erledigen und andere, bislang als öffentlich angesehene Aufgaben durch Dritte und Bürger/-innen erfüllen lassen. Eigenverantwortung – im Sinne des grundgesetzlich verankerten Freiheitsgedanken – kann durch diese veränderte Rolle des Staates und der Verwaltung gestärkt, zurückgegeben, der reflexartige Ruf nach dem Staat und die daraus folgende „Regulierungswut“⁶¹ begrenzt werden. Die veränderte Rolle vom Staat und auch der Kommunalverwaltung ist nicht mehr vom Bild des Wohlfahrtsstaates als starker und expandierender Staat und passiven Bürger/-innen, auch nicht mehr vom sog. Schlanken Staat im Sinne des Unternehmens Staat und der Dienstleistungsgesellschaft mit Deregulierung, sondern als Aktivierender Staat mit einer aktiven Bürgergesellschaft, dem Staat als Partner, der Leistungen nicht erbringt, sondern für die Leistungserbringung die Gewährleistung trägt, gekennzeichnet:⁶² der Staat und damit auch die Kommune sind dafür da, Bürger/-innen alle Voraussetzungen zu bieten, um Potenziale und Kräfte freizusetzen, mit deren Hilfe die Menschen befähigt werden, Initiative zu entwickeln, Engagement zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen,⁶³ ihr Lebensunternehmertum zu realisieren; die Gesellschaft zeichnet sich durch Eigeninitiative und Eigenverantwortung aus, ist kein Ersatz für den Staat und die Kommune, sondern ergänzt staatliches Handeln,⁶⁴ indem die Gesamtverantwortung für öffentliche Aufgaben zwischen Staat und Gesellschaft aufgeteilt werden und der Staat (also auch die Kommunalverwaltung) sicherstellt, dass die Aufgaben erbracht werden (Gewährleistungsverantwortung), nicht jedoch in allen Bereichen die Erfüllungsverantwortung übernimmt, sondern diese an Dritte und Bürger/-innen überträgt. Bürger/-innen haben nicht mehr nur die Rolle der Teilhabe am kommunalen Geschehen, sondern werden aktiviert, einbezogen, Partner und Dienstleister, erfahren Schaffensfreude und Lebensqualität nicht nur in der Arbeitswelt.

Aufgrund der fehlenden öffentlichen Finanzen wird dieses veränderte Rollenverständnis Handlungsmaxime von Kommunalverwaltungen, denn schon heute drohen die Staatshaushalte „im Würgegriff der Sozialausgaben und der Verschuldung handlungsunfähig zu werden“.⁶⁵ Handlungsfähig können Kommunen jedoch nur bleiben, wenn sie das Engagement der Bürger/-innen im Sinne des aktivierenden Staates fordern und fördern, die (Co-)Leistungserbringung durch Bürger/-innen verstärken.⁶⁶

Als Konsequenz des veränderten Rollenverständnisses sind von Kommunalverwaltungen unter aktiver Einbeziehung der Bürger/-innen Handlungsfelder bereit zu stellen, die in die Erfüllungsverantwortung der Bürger/-innen übertragen werden können. Kommunalverwaltungen mit der veränderten Rolle hat demzufolge

60 Hill, Staatliche Zukunftsfähigkeit als Gestaltungsaufgabe, Speyerer Vorträge Heft 53, S. 23

61 Clement/Merz, a.a.O., S. 91, 95: Das Regelungsbedürfnis entspricht dem deutschen Hang zur Einzelfallgerechtigkeit und ist im Misstrauen in Bürger, Unternehmer, Schulen und Hochschulen, ja selbst in die eigene Verwaltung begründet, denn u.a. Ermessensspielräume werden zugunsten detaillierter Regelungen immer weiter beschnitten. Das Misstrauen ignoriert die Fähigkeit zur Eigenverantwortung und zu angemessenen Entscheidungen.

62 vgl. auch Grabow/Knipp/Schneider, ServiceStadt Berlin 2016, Berlin 2009, S. 27: Leitbilder und Entwicklungsstufen von Staat und Verwaltung; Winkel, a.a.O., S. 108 ff; KGSt-Gutachten Nr. 1/2010 Kommunale Organisationspolitik Teil 1, S. 34; Reichard, Institutionelle Alternativen zu Public-Private-Partnerships, in: Bauer/Büchner/Brosius-Gersdorf, Verwaltungskooperation, Potsdam 2008, S. 61 ff m.w.N.; Graf, Der Leviathan in neuem Gewand, in: Fischer/Schaefer, a.a.O., A 6; Birk, Koproduktion als Neuanfang für bürgerschaftliches Engagement, Innovative Verwaltung 2010, Heft 9, S. 29; weitere Nachweise auch in: Dauber, Zukunft der Sozialhilfe, Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2002, S. 62, 75 ff

63 Groner-Weber, Der Aktivierende Staat, in: Mezger/West, Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln, 2. Auflage, Marburg 2000, S. 167

64 Dettling, Die Stadt und ihre Bürger, Gütersloh 2001, S. 132, 141

65 Clement/Merz, a.a.O., S. 45, vgl. auch Landsberg, a.a.O., S. 10 ff

66 Birk, a.a.O. mit aktuellen Beispielen

verstärkt Netzwerke zwischen Staat und Gesellschaft/Wirtschaft zu bilden und zu initiieren,⁶⁷ Bürger/-innen zu befähigen, aktiv zu werden, Problemlagen zu moderieren und als Gewährleister die Erfüllung zu kontrollieren.

Kommunale Verantwortung lässt sich damit in drei Verantwortungstypen unterscheiden:⁶⁸

- Gewährleistungsverantwortung als dauerhafte Sicherstellung der Leistungserbringung zu politisch gewollten Standards und Kosten, also die kommunale Verantwortung in der Bereitstellung eines bestimmten Angebotes an kommunalen Aufgaben, ohne dass die damit verbundene Dienstleistung notwendigerweise auch von einer Kommune selbst erbracht wird, es sei denn die Kommune ist durch Gesetz verpflichtet, öffentliche Dienstleistungen in eigenen Organisationseinheiten zu erbringen.⁶⁹
- Vollzugsverantwortung im Sinne einer „Produktion“ der Dienstleistungen,
- Finanzierungs- und Auffangverantwortung im Sinne einer Garantie, dass die gewährleisteten Aufgaben auch dann erbracht werden, wenn ein Leistungserbringer ausfällt.

Die Kommune hat damit die Pflicht, sicherzustellen, dass kommunale Aufgaben erledigt werden. Dabei ist zu entscheiden, wie den Bürger/-innen die Gewähr für eine dauerhafte und universell zugängliche Leistungserbringung zu gesicherten Leistungsstandards geboten werden kann, welche Lösung als wirtschaftlich eingeschätzt werden kann und wie der Kommune als Gewährleister eine wirksame politisch-administrative Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung ermöglicht wird.⁷⁰ D.h. die Kommune hat zu entscheiden, ob sie die Dienstleistungen selbst erbringt oder andere, d.h. eigene oder fremde öffentliche Dienstleister⁷¹ oder private Organisationen oder Privatpersonen als Vollzugsverantwortliche auszuwählen. Folglich⁷² sind die Handlungsfelder kommunaler Dienstleistungen (was ist kommunale Aufgabe?, welche Produkte in welcher Qualität?) zu definieren, die Rolle der Kommune (als Produzent, Kooperationspartner, Auftraggeber u.ä.) festzulegen, Regeln zur Leistungserbringung aufzustellen (welche Prozesse für die Produkte?), geeignete Vollzugsträger auszuwählen und im Rahmen der Entscheidung zur Leistungserbringung den Steuerungsprozess auszugestalten. Kommunale Organisation wird somit an erheblicher Bedeutung gewinnen, die bisherige Organisationsarbeit verändern.

2.2. Veränderte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

Aus den Zukunftstrends ergeben sich für Kommunalverwaltungen veränderte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren,⁷³ die die Effizienz der Aufgabenerfüllung betreffen, insbesondere soweit die Kommune die Aufgaben eigenverantwortlich erledigt.

67 z.B. ein Netzwerk zum Thema Gesundheit als neuem Megatrend, in dem Kommunalverwaltungen mit ihrem dazu eigenen, gesetzlichen Auftrag, Gesundheitswirtschaft und Bürger/-innen zu diesem „Cluster“ zusammengebracht werden, damit alle Akteure ihre spezifischen Anteile erbringen können.

68 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 34; Graf, a.a.O., S. 6 ff

69 Zur Notwendigkeit der Kooperation vgl. auch IT-Planungsrat, Nationale E-Government-Strategie, Berlin 2010, S.3

70 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 41, Reichard, a.a.O., S. 67; Graf, a.a.O., S. 6 ff

71 Vgl. dazu auch Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, Der Modellversuch „Vernetzte Verwaltung“, Düsseldorf 2010

72 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 22

73 Vgl. auch die Zusammenstellung bei Grabow/Knipp/Schneider, a.a.O., S. 46 und Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung 2010, S. 22, 25

2.2.1. Technologische Entwicklungen

Auch wenn nach Opaschowski im Jahre 2030 das Online-Jahrhundert zu Ende ist, so werden die technologischen Entwicklungen die Kommunalverwaltung bis zu diesem Zeitraum weiterhin stark beeinflussen, denn gerade die technologischen Entwicklungen ermöglichen es, die Bürokratiekosten zu senken,⁷⁴ die Aufgabenerfüllung und Verwaltungsorganisation effizienter zu gestalten.⁷⁵

Seit dem Ende der 90er Jahre haben sich durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien neue Möglichkeiten für die kommunale Leistungserbringung ergeben. Diese Entwicklung wird mit dem Begriff „electronic Government“ (E-Government)⁷⁶ bezeichnet, wodurch die seit Jahrzehnten voranschreitende Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie im öffentlichen Sektor eine hohe politische Aufmerksamkeit erfahren hat,⁷⁷ die letztlich darin zum Ausdruck kommt, dass in Art. 91c GG seit 2009 die Zusammenarbeit von Bund und Ländern beim Einsatz der Informationstechnologie geregelt ist.⁷⁸

Leitgedanken des deutschen E-Government sind:⁷⁹

- Orientierung am Nutzen für Bürger/-innen, Unternehmen und Verwaltung⁸⁰
- Wirtschaftlichkeit und Effizienz⁸¹
- Sicherstellung von Transparenz, Datenschutz und Datensicherheit⁸²

74 Vgl. auch Clement/Merz, a.a.O., S. 91

75 Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 3 ff

76 Definition E-Government: die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwaltung ... mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“, von Lucke, Regieren und Verwalten im Informationszeitalter, Berlin 2003, S. 32; Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung 2010, Berlin 2009, S. 20, IT-Planungsrat, a.a.O., S. 5, Fußnote 5

Definition der EU-Kommission: der Einsatz moderner IT in öffentlichen Verwaltungen in Verbindung mit organisatorischen Veränderungen im Aufbau der öffentlichen Verwaltung und in Verfahrensabläufen, um eine höhere Qualität und Effizienz der Verwaltungsdienstleistungen für die Nutzerinnen und Nutzer der öffentlichen Verwaltung zu erreichen: zitiert nach Landtag Schleswig-Holstein, DrS 16/1353, S. 5; vgl. auch KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 79: Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zur Gestaltung des Verwaltungsraumes und der Verwaltungsaufgaben zum öffentlichen Nutzen.

Vgl. auch Hill, Ein flexibles Qualitätsmanagement für E-Government, innovative Verwaltung, Heft 9, S. 14

77 Schuppan, Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government, Berlin 2006, S. 13

78 Vgl. dazu IT-Planungsrat, a.a.O.

79 Vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 8 ff

80 d.h. Der Zugang wird allen potenziellen Nutzern eines Dienstes ermöglicht; der Zugang ist barrierefrei und die Bedienung ist benutzerfreundlich iSv. ganzheitlichen Dienstleistungen trotz unterschiedlichen Zuständigkeiten; die Nutzer haben einen einfachen Zugang zur Verwaltung durch z.B. einheitliche Ansprechpartner und einheitliche Behördenrufnummern; alle Verwaltungsangelegenheiten lassen sich über das Internet abschließend elektronisch erledigen, sind orts- und zeitunabhängig, sodass elektronische und papiergebundene Kommunikation rechtlich gleich zu stellen sind, Schriftform- und Formvorschriften abzubauen sind; die Verwaltungen verfügen über Kompetenz im E-Government – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 8 ff

81 d.h. wirtschaftliche, schnelle und qualitativ hochwertige Erfüllung der Aufgaben der Verwaltung, indem Prozessketten ebenenübergreifend und kundenorientiert optimiert und durchgängig digitalisiert werden durch z.B. – ein ebenenübergreifendes Prozessmanagement; verpflichtende Nutzung elektronischer Verfahren für Unternehmen – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 10 ff

82 d.h. es werden nur die personenbezogenen Daten erhoben und verarbeitet, die für die Erfüllung der jeweiligen Verwaltungsaufgabe benötigt werden; die Nutzer erhalten Transparenz über die Verarbeitung ihrer Daten; das Handeln der Verwaltung, die Durchführung von Verfahren sind transparent und sicher, weil relevante Informationen adressatengerecht und benutzerfreundlich aufbereitet sind, Statusanzeigen bei Verfahren zur Verdeutlichung des erzielten Fortschritts in Verwaltungsabläufen eingeführt und einheitliche, standardisierte Sicherheitsniveaus den lückenlosen Datenschutz gewährleisten – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 12 ff

- Unterstützung der gesellschaftlichen Teilhabe der Bürger/-innen und Unternehmen⁸³
- Förderung zukunftsfähiger und nachhaltiger Lösungen⁸⁴
- Realisierung einer leistungsfähigen IT-Unterstützung⁸⁵

E-Government steht insbesondere in Kommunalverwaltungen, deren Leistungserbringung im hohen Maße durch Technikeinsatz bestimmt ist, für eine umfassende informationstechnische Unterstützung der gesamten Leistungserbringung, die über die Unterstützung der organisationsinternen Arbeitsschritte hinausgeht.⁸⁶ Die traditionellen Organisationsgrenzen werden durch einen verbesserten Datenaustausch zunehmend durchlässiger, technische Vernetzungsmöglichkeiten sowie einheitliche Standards für die Datenübertragung auf Internettechnologie ermöglichen neue Formen effizienter interorganisatorischer Arbeitsteilung und Kooperation, weil sowohl Verwaltungsleistungen als auch Erstellungsprozesse zum großen Teil aus Informationen bestehen und damit die traditionelle Leistungsgestaltung beeinflusst wird.⁸⁷ Prozessorientierte Informations- und Kommunikationstechnologien, also E-Government, mit darauf aufsetzenden neuen Arbeits- und Organisationsformen bieten die Chance, die Leistungskraft der Verwaltung ohne Einbußen in der Servicequalität bei einer aufgrund des demografischen Wandels sinkenden Beschäftigtenzahl zu erreichen, weil eine Substitution von Verwaltungskostenanteilen durch den Einsatz zeitgemäßer Technologien und Organisationsstrukturen auch zu einer Bürokratiekostensenkung führt.⁸⁸

Systematisch werden an E-Government folgende Erwartungen geknüpft:⁸⁹

- Effektivitätsverbesserungen durch z.B. internetbasierte Einbindung der Bürger/-innen in die Bearbeitung⁹⁰ und Lösung konkreter gesellschaftlicher Probleme.
- Effizienzgewinne durch die Einbindung privater Haushalte in die entsprechenden Leistungsprozesse und durch die mit dem modernen Technikeinsatz mögliche Verbindungen/Kooperation zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen⁹¹ und Arbeitsorganisationen innerhalb der Verwaltung.

83 d.h. Mitwirkung der Bürger/-innen und Unternehmen an der politischen Meinungsbildung und bei der Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie Partizipationsangebote – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 13, Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 10

84 d.h. Förderung der Innovationsfähigkeit u.a. durch Experimentierklauseln und flächendeckend verfügbare Geodaten sowie Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft bei Entwicklung und Betrieb von E-Government-Lösungen; E-Government als Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit z.B. durch den Wegfall von Wegstrecken – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 7, 13 f

85 d.h. E-Government unterstützt den Bürokratieabbau und steigert die Effektivität des Verwaltungshandelns, senkt Bürokratiekosten und konsolidiert somit öffentliche Haushalte – vgl. IT-Planungsrat, a.a.O., S. 7

86 Hill, eGovernment – Mode oder Chance zur nachhaltigen Modernisierung der Verwaltung, <http://www.dhv-speyer.de/hill/Publikationen/E-Gov.pdf>; aufgerufen am 05.08.2010.

87 Schuppan, aaO., S. 14

88 Brunzel/Tschichholz, Handlungsvorschlag für die Förderung eines kooperativen E-Governments in Schleswig-Holstein, Fraunhofer-Institut, Berlin 2008, S. 9; Deutsche Post, KGSt u.a., Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements (DSM), 2008, S. 12: bei Kreisen sind ca. 200 Kernprozesse (also Geschäftsvorfälle) E-Government-würdig; davon sind 70% E-Government-fähig, lassen sich also elektronisch umsetzen; 78% haben ihren Nutzenschwerpunkt in der Verwaltung, sodass die verwaltungsinterne Gestaltung elektronischer Prozesse zunächst zielführender und sinnvoller ist, auch weil ein interner elektronischer Prozess als Voraussetzung für die Entwicklung leistungsfähiger elektronischer Kundenservices betrachtet werden muss.

89 Vgl. Winkel a.a.O., S. 115; Lenz/Müller a.a.O., S. 147

90 z.B. bei der Online-Kfz-Anmeldung

91 Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 3, 10

- Verbesserung des Bürgerservice durch einen 24-Stunden-Service⁹² und die Bereitstellung von Verwaltungsleistungen aus einer Hand⁹³ und nach Lebenslagen und Dienstleistungen – unabhängig von Zuständigkeiten.⁹⁴
- Erhöhung der Transparenz durch Einbeziehung der Bürger/-innen auf den Stufen der Information und des Diskurses in die demokratische Willensbildung.⁹⁵
- Verbesserung der Akzeptanz des politisch-administrativen Handelns durch Beteiligung der Bürger/-innen auch auf der Entscheidungsebene.⁹⁶
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Zusammenfassung der bisherigen fragmentierten Arbeitsschritte mit den Effekten Job-Enlargement und Job-Enrichment.
- Sicherung der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns durch Dokumentenmanagement- und Workflow-Systeme als Kontroll- und Dokumentationsmittel im Verwaltungsverfahren.

Daraus ergeben sich für Kommunalverwaltungen folgende Anforderungen:⁹⁷

- E-Government hat sich an den drei maßgeblichen Anwendergruppen zu orientieren, nämlich Bürger/-innen, Unternehmen und Verwaltung.⁹⁸ Für Bürger/-innen sind die sichere Abwicklung der elektronischen Kommunikation⁹⁹ sowie Online-Angebote, die keine große technischen Hürden aufweisen und wie in einem Online-Shop unkompliziert genutzt werden können¹⁰⁰ entscheidend. Für Unternehmen, für die technische Voraussetzungen wie Signatursysteme oder besondere Zugangssoftware keine technische Hürden darstellen, sind die Online-Angebote auszuweiten.¹⁰¹ Für Verwaltungen als Anwendergruppe sind Online-Verfahren als Standardverfahren (statt Eigenentwicklungen)¹⁰² zu nutzen und auszubauen, die IT-Sicherheit und Vernetzung¹⁰³ – auch mit den kreisangehörigen Städten/Gemeinden – als Serviceleister zur Verfügung zu stellen.
- Damit das „gesteuerte Zusammenwirken von Bürger/-innen und öffentlicher Verwaltung um gemeinsame Ergebnisse und Wirkungen zu realisieren, die im öffentlichen Interesse liegen“,¹⁰⁴ ist es

92 Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 9: orts- und zeitunabhängige Nutzung

93 So wie beim Einheitlichen Ansprechpartner entsprechend der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12.12.2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Abl ZU 2006 Nr. 1 376 vom 27.12.2006, S. 36 ff. – vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 9

94 z.B. Geburt, Einschulung, Wehrdienst, Berufsbeginn, Arbeitslosigkeit, Selbstständigkeit, Hausbau, Ruhestand, Pflegebedürftigkeit usw. – oder aber auch nach Dienstleistungen wie Unternehmensgründung

95 Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 13, Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 10

96 Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 13

97 Vgl. zu den IT-Trends 2010 Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung, a.a.O., S. 29, 37: IT-Sicherheit, Harmonisierung, Workflow, Standardsoftware, Dokumentenmanagement, Virtualisierung usw.; sowie Deutscher Landkreistag: Nationale E-Government-Strategie Berlin 2009; IT-Planungsrat, a.a.O., S. 8 ff, vgl. auch Stelkens, Sicherung guter elektronischer Verwaltung durch „E-Citizen-Charters“, in Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S. 127

98 Deutscher Landkreistag, a.a.O., S.6 ff

99 Der elektronische Personalausweis wird insoweit einen Modernisierungsschub auslösen – vgl. Schmid, a.a.O., S. 7

100 Vgl. Bestimmung von Wunschkennzeichen bei der Kfz-Zulassung

101 z.B. Geodatennutzung

102 Vgl. dazu Deutscher Landkreistag, a.a.O., S. 8

103 Deutscher Landkreistag, a.a.O., S. 9; Brendel, Chancen und Grenzen der vernetzten Verwaltung, innovative Verwaltung 2008, Heft 11, S. 10

104 Birk, a.a.O., S. 29

notwendig, dass die Bürger/-innen von der Verwaltung als aktive Mitgestalter/-innen und nicht als passive Konsumenten angesehen und aktiv anerkannt werden und dass die Kommunikation in Augenhöhe erfolgt.¹⁰⁵ Außerdem ist es notwendig, Informationen intelligent zu sammeln und aufzubereiten, damit diese entsprechen genutzt werden können.¹⁰⁶

- Der Zugang zur Verwaltung¹⁰⁷ wird sich im Sinne von Multi-Channeling verändern: Die Adressaten der Verwaltung müssen die Möglichkeit haben, auf unterschiedlichen Wegen mit der Verwaltung in Kontakt zu treten (persönlich z.B. im Bürgeramt und bei „einheitlichen Ansprechpartnern“,¹⁰⁸ per Post, mit Fax, telefonisch – insbesondere über Callcenter und einheitliche Telefonnummern,¹⁰⁹ mit E-Mail und Internet über Bürgerportale¹¹⁰), wobei zu beachten ist, dass nicht alle Bürger/-innen Zugang zum Internet haben.¹¹¹ Soweit es die einzelne Lebenslage notwendig macht, wird die Verwaltung darüber hinaus als aufsuchende Verwaltung¹¹² tätig werden.
- Der Zugang zur Verwaltung wird als 24-Stunden-Service zur Verfügung stehen, sodass sich die Öffnungszeiten der Verwaltung – auch vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Arbeitswelt – verändern.
- Die Anliegen der Bürger/-innen werden aus einer Hand und nach Lebenslagen bzw. Dienstleistungen online bearbeitet, sodass sowohl eine ganzheitliche und parallele Sachbearbeitung – statt sequenziellem Vorgehen¹¹³ – in Front- und Back-Office¹¹⁴ als auch die parallel stattfindende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten mit der Folge der Prozessoptimierung, Standardisierung¹¹⁵ sowie die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsebenen¹¹⁶

105 Birk, a.a.O., S. 29, 31, vgl. auch von Lucke, a.a.O.

106 Vgl. dazu Hill, Business Intelligence/Business Analytics im öffentlichen Sektor, DÖV 2010, 789; vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 14

107 ca. 1,5 Verwaltungskontakte pro Bürger/-in pro Jahr – zitiert nach Seckelmann, a.a.O., S. 285, 286, vgl. auch Deutscher Landkreistag, a.a.O., S. 6

108 Die EU-Dienstleistungsrichtlinie (Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12.12.2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, ABl ZU 2006 Nr. L 376 vom 27.12.2006, S. 36 ff) zeigt einen ersten Weg für Unternehmen auf, der zwar derzeit noch nicht genutzt wird, aber in die richtige Richtung zeigt. Vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 9

109 Vgl. D 115 als Pilotprojekt – dazu Jock, a.a.O., S. 46; vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 9

110 Vgl. Hill, a.a.O. Innovative Verwaltung 2010, S. 14: Das Internet der Daten vermeidet den Umweg über Portale und verlangt direkten Zugang zu Informationen = administrative apps

111 Sog. Digitale Spaltung der Gesellschaft, vgl. Seckelmann, a.a.O. mit weiteren Nachweisen und Winkel, a.a.O., S. 115 sowie Hill, a.a.O., S. 11 und Stelkens, a.a.O., S. 127, 140f.

112 Grabow/Knipp/Schneider, a.a.O., S. 11

113 Grabow/Knipp/Schneider a.a.O., S. 74

114 Franzius, Flexible Organisationsmodelle: Netzwerke, Organisationshoheit, Shared Services, Verwaltungsverbände, Mischverwaltung, in: Hill/Schliesky, a.a.O., S. 39, 44; vgl. auch Hill, a.a.O., S. 12, Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, a.a.O., S. 7, 16 ff

115 Vgl. dazu die Überlegungen, Prozesshandbücher zu erstellen z.B. unter [www. Organisationshandbuch.de](http://www.Organisationshandbuch.de) – des Bundesministeriums des Inneren und www.d-nrw.de/projekte/kdv.

116 Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, a.a.O., S. 7: auch in der „vernetzten Verwaltung“ sind gesetzlich geregelte Zuständigkeiten als Element rechtsstaatlich-demokratischen Verwaltungshandelns unverzichtbar, denn sie gewährleisten Zurechenbarkeit und Verantwortlichkeit staatlichen Handelns. Folglich müssen arbeitsteilige Strukturen so ausgestaltet werden, dass der Gesamtprozess transparent und nachvollziehbar ist, um Steuerbarkeit und Kontrollmöglichkeiten zu gewährleisten.

in sog. Shared Service Center¹¹⁷ erforderlich wird. Die Verwaltungsorganisation¹¹⁸ wird sich daher ändern, indem Arbeitsschwerpunkte sich nach Lebenslagen/Dienstleistungen und Arbeitsplätze sich an der ganzheitlichen Sachbearbeitung ausrichten,¹¹⁹ Verwaltungswege vereinfacht und schneller, also prozessoptimierter sowie prozessorientierter¹²⁰ und starre Hierarchien durch Teamarbeit, Projekte,¹²¹ Kooperationen innerhalb der Organisation und mit anderen Organisationen angereichert werden.¹²²

- Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien werden Verwaltungsentscheidungen als Online-Verfahren in der Regel schneller und zügiger bearbeitet, sodass Garantieerklärungen als Selbstverpflichtung der Verwaltung zur schnellstmöglichen Erledigung¹²³ und/oder Zertifizierungen¹²⁴ erwartet werden und keine Ausnahmeercheinung mehr sind. Darüber hinaus kann jederzeit der Verfahrensstand von den Verfahrensbeteiligten eingesehen und nachvollzogen werden,¹²⁵ sodass Verwaltungstätigkeit nicht mehr nur noch räumlich in Verwaltungsgebäuden, sondern unabhängig von Ort und Zeit (z.B. als Heimarbeit) erbracht wird.

-
- 117 Franzius, a.a.O., S. 47; Grabow/Knipp/Schneider a.a.O., S. 9; KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 74; Graf, Shared Services als Wegbereiter der vernetzten Verwaltung, in: Fischer/Schaefer, a.a.O., A 5: Shared Service Center sind Dienstleister, die Unterstützungsprozesse für mehrere, i.d.R. dezentrale Unternehmensbereiche abwickeln, also verwaltungsunterstützende Leistungen zentral und gemeinschaftlich nach dem Prinzip „Einer für alle“ erbringen – so Schulz, Eine private Cloud für die öffentliche Verwaltung, innovative Verwaltung 2010, Heft 6, S. 20; Graf, Der Leviathan im neuen Gewand a.a.O., S. 11 stellt als Kennzeichen heraus: Shared Service Center sind selbständige Organisationseinheiten, die mehrere andere Organisationseinheiten mit Leistungen beliefern, prozess- und kundenorientiert handeln und ressourcen- und wertschöpfungsorientiert ausgerichtet sind., vgl. auch Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, a.a.O., S. 17
- 118 Dabei sind die Grundsatzfragen der Organisation (d.h. das Wirksamwerden der Organisation als Institution und das Wirksamwerden der Menschen innerhalb der Organisation/Institution – vgl. Malik, a.a.O., S. 62) zu beachten (vgl. Malik a.a.O., S. 195): 1. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann? 2. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann? 3. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze, das Top-Management, bezahlt wird, von diesem auch wirklich getan werden kann?
Zu beachten ist auch der Hinweis von Malik a.a.O., S. 194: Alle Organisationen sind unvollkommen: alle produzieren Konflikte, Koordinationsaufwand, Informationsprobleme, zwischenmenschliche Reibungsflächen, Unklarheiten, Schnittstellen und alle Arten von sonstigen Schwierigkeiten....Alle Organisationen erfordern Kompromisse.
- 119 Als sog. Job-Enlargement und Job-Enrichment
- 120 Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, a.a.O., S. 13, 14
- 121 Zu beachten ist, dass die herkömmliche Verwaltungstätigkeit auch weiterhin bestehen bleibt, denn Organisationen brauchen auch Menschen, die allein konzentriert an einem Problem arbeiten, Malik a.a.O., S. 137
- 122 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 44 ff; Reichard, a.a.O., S. 65 unterscheidet die Kooperationsformen nach Bindungsintensität: Informationsaustausch – gemeinsame Planung, Abstimmung, Koordination – formelle gemeinsame Aktivitäten – formalisierte gemeinsame oder arbeitsteilige Leistungserbringung – gemeinsame Organisation (Fusion); vgl. auch IT-Planungsrat, a.a.O., S. 3, 14, vgl. auch Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, a.a.O., S. 9 ff
- 123 Zu derartigen Beispielen vgl. Seckelmann a.a.O., S. 287
- 124 Vgl. die sog. RAL-Zertifizierung für Mittelstandsfreundliche Verwaltung
- 125 So wie schon heute bei der Auslieferung von Paketen, vgl. auch Art. 8 der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12.12.2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Abl ZU 2006 Nr. l 376 vom 27.12.2006, S. 36 ff: die elektronische Abwicklung von Verfahren über den Einheitlichen Ansprechpartner

- Für E-Government müssen die technischen Voraussetzungen wie Dokumentenmanagement¹²⁶ und Workflow-Systeme,¹²⁷ elektronische Signaturen,¹²⁸ standardisierte Verfahren, zugängliche Register¹²⁹ und Wissensdatenbanken, ausreichend dimensionierte und sichere Datenleitungen und für die Beteiligung an der Willensbildung prägnante, vollständige und richtige Informationen z.B. als öffentliche Wissensdatenbanken¹³⁰ sowie die Möglichkeiten des politischen Diskurses und zur Netzwerkbildung bzw. Beteiligung an Netzwerken die entsprechenden Netzwerkstrukturen mittels moderner Kommunikationsformen zur Verfügung stehen.¹³¹
- E-Government wird darüber hinaus die IT-Struktur verändern:¹³² Hard- und Software werden nicht mehr physisch am gleichen Ort wie die Nutzer/-innen angesiedelt sein. Aufgrund des technischen Fortschritts werden IT-Strukturen arbeitsteilig genutzt (sog. Cloud Computing¹³³), indem Speicher, Rechnerkapazitäten und Softwareanwendungen quasi „aus der Steckdose“ bezogen werden, sodass der PC im klassischen Sinne nicht mehr erforderlich ist, sondern es lediglich eines breitbandigen Hochleistungszuganges zum Internet, Zwischenspeichermedien und Anzeige- sowie Bedienvorrichtungen bedarf.

2.2.2. Veränderungen in der Gesellschaft

Aus den oben dargestellten Zukunftstrends ergeben sich gesellschaftliche Veränderungen, die für Kommunalverwaltungen relevant werden.

Die öffentliche Verwaltung hat insoweit das Dilemma zu überwinden, dass einerseits aufgrund des demografischen Wandels immer weniger qualifiziert ausgebildete Menschen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, also die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und an den Erwartungen der Menschen auszurichten ist, andererseits der Zweck der Kommunalverwaltung nicht darin begründet ist, Mitarbeiter/-innen

126 Vgl. dazu auch Bundesministerium des Inneren, Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang, Schriftenreihe der KBSt, Band 61, Berlin 2005

127 Workflow = Arbeitsfluss als inhaltlich abgeschlossene, zeitlich und sachlogisch zusammenhängende Folge von Funktionen, die zur Bearbeitung eines Geschäftsprozesses notwendig ist, d.h. bei Workflow-Systemen geht es um die optimale Einbindung verschiedener Anwendungen wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbanken usw. in die IT-unterstützten Arbeitsabläufe, Vgl. auch Bundesministerium des Inneren, a.a.O., Glossar

128 Der neue Personalausweis mit seinen Identitätsdaten kann dabei unterstützend wirken, Zum neuen Personalausweis vgl u.a. Jock, a.a.O., S. 46

129 Vgl. Richtlinie 2007/2/EG vom 14. März 2007 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. März 2007 zur Schaffung einer Geodateninfrastruktur in der Europäischen Gemeinschaft (INSPIRE = Infrastructure for Spatial Information in the European Community), Abl L 108 vom 25.4.2007, S. 1, die durch das Gesetz über den Zugang zu digitalen Geodaten (Geodatenzugangsgesetz) vom 14.2.2009, BGBl. I S 278 umgesetzt worden ist. Zum dazu verbundenen Wandel innerhalb der Verwaltung: Schulz, Wissensmanagement als staatliche Innovation, Grundlage gesellschaftlicher und Basis staatlicher Innovation, in Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S.249, 273: Informationen werden nicht mehr als Amtsgeheimnis gehütet.

130 Sog. Open Government: Daten werden für jedermann zur Verfügung gestellt. Dazu sind jedoch gesetzliche Regelungen notwendig, u.a. um den Datenschutz zu gewährleisten. Zum Open Government vgl von Lucke, a.a.O.

131 Sog. E-Government-Portale, vgl. Deutscher Landkreistag, a.a.O., S. 7

132 Schulz, a.a.O.

133 Vgl. dazu Dümig, Die Wolke wird amtlich, Behördenspiegel November 2010, S. 51; Heckmann, Fog Computing: IT auf gut Glück nutzen?, www.government2020.de; Heckmann, Cloud Computing in der öffentlichen Verwaltung? – Rechtliche Grenzen für eine Lockerung staatlicher Datenherrschaft, in: Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S. 97; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Aktionsprogramm Cloud Computing, Berlin 2010, Schulz a.a.O.

„zufrieden“ zu machen, weil die Organisation Kommunalverwaltung dafür nicht steht,¹³⁴ sondern ihren Zweck in der Daseinsvorsorge und der Gewährleistung der kommunalen Selbstverwaltung hat.

Um diesen Widerspruch zu bewältigen werden Kommunalverwaltungen vor dem Hintergrund ihrer grundsätzlichen Aufgaben, ihrer Rolle und der Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen haben:

- Die Arbeitswelt wird weiblicher, sodass auf die Notwendigkeit von Kinderbetreuung (z.B. durch das Angebot von Betreuungsplätzen in der Organisation bzw. in räumlicher Nähe der Organisation) und Pflegezeiten für alte/krankte Eltern der Mitarbeiter/-innen (z.B. durch Heimarbeit) reagiert werden muss.¹³⁵ Dazu zählt auch, dass die Erziehungs- und Pflegezeiten als Berufserfahrung im Rahmen der Karriere(-planung) anerkannt werden und sich die Gleichstellungsaufgaben, die sich bisher auf die Gleichstellung von Frauen beziehen, auf die Gleichstellung von Männern verlagern. Ebenso sind Möglichkeiten zu schaffen, während der Kindererziehung/Pflege Teilzeitarbeit zu verrichten, die nur dann nicht zu einer Einkommensschmälerung führt, wenn durch Wertkonten Arbeitszeit/Arbeitsentgelt angespart werden konnte.
- Arbeit dient nicht mehr nur dem Erwerb des Lebensunterhalts, sondern ist ein Lebensfaktor. Arbeitsplätze und Organisation müssen daher daran ausgerichtet werden, dass Ergebnisse¹³⁶ erzielt werden, also Arbeitsplätze durch ganzheitliche sowie lebenslagenorientierte bzw. dienstleistungsorientierte und parallele Sachbearbeitung angereichert und erweitert werden,¹³⁷ Team- und Projektarbeit sowie auch entsprechend den Fähigkeiten die konzentrierte Einzelarbeit ermöglicht werden, damit die Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz ihre Schaffensfreude realisieren können, Selbstverwirklichung nicht mehr überwiegend in der Freizeit stattfindet. Voraussetzung dafür ist es, die Stärken der Mitarbeiter/-innen herauszufinden und ihnen durch die entsprechende Gestaltung der Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können.¹³⁸ Damit wird ein Baustein der Mitarbeiter/-innen-Führung angesprochen, der einen veränderten Schwerpunkt erhält: Um die Leistungsmotivation als Grundlage der Selbstmotivierung am Arbeitsplatz, also den Lebensfaktor Arbeit sicherzustellen, werden in Kommunalverwaltungen Gratifikationen,¹³⁹ die Wahl der Anwesenheitszeiten in den Verwaltungsgebäuden im Zusammenhang mit

134 Malik, a.a.O., S. 44 f: Die These, mache Menschen zufrieden, und dann werden sie leisten, stimmt nicht, denn keine Änderung und kein Fortschritt ist aus Zufriedenheit entstanden und jede Organisation ist nur zu einem speziellen Zweck etabliert worden. S. 46 Was wir können, ist die Organisation wirksamer zu machen und Schritt für Schritt auch das Arbeiten und Leben in ihnen zu verbessern. „Gib Menschen die Möglichkeit, eine Leistung zu erbringen, und viele – nicht alle – werden ein bemerkenswertes Maß an Zufriedenheit erlangen“. **„Organisationen brauchen nicht Erlebnisse, sondern Ergebnisse“**; Malik, a.a.O., S. 168: Organisationen, in denen immer motiviert werden muss, wo die Menschen immer Gründe brauchen, um etwas zu tun, um sich überhaupt zu bewegen, können nicht funktionieren. Vgl. auch Förster/Kreuz, Nur Tote bleiben liegen, Frankfurt 2010, S. 33: Jeder ist selbst für seine Ergebnisse verantwortlich, S. 48: Mitarbeiter werden nicht dafür bezahlt, Tätigkeiten zu verrichten, sondern Ziele zu erreichen.

135 Zur Anforderung, die familiären und lebensphasenabhängigen Bedürfnisse der Beschäftigten mit dem Berufsalltag in Einklang zu bringen vgl. auch KGSt, Bericht 3/2009 Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit.

136 Zur Resultatorientierung vgl. Malik, a.a.O., S. 84 ff; vgl. auch Malik, a.a.O., S. 46 „Organisationen brauchen nicht Erlebnisse, sondern Ergebnisse“; Förster/Kreuz, a.a.O., S. 33

137 Job-Enlargement, Job-Enrichment

138 Förster/Kreuz, a.a.O., S. 44: Initiative, Kreativität und Leidenschaft sind Geschenke, die MitarbeiterInnen entweder jeden Tag mit zur Arbeit bringen oder auch nicht... es kommt darauf an, ein Umfeld zu schaffen, das für mündige und selbständig denkende MitarbeiterInnen attraktiv ist, vgl. auch S. 69: daraus ergeben sich besondere Anforderungen an Führungskräfte, die einen „Raum“ schaffen, in dem Menschen das entfalten können, was ihren Talenten entspricht; Malik a.a.O., S. 130: es geht nicht darum, die Menschen zu verändern: man kann aus einer Milchkuh kein Wollschaf machen

139 Vgl. Leistungsorientierte Bezahlung iSd. §18 TVöD, die weiter zu entwickeln ist, dazu Bellmann, Leistungsorientierung im Besoldungs- und Tarifrecht des öffentlichen Dienstes: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen, in: Hill. Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S. 237

der Möglichkeit als Heimarbeit Online-Verfahren zeit- und ortsunabhängig und entsprechend der individuellen tageszeitlichen Leistungsfähigkeit¹⁴⁰ auch zur Sicherstellung der veränderten Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen zu bearbeiten,¹⁴¹ ein Wechsel der Arbeitsplätze im Laufe des Berufslebens¹⁴² als Ausdruck lebenslangen Lernens sowie Weiterqualifizierungen und Veränderungen der Verwaltungskompetenz unter dem Aspekt des E-Government (auch durch neue Formen des Wissenserwerbs und in sog. Sabbatjahre) in den Fokus der Betracht gerückt.

- Da sich aufgrund der demografischen Veränderungen die Lebensspanne der Menschen verlängert, werden zunehmend in Kommunalverwaltungen ältere Mitarbeiter/-innen tätig sein. Sowohl unter dem Aspekt Megatrend Gesundheit als auch unter dem Aspekt der veränderten Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/-innen werden sich Kommunalverwaltungen daran orientieren müssen, entsprechende Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, die Mitarbeiter/-innen-Führung um diesen Blickwinkel zu erweitern und das Wissen dieser Mitarbeiter/-innen dauerhaft zu sichern.
- Unter dem Aspekt der Demografie ist auch für ausreichend Ausbildungsplätze in der Verwaltung zu sorgen. Entscheidend ist hierbei, dass der Ausbildungsbedarf konkret und unter Zugrundelegung der Altersstruktur, des Leistungsangebotes und der Pflichtaufgaben, also der von der leistungssichernden Kommune zu erbringenden Aufgaben berechnet wird.
- Da auch schon heute erkennbar ist, dass unsere Gesellschaft „bunter“ und „älter“ wird, müssen Kompetenzen erworben werden, um diesen Kunden der Verwaltung adäquat zu begegnen, d.h. es müssen interkulturelle und seniorengerechte Fähigkeiten erworben und bereit gestellt werden, so z.B. auch Ansprechpartner/-innen, die Fremdsprachen beherrschen – unabhängig von dem Grundsatz, dass die Amtssprache Deutsch ist.
- Der Megatrend Gesundheit wird dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz eine neue Bedeutung verleihen.

Sowohl die geänderte Rolle der Kommunen als auch die technischen Anforderungen und die sich aus den gesellschaftlichen Veränderungen ergebenden Herausforderungen stellen an Führungskräfte in Kommunalverwaltungen neue Aufgaben,¹⁴³ sodass Führungsqualitäten erlernt, optimiert und gelebt werden müssen, Führung also einen besonderen Stellenwert in dem bevorstehenden Veränderungsprozess erhält.¹⁴⁴

140 zur individuellen Chronobiologie: Ronneberger, Wie wir ticken, Köln 2010

141 Die Veränderungen der Verwaltungstätigkeiten werden dann ggfs. auch dazu führen, dass Verwaltungsmitarbeiter/-innen aufgrund ständig erreichbar sind, Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit also immer mehr verschwinden (so auch Förster/Kreuz, a.a.O., S. 52). Erforderlich werden für Mitarbeiter/-innen dann „Selbst-Fähigkeiten: Selbstdisziplin, Selbstorganisation, Selbsteinschätzung, Selbstkontrolle, Selbstsicherheit, Selbstvertrauen – so Förster/Kreuz a.a.O., S. 34

142 Förster/Kreuz, a.a.O., S. 36

143 Hill, a.a.O., S. 13

144 Vgl. auch die Ergebnisse der Studie Hammerschmid/Proeller/Reichard/Röber/Geißler, Verwaltungsführung heute – Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, Institut für den öffentlichen Sektor e.V./Hertie School of Governance 2010; Hill, Perspektive 2020, a.a.O., S. 11

2.3. Sicht der Auszubildenden des Rhein-Erft-Kreises

10 Auszubildende des Rhein-Erft-Kreises haben in einem Workshop unabhängig von diesen wissenschaftlich belegbaren Aussagen festgestellt:¹⁴⁵

- Bei den Arbeitstechniken wird E-Government Einzug halten, d.h. es gibt weniger „Papierkram“, weil Akten elektronisch geführt werden, Anträge online eingereicht, bearbeitet und archiviert werden, der Bürgerkontakt auf virtuellem Wege stattfindet. Internet und Glasfasernetze werden – wie auch die standardisierte Software – schneller. Aufgrund der elektronischen Archivierung fallen die Aufgaben der Registraturkräfte weg. Andererseits wird die Technisierung zu mehr Problemen führen und auch der Datenschutz wird neue Bedeutung erhalten. Videokonferenzen werden stattfinden, obwohl der persönliche Kontakt – auch unter dem Aspekt der „Sozialen Gesundheit“ – weiterhin wichtig bleibt.
- Bei den Arbeitsfeldern werden die Themen alternative Energien, die Umstrukturierung des Gesundheits- und Rentensystems und eine zentrale Kfz-Zulassung Bedeutung haben.
- Die Arbeitsorganisation wird von Benchmarking, dem Zusammenschluss der Kommunen, der Kooperation zwischen Verwaltung und privaten Unternehmen, der Zentralisation von Ämtern und Behörden bestimmt werden. Das Kreishaus wird in dem bisherigen Ausmaß nicht mehr benötigt, denn es gibt viel mehr Heimarbeit, kürzere Dienstwege, einen 24-Stunden-Service der Verwaltung, ein verbessertes Callcenter-System, keine Kernarbeitszeit,¹⁴⁶ jedoch verlängerte Arbeitszeiten.
- Auf die Frage, was muss heute getan werden, um zukunftsfähig zu werden, wurden folgende Notwendigkeiten festgestellt:
 - betriebseigener Kindergarten
 - interkulturelle Kompetenz
 - Rhein-Erft-Kreis als Dienstleister, auch indem Anträge vermehrt online (mit entsprechenden auch fremdsprachlichen Hilfsprogrammen) gestellt werden können, Wartezeiten verringert werden und so das Verwaltungsimago verbessert wird
 - Mitarbeitermotivation fördern durch Dank/Lob, Einsatz nach Stärken, Vorgesetztenfeedback, Anerkennung und Verantwortungserweiterung
 - Anerkennung der Elternzeit als Berufszeit
 - mehr Auszubildende und Ausbildung über Bedarf sowie Einführung der Auszubildenden in die „Verwaltungskultur“
 - zweimalige ärztliche Kontrollen während der Dienstzeit als vorbeugender Gesundheitsschutz und mehr Gesundheitsförderung
 - um Burn-Out beim Mitarbeiter/-innen vorzubeugen wöchentliche Dienstbesprechungen und Fallkonferenzen
 - Schulungen im technischen (d.h. IT-) Bereich

145 Vgl. Zusammenfassung als Anlage 1

146 Im Sinne der Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit

3. Ein Leitbild für die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises und Umsetzungsmaßnahmen

Aus den Zukunftstrends ergeben sich Herausforderungen an das Rollenverständnis, die technischen Anforderungen, die Arbeitsorganisation sowie die Mitarbeiter/-innen-Führung und -Entwicklung, also an Personal, IT (E-Government) und Organisation,¹⁴⁷ die in einem Verwaltungsleitbild für die Kreisverwaltung des Rhein-Erft-Kreises verankert werden.

Das Verwaltungsleitbild dient der strategischen Ausrichtung und wird daher durch konkrete Maßnahmen für die nächsten 5 Jahre ergänzt.

3.1. Verwaltungsleitbild

Der Rhein-Erft-Kreis als starker Kreis in der Region stellt sich den Herausforderungen, um heute und in Zukunft als leistungsfähige Verwaltung die heutigen und zukünftigen Kreisaufgaben zu erfüllen.

Die Kreisverwaltung erbringt für die Bürger/-innen des Rhein-Erft-Kreises optimale Dienstleistungen, handelt ortsnah, kompetent, schnell, kostengünstig, bürgerfreundlich und serviceorientiert, den Gesetzen entsprechend, also rechtssicher.

Dem Rollenverständnis des Aktivierenden Staates entsprechend werden wir den Bürger/-innen des Rhein-Erft-Kreises vermehrt Möglichkeiten zur Verfügung stellen, aktiv für das Gemeinwohl einzutreten, mitzugestalten und mitzubestimmen, ihren Beitrag zu leisten und ihr Engagement lohnend einzusetzen, um in einem partnerschaftlichen Miteinander die Grundlagen des Zusammenlebens zu erhalten, auszubauen und weiter zu entwickeln. Dem Rollenverständnis des Gewährleistungsstaates und der leistungssichernden Kreisverwaltung werden wir prüfen, wie den Bürger/-innen die Gewähr für eine dauerhafte und universell zugängliche Leistungserbringung zu gesicherten Leistungsstandards geboten werden kann, welche Lösung als wirtschaftlich eingeschätzt werden kann und wie der Rhein-Erft-Kreis als Gewährleister eine wirksame politisch-administrative Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung ermöglicht wird, d.h. unsere Überprüfung bezieht sich darauf, ob die Leistungserbringung in eigener Regie, die Aufgabenerledigung durch Dritte und/oder in Kooperation mit anderen erfolgen kann, soweit nicht die gesetzliche Verpflichtung besteht, öffentliche Dienstleistungen in eigenen Organisationseinheiten zu erbringen. Unser Ziel ist es, arbeitsteilig das Gemeinwohl zu verwirklichen.¹⁴⁸

Wir nutzen die technischen und organisatorischen Möglichkeiten, um für die Bürger/-innen ansprechbar zu sein. Bürger/-innen können uns persönlich, in der Servicestelle als Frontoffice, per Post, mit Fax, telefonisch – insbesondere über Callcenter und einheitliche Telefonnummern D 115, mit E-Mail und im Internet über unser Bürgerportal (barrierefrei) erreichen. Soweit es notwendig ist und unserem Servicegedanken entspricht, werden Verwaltungsmitarbeiter/-innen Bürger/-innen darüber hinaus persönlich aufsuchen. Für Bürger/-innen mit Migrationshintergrund werden wir unsere interkulturelle Kompetenz erweitern (z.B. durch Beschreibung unserer Leistungen in Fremdsprachen, verwaltungsinterne Ansprechpartner/-innen mit Fremdsprachenkenntnissen).

147 Schmid, a.a.O., S. 6

148 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 67

Um unsere Leistungen kontinuierlich zu verbessern, werden unsere Arbeit weiter in einem ständigen Prozess optimieren und unsere Arbeitsabläufe effizient organisieren, indem wir die ganzheitliche, lebenslagenorientierte bzw. dienstleistungsorientierte sowie parallele Sachbearbeitung anstreben und unsere Organisation an Prozessen sowie am Gedanken der leistungssichernden Kreisverwaltung ausrichten und optimieren. Als leistungssichernde Kreisverwaltung werden wir zur schnellen, rechtssicheren und ergebnisorientierten Arbeit im Internet zu unseren Aufgabengebieten, Ansprechpartner/-innen und den entsprechenden Verfahrensabläufen informieren, Verfahren – soweit möglich – online abwickeln und dazu Dokumentenmanagement- und Workflow-Systeme, elektronische Signaturen, standardisierte Verfahren, zugängliche Register, interne sowie öffentlich zugängliche Wissensdatenbanken, Foren zu Mitbestimmung und Netzwerkbildung, ausreichend dimensionierte und sichere Datenleitungen nutzen und aufbauen, Garantieerklärungen abgeben und Zertifizierungen anstreben, damit unsere Leistungen (möglichst) rund um die Uhr an 365 Tagen 24 Stunden zur Verfügung stehen, rechtssicher sind und der Verfahrenssachstand online verfolgt werden kann.

Der Gedanke der leistungssichernden Kreisverwaltung fordert von uns, das Denken in Zuständigkeiten zu überwinden, unsere Organisation ständig zu überprüfen und Netzwerkfähigkeiten einzuüben und zu beherrschen.¹⁴⁹

Um die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter/-innen zu erhalten und sicher zustellen werden wir diese entsprechend ihren Stärken und Fähigkeiten einsetzen, im Sinne des lebenslangen Lernens weiterqualifizieren und das verabschiedete Personalentwicklungskonzept umsetzen, Arbeitsplätze so strukturieren, dass sowohl für die Bürger/-innen als auch die Mitarbeiter/-innen optimale Voraussetzungen zur Leistungserstellung geschaffen werden. Der kontinuierliche Wechsel der Tätigkeitsfelder, Gratifikationen, die Wahl der Anwesenheitszeiten in der Kreisverwaltung im Zusammenhang mit der Erledigung von Verwaltungstätigkeiten unabhängig von Ort und Zeit als Rund-um-die-Uhr-Service, Kinderbetreuung, Chancen zur Pflege von alten/kranken Eltern, Karriereplanung, die Einbindung älterer Mitarbeiter/-innen in den Leistungsprozess sowie Förderung (auch durch Gesundheitsprogramme und den Arbeitsschutz am Arbeitsplatz) und Förderung der Leistungsfähigkeit werden unser Handeln bestimmen. Dazu müssen auch unsere Führungskräfte weiter befähigt werden. Deshalb werden wir Führungsleitlinien etablieren und ihre Umsetzung vorantreiben, damit respektvolle, wertschätzende und wirksame Führung die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises heute und morgen leistungsfähig erhält.

Für die Kreisverwaltung gilt das Zitat Gandhis: „Du selbst musst die Veränderung sein, die Du in der Welt sehen willst“.

3.2. Umsetzungsmaßnahmen

Das Verwaltungsleitbild beschreibt eine Vision für das Jahr 2030. Realisierungsschritte sollten in Fünfjahresabschnitten erfolgen, um jeweils in einem überschaubaren Zeitraum den Veränderungsprozess zu initiieren und umzusetzen, Überprüfungen, Ergänzungen und Erweiterungen vornehmen zu können.

In den kommenden 5 Jahre rücken drei Schwerpunktbereiche, die die Grundlage der Neuausrichtung betreffen, nämlich die Handlungsfelder Personal, IT (E-Government) und Organisation, in den Fokus.

3.2.1. Personal

Die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises wird heute und in Zukunft von Menschen getragen: Ohne Verwaltungspersonal können die heutigen und zukünftigen Aufgaben der Kreisverwaltung nicht bewältigt werden; die (leistungssichernde) Kreisverwaltung kann ohne Verwaltungspersonal, das kompetent und qualifiziert die Aufgaben erfüllt, nicht existieren. Das Verwaltungspersonal steht im Mittelpunkt, es sichert die Aufgabenerfüllung und hat daher die notwendigen Veränderungen mitzutragen und am Arbeitsplatz umzusetzen, also zu realisieren. Die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises kann sich deshalb nur dann erfolgreich auf den Weg in das Jahr 2030 begeben, wenn die Verwaltungsmitarbeiter/-innen diesen Weg mitgehen, also die dargestellten gesellschaftlichen Veränderungen schon heute berücksichtigt werden. Dazu sind in den kommenden 5 Jahren verschiedene Aktivitäten unter dem Stichwort Personalentwicklung notwendig.

Der Rhein-Erft-Kreis hat im Jahre 2007 ein Personalentwicklungskonzept beschlossen, das Grundlage der Handlungsaktivitäten für die kommenden Jahre ist. Das Personalentwicklungskonzept¹⁵⁰ beinhaltet unterschiedliche Ausprägungen eines systematischen Prozesses, der sich auf die Beschäftigten und die Organisation bezieht, in dem die Beschäftigten und die Organisation befähigt werden, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen. Ein Personalentwicklungskonzept ist ein Rahmenkonzept mit einem flexiblen Handlungsrahmen, das die Handlungsfelder Personalgewinnung, Leistung und Motivation, Qualifizierung sowie Führung und Zusammenarbeit enthält.¹⁵¹

Das vom Kreistag des Rhein-Erft-Kreises beschlossene Personalentwicklungskonzept ist in den kommenden 5 Jahren mit folgenden Zielen weiter umzusetzen, wobei eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe Personalentwicklung¹⁵² die Personalentwicklerin unterstützt:

- Die sich steigernden und veränderten Anforderungen an die Kreisverwaltung stellen für Führungskräfte eine besondere Herausforderung dar, weil die Formen der Zusammenarbeit und der Führungsstil sich an den bevorstehenden Wandel anpassen müssen. Die Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung hängt maßgeblich von den Führungskräften, ihren Kompetenzen (Fach-, Persönlichkeits-, Sozial- und Methodenkompetenz), ihrer Motivationsfähigkeit, ihrer Identifikation mit der Kreisverwaltung ab. Mit ihrer Vorbildfunktion und ihrem Verhalten haben Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf die Leistungserbringung der Mitarbeiter/-innen.

Grundlage der Führung sollten auch im Rhein-Erft-Kreis Führungsleitlinien sein, die von einer Arbeitsgruppe¹⁵³ zwischenzeitlich erarbeitet worden sind. Die Umsetzung dieser Führungsleitlinien in einer offenen Dialog-Veranstaltung und weiteren Umsetzungsschritten (wie Trainingseinheiten für Führungskräfte und Führungsfeedback) ist ein Ziel, das innerhalb des kommenden Jahres erreicht werden sollte.

- Aufbauend auf den Führungsleitlinien sind die Führungskräfte innerhalb der Verwaltung weiter zu qualifizieren. Die ersten Führungskräfte-seminare haben stattgefunden.

Die weitere Qualifikation und insbesondere die beständige Reflexion zum Thema Führung ist ein Ziel

150 Zur Definition vgl. Dauber, Personalentwicklung – Konzept im Prozess, S. 3; sowie Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes, S. 2, in: Schaefer/Fischer, a.a.O. C 2.1 und C 2.4 sowie Groß, Zukunftsaufgabe Personalentwicklung – Personalentwicklungskonzept für den Rhein-Erft-Kreis, 2006, S. 7

151 Vgl. Dauber, Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes, a.a.O., S. 6

152 Die Arbeitsgruppe ist besetzt mit Landrat, Kreisdirektorin, Dezernenten, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Schwerbehindertenvertreter, Leitung Personalamt und – je nach Bedarf – mit Amtsleitungen

153 Die Arbeitsgruppe bestand aus Dezernenten, Personalentwicklerin, Kreisdirektorin, Gleichstellungsbeauftragter, Personalaratsvorsitzenden und Vertreter, Leitung Personalamt und 3 Amtsleiter/-innen und wurde von einem externen Berater moderiert.

für die nächsten Jahre, sodass innerhalb des kommenden Fünfjahreszeitraumes jährlich weitere Führungsbausteine als Seminare für die Führungskräfte angeboten werden sollten. Darüber hinaus sollten Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, in Kleingruppen (ggf. zunächst mit externer Beratung und Unterstützung) Führungssituationen zu reflektieren, sich also mit der Unterstützung der Führungskollegen selbst zu coachen.

- Der Kreistag des Rhein-Erft-Kreises hat im Sommer 2010 ein Trainee- und Führungsnachwuchsprogramm beschlossen,¹⁵⁴ das sowohl vier Trainees als auch ca. 10 Führungsnachwuchskräften aus der Kreisverwaltung die Chance eröffnet, sich als Führungskraft fortzubilden, ohne das damit eine Zusage auf eine mögliche Führungsposition verbunden ist.

Das Trainee-Programm beinhaltet eine systematische und praxisnahe Vermittlung von Führungsaufgaben, die ihren Schwerpunkt neben den fachlichen Kompetenzen in der Vermittlung der sozialen Kompetenzen als Gesamtheit der Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich oder notwendig sind, hat. Das Führungsnachwuchsprogramm soll strategisch benötigte Führungskompetenzen vermitteln.¹⁵⁵ Beide Programme sind miteinander verzahnt.

Der Rhein-Erft-Kreis beschreitet mit diesem Programm Neuland, um einerseits verwaltungsfremde Akademiker/-innen und auch eigene Nachwuchskräfte für Führungspositionen zu qualifizieren. Das Trainee- und Führungsnachwuchsprogramm wird ab April 2011 innerhalb der nächsten 2 Jahre umgesetzt, sodass nach einer Bewertung/Evaluation¹⁵⁶ ab 2013 die Entscheidung zu treffen ist, ob zumindest ein weiteres Führungsnachwuchsprogramm (auch mit Führungsnachwuchskräfte der kreisangehörigen Kommunen) aufgelegt werden soll.

- Das Personalentwicklungskonzept des Rhein-Erft-Kreises beinhaltet Aussagen zur Personalbedarfsplanung.¹⁵⁷ Die Personalbedarfsplanung hat die Aufgabe, dass das zur absehbaren Aufgabenerledigung notwendige Personal rechtzeitig, ausreichend und in der benötigten Qualifikation zur Verfügung steht, wobei zu beachten ist, dass die mittelfristige Personalbedarfsprognose (ca. 5 Jahre) insbesondere dadurch erschwert wird, dass die Entwicklung des Stellensolls aufgrund der Aufgabenveränderungen nur bedingt planbar, sich ständig wechselnden Faktoren unterworfen ist, also nicht als abgeschlossener Planungsprozess, sondern als eine ständig fortzuschreibende Daueraufgabe anzusehen ist. Personalbedingte Veränderungen durch das Erreichen der Altersgrenze als einer Einflussgröße können schon heute als sog. Altersstrukturanalyse ermittelt werden.¹⁵⁸ Daher ist ein weiteres Ziel der Personalentwicklung im Rhein-Erft-Kreis anhand eines sog. Demografiefragebogen in den einzelnen Ämtern, Fachbereichen und Aufgabengebieten nicht nur die personalbedingten sondern auch die für die Zukunft erkennbaren Veränderungen zu erfassen, diese auszuwerten und in konkrete Personalbedarfsplanungsmaßnahmen umzusetzen, wobei als Auswirkungen auf die Personalstruktur und die Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung neben dem aufgrund der demografischen Entwicklung drohenden Fachkräftemangel die älter werdende Belegschaft mit dem sich von jüngeren Personen unterschiedlichen Stärken-Schwächen-Profil an Bedeutung gewinnt. Der Demografiefragebogen soll spätestens zum Beginn des Jahres 2012 zur Verfügung gestellt, im Laufe des Jahres 2012 ausgewertet und in

154 Vgl. dazu DrS 229/2010 1. Ergänzung

155 Vgl. zu einem ähnlichen Führungsnachwuchsprogramm Messer/Rathgeber, Wertschöpfung durch gezielte Personalarbeit, innovative Verwaltung 2010, Heft 6, S. 32

156 Zunächst durch die Arbeitsgruppe Personalentwicklung

157 Groß, a.a.O., S. 19

158 Diese liegt für die Kreisverwaltung vor

konkrete Handlungsschritte umgesetzt werden, um so für die Personalbedarfsplanung erste konkrete Maßnahmen ableiten zu können.

- Die Anzahl der zukünftigen Ausbildungsplätze in der Kreisverwaltung ist auch anhand des zuvor genannten Demografiefragebogens zu überprüfen. Derzeit stellt die Verwaltung 8 Auszubildende pro Jahr ein. Unter Zugrundelegung der Berufe, die innerhalb der Verwaltung ausgebildet werden können,¹⁵⁹ entspricht dies einer Ausbildungsquote von 6%. Sowohl aufgrund der Verantwortung der Kreisverwaltung ebenso wie andere Arbeitgeber Ausbildungsplätze anzubieten als auch aufgrund der demografischen Entwicklung und der dargestellten gesellschaftlichen Veränderungen wird die Attraktivität der Kreisverwaltung als Ausbilder auch an der Zahl der Ausbildungsplätze und den damit verbundenen Chancen für das sog. Lebensunternehmertum gemessen werden.
- Sowohl durch die Etablierung der Führungsleitlinien als auch anhand des Demografiefragebogens und der notwendigen organisatorischen Maßnahmen ergeben sich die weiteren Grundlagen, um Verwaltungsmitarbeiter/-innen entsprechend ihren Stärken und Schwächen einzusetzen, also die Herausforderungen der gesellschaftlichen Veränderungen zu bewältigen. Im Personalentwicklungskonzept des Rhein-Erft-Kreises ist als Baustein der Personalführung das Auswahlverfahren eingeführt,¹⁶⁰ das Stellenbesetzungen transparent und nachvollziehbar macht und unter mehreren qualifizierten Bewerber/-innen die Bestenauslese erleichtert. Voraussetzung ist u.a., dass aktuelle Anforderungsprofile vorliegen, die nicht nur für Führungskräfte zu erarbeiten und entsprechend der innerhalb der kommenden Jahre eintretenden Entwicklungen weiter zu optimieren sind. Dieses Ziel sollte innerhalb der nächsten 5 Jahre verwirklicht werden.
- Im Rahmen der Bestenauslese sind Beurteilungen eine Grundlage. Die Beurteilungsrichtlinien der Kreisverwaltung sind überarbeitet worden, sodass bis spätestens Mitte 2012 Regelbeurteilungen vorliegen. Gegebenenfalls ist nach Abschluss des Beurteilungsverfahrens eine Bewertung durch den Arbeitskreis Beurteilungen notwendig.
- Im Zusammenhang mit der Leistungsbewertung der Mitarbeiter/-innen werden sich zum einen Qualifizierungsbedarfe und zum anderen Chancen ergeben, das System der leistungsorientierten Bezahlung¹⁶¹ weiter zu entwickeln. Das System der leistungsorientierten Bezahlung in der Kreisverwaltung ist nach dem Bewertungszeitraum 2011 zu optimieren und ggf. um die Zielvereinbarungen zu erweitern. Bis Mitte 2012 sind – aufgrund des in der Dienstvereinbarung festgelegten Bewertungszeitraumes – die gebotenen Umsetzungsschritte zu vollziehen.
- Da das durch eine Ausbildung erworbene und vorhandene Wissen ständig zu ergänzen und den aktuellen Bedürfnissen anzupassen ist,¹⁶² ist die Qualifizierung der Verwaltungsmitarbeiter/-innen notwendig, wobei nicht nur die reine Wissensvermittlung im Vordergrund steht, sondern die Befähigung, selbstständig neue Sachgebiete zu erfassen, Probleme zu analysieren, Lösungsansätze zu erarbeiten und zu bewerten, neue Formen der Zusammenarbeit und deren Umsetzung, Kenntnisse im Umgang mit Konflikten, interkulturelle Kompetenzen¹⁶³ und Netzwerkfähigkeiten u.v.m. zu erwerben. Die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs, der Adressaten und Teilnehmer/-innen, die inhaltliche Festlegung der Fortbildungsangebote – auch als sog. E-Learning, mittels Fortbildungspaten u.ä. – sowie das

159 Dies entspricht ca. 400 Stellen

160 Groß, a.a.O., S. 29 ff

161 Vgl. §18 TVöD sowie die entsprechende Dienstvereinbarung des Rhein-Erft-Kreises vom 12.08.2009

162 Vgl. dazu Groß, a.a.O., S. 47 ff

163 Zur Notwendigkeit vgl. oben

Controlling durch die Evaluation von Effizienz und Effektivität der Fortbildung¹⁶⁴ ist ein Ziel, das innerhalb der kommenden 5 Jahre in der Kreisverwaltung zu etablieren ist.

- Personalentwicklung beinhaltet des Weiteren die Perspektive Chancengleichheit,¹⁶⁵ die mit der Berücksichtigung der Lebenslagen (Kindererziehung, Pflege von Angehörigen) korrespondiert. Unabhängig von den sich aus dem Frauenförderplan des Rhein-Erft-Kreises ergebenden Anforderungen, die bis 2030 aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen einem Wandel unterliegen, wird derzeit zur Verbesserung der Vereinbarung von Beruf und Familie die Einrichtung eines Betriebskindergartens (in Kooperation mit der Stadt Bergheim und dem Erftverband) geprüft. Innerhalb der kommenden 5 Jahre sollten darüber hinaus Aktivitäten ergriffen werden, die es Verwaltungsmitarbeiter/-innen ermöglicht, im Bedarfsfall Angehörige zu pflegen. Die dabei unterschiedlichen Wege und Möglichkeiten wie Teilzeit bei Lohnausgleich durch Wertkonten u.ä. erfordern für die Kreisverwaltung Grundlagenarbeit und entsprechend umsetzbares Konzept mit der Zielsetzung einer Auditierung Beruf und Familie, die auch als eine Perspektive die Arbeitgeberattraktivität der Kreisverwaltung anzusehen ist.
- Dem Megatrend der Zukunft entsprechend ist als Teil der Personalentwicklung¹⁶⁶ innerhalb der kommenden 5 Jahre das Thema Gesundheitsförderung weiter aufzubauen.
 - Zum einen ist der Arbeitsschutz nicht nur durch die zwischenzeitlich stattgefundenen Begehungen der Arbeitsplätze, Arbeitsschutzsitzung u.ä., sondern durch Gefährdungsbeurteilungen und die Verankerung der Verantwortlichkeiten als verwaltungsinterne Regelungen zum Arbeitsschutz entsprechend den gesetzlichen Voraussetzungen zu gestalten. Dieses Ziel muss kurzfristig, also bis spätestens Mitte 2012 umgesetzt sein.
 - Neben dem Arbeitsschutz sind die bisherigen Gesundheitsprogramme zu verbessern und auszuweiten, indem z.B. ein jährlicher Gesundheitstag für die Verwaltungsmitarbeiter/-innen, weitere Sportangebote, aber auch automatische, sich nach einer bestimmten Zeit einschaltende Hinweise auf Entspannungsübungen an Bildschirmarbeitsplätzen und ggf. regelmäßige ärztliche Kontrolluntersuchung durch das Gesundheitsamt angeboten werden.
 - Im Rahmen der Büroausstattung werden – als Daueraufgabe der kommenden Jahre unter Berücksichtigung der finanziellen Bedingungen – ergonomische Anforderungen verstärkt berücksichtigt, indem Stehpulte, Sitzbälle u.ä. nicht nur in konkreten Einzelfällen die Büroausstattung prägen.
 - Gesundheitsförderung als Präventionsarbeit,¹⁶⁷ die Verwaltungsmitarbeiter/-innen unterstützt, krankheitsbedingtes Fehlverhalten zu vermeiden, rechtzeitig zu erkennen und Hilfestellung zu bieten, ist innerhalb der kommenden 5 Jahre als Baustein der Personalentwicklung weiter auszubauen, in dem in diesem Zeitraum die dazu notwendigen Konzeptionen zu erarbeiten sind.

164 Vgl. dazu Bak, Evaluation von Fortbildung – Ansätze für die kommunale Praxis, innovative Verwaltung 2008, Heft 11, S. 20

165 Vgl. dazu Groß, a.a.O., S. 50

166 Vgl. Groß, a.a.O., S.34

167 Vgl. Groß, a.a.O., S. 34

Zusammenfassend ergibt sich zum Handlungsfeld Personal innerhalb der kommenden 5 Jahre:

Ziele	Zeitraum	Verantwortlich ¹⁶⁸	Bedingungen
Führungsleitlinien	bis 2012	Personalentwicklung	
Führungsbausteine	jährlich	Personalentwicklung	Finanzielle Mittel
Trainee-Programm	ab 2011 bis 2013	Personalentwicklung	
Führungsnachwuchsprogramm	ab 2011	Personalentwicklung	
Demografiefragebogen	2012	Personalentwicklung	
Ausbildungsplätze	ab 2011	Personalamt	Absprache mit „Politik“
Anforderungsprofil	ab 2011 bis 2015	Personalentwicklung	
Mitarbeiterfortbildung	ab 2011 bis 2015	Personalentwicklung	
Überprüfung Beurteilungsrichtlinien	2012	Personalamt	
Optimierung Leistungsorientierte Bezahlung	bis 2012	Personalamt	
Betriebskindergarten	bis 2011	Gleichstellungsbeauftragte	
Konzept Lebenslagen und Auditierung	2011 bis 2015	Gleichstellungsbeauftragte	
Fortbildung und Fortbildungscontrolling	ab 2011/2012	Personalentwicklung	
Gefährdungsbeurteilungen	bis Mitte 2011	Personalamt mit Arbeitsschutz	
Verwaltungsinterne Regelungen zum Arbeitsschutz	bis Mitte 2011	Personalamt mit Arbeitsschutz	
Gesundheitsprogramme	ab 2011	Gesundheitsamt, Betriebsärztlicher Dienst	
Konzept Gesundheitsprävention und Umsetzungsschritte	bis 2015	Personalentwicklung mit Betriebsärztlichem Dienst und Gesundheitsamt	

168 mit Verantwortlichkeit ist die Federführung gemeint: Die Beteiligung von Arbeitskreisen, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragter, Schwerbehindertenvertretung, des Kreistages und anderer Gremien ist damit nicht ausgeschlossen

3.2.2. IT – E-Government

Innerhalb der kommenden 5 Jahre ist die E-Governmentfähigkeit der Kreisverwaltung weiter auszubauen, da – wie dargestellt – E-Government unabdingbare Grundlage für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Kreisverwaltung ist. Bei den einzelnen Handlungsfeldern in diesem Bereich sind jeweils die oben näher umschriebenen Anforderungen zu beachten.

- Die Kreisverwaltung ist derzeit der Kommunalen Datenverarbeitungszentrale Rhein-Erft-Rur (KDVZ) angeschlossen. Dieser kommunale Zweckverband stellt Datenverarbeitungsleistungen (z.B. Fachverfahren und Fachanwendungen) für die Kreisverwaltung, die kreisangehörigen Kommunen sowie für die Kreise Düren und Euskirchen und deren kreisangehörigen Kommunen bereit. Im Gegensatz zu anderen Bundesländern (z.B. Bayern) bestehen in Nordrhein-Westfalen viele und unterschiedliche Datenverarbeitungszentralen mit unterschiedlicher Größe, Struktur, Leistungsangeboten, Wirtschaftskraft u.s.w., die erhebliche Reibungsverluste erzeugen und eine Vernetzung der Verwaltungen erschweren. Kommunale Datenverarbeitung bedarf daher der Neuorientierung, die auch die KDVZ Rhein-Erft-Rur betrifft. Im Zuge der Neuausrichtung der KDVZ haben sich die Kommunen im Rhein-Erft-Kreis und die Kreisverwaltung zu einer Arbeitsgruppe zusammengeschlossen, um Gemeinsamkeiten als Grundlage einer Kooperation mit einem IT-Dienstleister zu erarbeiten, also sich als Gemeinschaft innerhalb der KDVZ Rhein-Erft-Rur zu positionieren und nach Möglichkeiten zu suchen, mit anderen, leistungsfähigen IT-Dienstleistern zu kooperieren. Dieser Weg ist in den nächsten Jahren weiterzuverfolgen, um leistungsfähige kommunale Datenverbände zu erreichen, die die verwaltungsinternen IT-Abteilungen sowohl finanziell als auch personell entlasten.¹⁶⁹ Dabei ist darauf zu achten, dass zukünftig vermehrt standardisierte Verfahren von möglichst vielen Kommunen eingesetzt werden, die eine Vernetzung der Verwaltung und die Einrichtung von Shared Service-Zentren sowie Online-Verwaltungstätigkeiten ermöglichen.
- Unabhängig von dem innerhalb der kommenden Jahre erreichbaren Zusammenschluss mit anderen kommunalen IT-Dienstleistern ist die Kreisverwaltung schon heute gefordert, ihre Erreichbarkeit für Bürger/-innen an den zukünftigen Anforderungen auszurichten und im Aufgabenfeld E-Government die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Dazu gehören ein barrierefreies Bürgerportal, d.h. entsprechend der derzeitigen Praxis die ständige Optimierung des Internetauftritts zu einem Bürgerportal mit der barrierefreien und ggf. fremdsprachlichen Darstellung der Aufgabengebiete, Ansprechpartner/-innen, Verfahrensabläufe, der Möglichkeit einschließlich Erläuterung von derzeitigen und zukünftigen Online-Verfahren,¹⁷⁰ der Möglichkeit der Terminreservierung (per Internet und telefonisch), aber auch die Erweiterung der bisher bestehenden „Akteure“ des Sozial-, Energie-, Bildungs- und Kulturnetzes hin zu Bürgerforen, die die Meinungsbildung zu kreisrelevanten Themen forcieren, sowie die Möglichkeit, Einblick in öffentlich zugängliche Register und evtl. Wissensdatenbanken zu nehmen.
- Sowohl für Bürger/-innen als auch für die Kreisverwaltung ist im Rahmen von E-Government Rechtssicherheit im Kontakt mittels Internet ein wesentliches Kriterium. Die elektronische Signatur, der sog. e-post-Brief¹⁷¹ sowie sichere und ausreichend dimensionierte Datenleitungen (z.B. DOI-Leitungen zu

169 z.B. auch indem die Verwaltungen nicht mehr ihre eigenen Server betreiben und Softwareanwendungen verfügbar halten, sondern dies in einem Datenverbund gebündelt geschieht, vgl. dazu Schulz, a.a.O.

170 vgl. Kfz-Zulassung online

171 Deutsche Post, KGSt u.a., a.a.O.

anderen Verwaltungen) einschließlich der IT-Sicherheit¹⁷² sind daher weiterhin als Daueraufgabe auf der Agenda.

- Um in den verwaltungsinternen Arbeitsabläufen Verbesserungen sowohl unter dem Aspekt der Bürokratiekostensenkung als auch unter dem Gesichtspunkt eines schnellen, rechtssicheren und nachvollziehbaren Verwaltungsverfahrens zu erzielen, sind die Möglichkeiten von Wissensdatenbanken sowohl für Verwaltungsmitarbeiter/-innen als auch öffentlich zugänglich für Bürger/-innen, Workflow-Systemen¹⁷³ und die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems¹⁷⁴ notwendig. Gerade vor dem Hintergrund der zukünftig sich erweiternden elektronischen Vorgangsbearbeitung, insbesondere bei sog. Massenverfahren,¹⁷⁵ muss die Kreisverwaltung für rechts- und fälschungssichere Dokumentation und Archivierung elektronisch bearbeiteter Vorgänge und Dokumente Sorge tragen, sodass neben der Einführung und Erweiterung der bestehenden und neuer Workflow-Systeme sowie der Sicherstellung der IT-Sicherheit eine Konzeption zur Einführung von Dokumentenmanagement-Systemen¹⁷⁶ zu erarbeiten ist. Dies wird nur in Zusammenarbeit mit der Organisationsabteilung und ggf. externer Unterstützung gelingen, also als ein Projekt aufzulegen sein, für das die notwendigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten. Ausgangspunkt eines derartigen Projektes sind Geschäftsprozessanalysen zunächst in ausgewählten Pilotbereichen und die Erarbeitung der Standards für den IT-gestützten Geschäftsgang. Die Initiierung und Umsetzung dieses Projektes für ausgewählte Geschäftsprozesse, die sowohl für die Verwaltung unter dem Aspekt Bürokratieabbau und Kostensenkung und für Bürger/-innen unter dem Gesichtspunkt eines schnellen, rechtssicheren und nachvollziehbaren Verfahrens, auszuwählen sind, sollte innerhalb der nächsten 5 Jahre erfolgen, damit danach eine Erweiterung erfolgen kann.

Für den Handlungsschwerpunkt IT – E-Government ergibt sich somit für die kommenden 5 Jahre:

Ziele	Zeitraum	Verantwortlichkeit	Bedingungen
Neuausrichtung der KDVZ iS eines größeren Datenverbundes	bis 2012	IT Fachbereich	mit den kreisangehörigen Kommunen
Bürgerportal	bis 2015 als Daueraufgabe	Internetmanagement	mit IT-Fachbereich und Organisation
Bürgerforen	bis 2015	Internetmanagement	
Elektronische Signatur, e-post	bis 2012	IT-Fachbereich	mit Organisation
ausreichende und sichere Datenleitungen	Daueraufgabe	IT-Fachbereich	

172 Dazu ist insbesondere ein IT-Sicherheitsbeauftragter bestellt; zur IT-Sicherheit vgl. auch Schmidl, Aspekte des rechts der IT-Sicherheit, NJW 2010, 476

173 Vgl. dazu auch Bundesministerium des Inneren, a.a.O.

174 Vgl. dazu oben

175 z.B. Ordnungswidrigkeiten- und Bußgeldverfahren, Aufgaben der Versorgungsverwaltung

176 Vgl. dazu Bundesministerium des Inneren, a.a.O., S. 90 ff; itSMF e.V., ITIL in der Öffentlichen Verwaltung, Düsseldorf 2007, S. 127 ff

Ziele	Zeitraum	Verantwortlichkeit	Bedingungen
Datensicherheit	Daueraufgabe	IT-Sicherheitsbeauftragter	
Wissensdatenbanken	Daueraufgabe	IT-Fachbereich	mit Fachabteilungen
Projekt: Dokumentenmanagement in ausgewählten Geschäftsprozessen	bis 2015	Projekt (Organisationsabteilung, also IT-Fachbereich, Organisationsfachbereich, IT-sicherheitsbeauftragter u.a.)	Finanzielle Ressourcen

3.2.3. Organisation

Die zukunftsfähige Aufgabenerfüllung durch die Verwaltung des Rhein-Erft-Kreises stellt neue und veränderte Vorgaben für die interne Organisation, also die Organisationsabteilung, dar. Während bisheriger Aufgabenschwerpunkt die optimierte Arbeitsgestaltung und Stellenbemessung war, hat sich die Organisationsabteilung nunmehr schwerpunktmäßig daran auszurichten, die Kreisverwaltung organisatorisch auf dem Weg in das Jahr 2030 zu begleiten. Weil die bisherigen Kernaufgaben bestehen bleiben, sich jedoch mit den neuen Schwerpunkten gravierend verändern, ist die personelle Ausstattung der Organisationsabteilung¹⁷⁷ zu überprüfen. Insbesondere vor dem Hintergrund der engen Verzahnung im Handlungsfeld E-Government ist die Organisationsabteilung mit der IT-Abteilung organisatorisch zusammengeführt worden, um Reibungsverluste zu reduzieren.

Da die Kreisverwaltung für die Bürger/-innen – wie dargestellt – auf mehreren Wegen erreichbar sein soll, werden der Ausbau der Rufnummer D 115, des Callcenters sowie der Servicestelle mit der möglichst abschließenden Vorgangsbearbeitung zu verbessern sein. In diesem Zusammenhang werden weitere Arbeitsfelder und Geschäftsprozesse für das sog. Einheitliche Telefonbuch und die Servicestelle aufzuarbeiten und als zusätzliche Aufgaben diesen Einheiten zuzuweisen sein, wobei die Personaleinsparungen in den Fachämtern genau zu verifizieren sind. Für weitere Verwaltungsprozesse insbesondere in den kunden- und bürgerintensiven Aufgabengebieten¹⁷⁸ sind die Möglichkeiten der telefonischen und internetbasierten Terminvereinbarung, der Differenzierung der Geschäftsprozesse nach Lebenslagen sowie nach Front- und Backoffice-tätigkeiten zu überprüfen, zu optimieren und in Zusammenarbeit mit dem IT-Fachbereich Online-Verfahren soweit wie möglich einzuführen. Dabei ist – auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen – vermehrt darauf hinzuwirken, dass Verwaltungstätigkeiten unabhängig von Ort und Zeit als Heimarbeit entsprechend der für die Kreisverwaltung des Rhein-Erft-Kreises verabschiedeten Dienstvereinbarung zur Heimarbeit erledigt werden können. Diese Handlungsfelder können unmittelbar bearbeitet werden und sind als ständiger Optimierungsprozess eine Daueraufgabe.

Darüber hinaus sind für relevante Geschäftsprozesse Garantieverprechen¹⁷⁹ einzuführen, indem Produkte/Leistungen ausgewählt werden, die für Serviceversprechen von Bedeutung sind, die Prozessbeteiligten

177 Zur Notwendigkeit der Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die verwaltungsinterne Organisation vgl. KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 11

178 z.B. Führerscheinstelle, Versorgungsverwaltung, Sozialverwaltung

179 Vgl. dazu KGSt, Servicevereinbarungen, Materialien 5/2009

identifiziert, der Inhalt des Serviceversprechens, Standards, Kennzahlen und das Controlling sowie das Verfahren für Problemsituationen festgelegt werden und die Servicevereinbarung umgesetzt wird. Auch dieser Aufgabenkomplex ist im Zusammenhang mit der Geschäftsprozessoptimierung eine Daueraufgabe der Organisationsabteilung und sollte mit der angestrebten RAL-Zertifizierung zur Mittelstandsfreundlichen Verwaltung verbunden werden.

Eine Hauptaufgabe der verwaltungsinternen Organisation wird die generelle, strukturierte und systematische Überprüfung aller Verwaltungsleistungen unter dem Gesichtspunkt der leistungsgewährenden Kreisverwaltung sein. Dabei ist – wie im Verwaltungsleitbild dargestellt – zu prüfen, wie den Bürger/-innen die Gewähr für eine dauerhafte und universell zugängliche Leistungserbringung zu gesicherten Leistungsstandards geboten werden kann, welche Lösung als wirtschaftlich eingeschätzt werden kann und wie der Rhein-Erft-Kreis als Gewährleister eine wirksame politisch-administrative Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung ermöglicht wird, d.h. die Überprüfung bezieht sich darauf, ob die Leistungserbringung in eigener Regie, die Aufgabenerledigung durch Dritte und/oder in Kooperation mit anderen erfolgen kann, soweit nicht die gesetzliche Verpflichtung besteht, öffentliche Dienstleistungen in eigenen Organisationseinheiten zu erbringen. Ziel ist es, arbeitsteilig das Gemeinwohl zu verwirklichen.¹⁸⁰ Diese Gestaltungsoption beinhaltet die Entscheidung über die grundsätzliche organisationspolitische Orientierung, die Definition von Handlungsfeldern für kommunale Dienstleistungen, die Festlegung der Rolle des Rhein-Erft-Kreises im Rahmen der Aufgabenerfüllung sowie die längerfristig gültigen Regelungen, nach denen die Zusammenarbeit erfolgen soll, die Feststellung der für die Leistungserstellung am besten geeigneten Träger und deren Auswahl und die Ausgestaltung des Steuerungsprozesses im Einzelnen.¹⁸¹ Der organisationspolitische Entscheidungsprozess¹⁸² geht von der Frage aus, ob eine Aufgabe, ein Produkt zur Realisierung der kommunalen Wirkungsziele (nämlich der bürgerschaftlichen Perspektive als Gewährleistung einer dauerhaften und universell zugänglichen Leistungserbringung zu gesicherten Leistungsstandards und zu finanziell akzeptierten Konditionen¹⁸³ und der Wirkungen/Ergebnisse, Produktinhalte/Produktqualität, der Prozesse und Strukturen sowie des Ressourcenverbrauchs¹⁸⁴) erbracht werden muss bzw. geeignet ist, diese Ziele zu erreichen. Nur wenn dies der Fall ist, ist der Leistungsstandard zu definieren und die Frage zu stellen, ob und wie die Kreisverwaltung diese Aufgabe erbringen muss: in eigener Regie, durch Kooperation oder durch die Beauftragung von Dritten, wobei der organisatorische Rahmen und die Steuerungsregelungen festzulegen sind. Zur Vorbereitung dieses Entscheidungsprozesses ist es notwendig, die Dienstleistungen der Kreisverwaltung nach Fachlichkeit (z.B. Soziales, Kultur, Bauen) mit Konsequenzen u.a. für geeignete Trägergruppen, nach den hierarchischen Verhältnis von Leistungsanbietern und -abnehmern (Eingriffsverwaltung, Leistungsverwaltung, Annexaufgaben) mit der Konsequenz für die Übertragung der Leistungserstellung, nach dem Vorhandensein von gesetzlichen Aufträgen zur Leistungsbereitstellung (Pflichtaufgaben, freiwillige Aufgaben) mit Konsequenz für die Einstellbarkeit einer Leistung und/oder Abgabe eines Versprechens zur Leistungssicherung, nach den politisch definierten kommunalen Zielsetzungen mit Konsequenzen für die erforderliche Steuerungsintensität sowie nach dem Standardisierungs-, Mess- und Operationalisierungsgrad von Leistungsergebnis und Leistungsprozess mit Konsequenzen für Steuerungsprinzipien und -verfahren zu systematisieren und danach anhand dieser Systematik den organisatorischen Entscheidungsprozess einzuleiten. Die Aufgaben und Produkte der

180 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 67

181 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, S. 36

182 Vgl. dazu KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 20 ff; vgl. auch Graf, Der Leviathan in neuem Gewand, a.a.O., S. 14 ff

183 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 5

184 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 7

Kreisverwaltung werden unter dieser Perspektive einer neuartigen, veränderten Aufgabenkritik unterzogen, die letztendlich Auswirkungen nicht nur auf die Leistungserstellung sondern auch und insbesondere auf die Zukunftsfähigkeit der Kreisverwaltung hat.

Die zuvor beschriebene Systematisierung der Kreisaufgaben und Produkte ist auch eine Voraussetzung für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems als Projekt des Rhein-Erft-Kreises in den nächsten 5 Jahren, weil die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse analysiert, nach Lebenslagen zusammengefasst und – soweit Leistungen durch die Kreisverwaltung selbst erbracht werden – nach Front- und Backoffice-tätigkeiten aufgliedert werden können, sodass die Auswahl der für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems in Betracht kommenden Pilotbereiche erleichtert wird.

Zusammenfassend ist für das Aufgabenfeld Organisation in den kommenden 5 Jahren festzuhalten:

Ziele	Zeitraum	Verantwortlichkeit	Bedingungen
Personelle Ausstattung der Organisationsabteilung	ab sofort als Daueraufgabe	Verwaltungsleitung	
Erweiterung der Aufgaben Callcenter und Servicestelle	Daueraufgabe bis 2015	Organisationsabteilung	
Terminvereinbarung	Daueraufgabe	Organisationsabteilung	
Geschäftsprozessanalysen u.a. mit den Zielen lebenslagenorientierte Sachbearbeitung, Front- und Backoffice, Online-Verfahren, Heimarbeit und Serviceversprechen	Daueraufgabe bis 2015	Organisationsabteilung	
Überprüfung aller Verwaltungsleistungen unter dem Aspekt der leistungssichernden Kreisverwaltung	Dauer- und Hauptaufgabe bis 2015	Organisationsabteilung	
Projekt: Dokumentenmanagement in ausgewählten Geschäftsprozessen	bis 2015	Projekt (Organisationsabteilung, also IT-Fachbereich, Organisationsfachbereich, IT-Sicherheitsbeauftragter u.a.)	Finanzielle Ressourcen

3.3. Voraussetzung für Umsetzungsschritte

Die dargestellten Umsetzungsschritte zur Realisierung des Verwaltungsleitbildes sind ein Weg zur Veränderung der Kreisverwaltung. Mit ihnen ist eine gravierende Verhaltensänderung und die Änderung grundlegender Einstellungen verbunden. Erfolgreich werden die Umsetzungsschritte daher nur sein, wenn der Nutzen von allen Beteiligten, d.h. der Verwaltungsleitung, den Führungskräften, den Mitarbeiter/-innen sowie dem Kreistag erkannt wird, denn Nichtwissen über die Konsequenzen künftiger Maßnahmen und Zustände führt zu Ängsten; Ängste führen zur Ablehnung der geplanten Vorhaben, die die Ängste verursachen.¹⁸⁵ Besonders wichtig ist es deshalb, das Verwaltungsleitbild und die in den kommenden 5 Jahren zu realisierenden Umsetzungsschritte zu kommunizieren, d.h. das Verwaltungsleitbild und die Umsetzungsaktivitäten in Arbeitskreisen zu vertiefen, im Intranet darzustellen und entsprechende technikerunterstützte Diskussionsplattformen zu eröffnen, für unterschiedliche Zielgruppen (einschließlich der im Kreistag vertretenen Fraktionen) Informationsveranstaltungen zu organisieren und regelmäßige Sprechstunden der für die Umsetzungsschritte Verantwortlichen einzuführen.¹⁸⁶

Die Umsetzung des Verwaltungsleitbildes wird jedoch nur gelingen, wenn die für die einzelnen Umsetzungsschritte Verantwortlichen zum einen mit dem notwendigen Handwerkszeug (d.h. u.a. entsprechende Fortbildungen zu Projektmanagement und Fachthemen, technischen Hilfsmitteln, ggf. anteilige zeitlicher Freistellung) und zum anderen mit den notwendigen finanziellen Ressourcen (auch um – soweit zwingend notwendig – mit externer Unterstützung zu arbeiten) ausgestattet sind. Angesichts der bekannten äußerst engen finanziellen Spielräume¹⁸⁷ ist zwischen dem Erfordernis die Kreisverwaltung an den Notwendigkeiten der Zukunft auszurichten und den finanziellen Realitäten eine Abwägung zu treffen.

Wenn für die Kreisverwaltung Gandhis Zitat „Du selbst musst die Veränderung sein, die Du in der Welt sehen willst“ gelten soll, so ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, sich auf den Weg in die Zukunft zu begeben, denn nach Victor Hugo gilt:

„Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“

185 KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 2, S. 11

186 Zum Management vgl. Rode, Die Reform voranbringen – Management der Verwaltungsmodernisierung, in: Fischer/Schaefer, a.a.O., B. 1.1

187 Vgl. statt Vieler Landsberg a.a.O.

Anlage 1

Wie wird die Kreisverwaltung 2030 aussehen?

(Workshop mit Auszubildenden des Rhein-Erft-Kreises am 04.08.2010)

Arbeitstechniken

(Blog/Twitter) (PC, Internet) (Besprechungen – wie?, Videokonferenz?)

E-Government ☺

Elektronische Aktenführung ☺ ☺ ☺

Anträge online ☺

E-Mails lösen Post ab ☺

Anträge werden eingescannt, per E-Mail verschickt

weniger Papierkram – elektronische Akte

Elektronische Archivierung – keine Akten mehr

Weniger Publikum durch viel online Arbeit

Virtueller Bürgerkontakt

Persönlicher Internetzugang Anträge online

Nutzung von E-Post

Keine Akten

Wünsche der Bürger elektronisch

Internet über Glasfaser (oder schneller)

I-Pad

Netzwerke werden größer

mehr technische Probleme ☺

mehr Datenschutz

Viel schnellere Software

Standarisierung Software + Update

Teilzeitkräfte werden nicht mehr benötigt – PC arbeitet alleine

Interne Post fällt weg

Nur noch Videokonferenzen

persönlicher Kontakt immer noch wichtig – soziales Gesundheit

Arbeitsfelder

(Jugend/ Ältere), (Gesundheit), (Soziales) (Umwelt) (Kfz-Zulassung)

Alternative Energien

Kfz-Zulassung zentral

Umstrukturierung des Gesundheits- und Rentensystems

☺ = positiv

☹ = negativ

Arbeitsorganisation

(Ämter) (Arbeitszeit)(Arbeitsplatz)(Callcenter) (Kooperation –mit wem? Wobei?)

Qualitätsmanagement

Benchmarking ☹

Zusammenschluss der Kommunen

Kooperation zwischen Verwaltung und privaten Unternehmen

Zentralisation von Ämtern, Behörden

Kreishaus wird kleiner

Viel mehr Heimarbeit

Mehr Heimarbeit

Telearbeit

Kürzerer Dienstweg

24 Stunden Service der Verwaltung ☹

keine Kernzeit

evtl. keine Kernzeit mehr ☹ ☹ ☹ ☹

längere Arbeitszeit

verbessertes Callcenter-System

Welchen Beitrag leiste ich? Wo stehe ich in 20 Jahren?

Ich Sorge dafür dass...

Datenverkehr verschlüsselt wird

Daten zentral gesichert werden

Mitarbeiter genügend Schulungen kriegen

Abteilungsleiterin Soziales oder Personal

die Bürger mit ihrer Verwaltung zufrieden sind

Verwaltungsklischees abbauen ☹ ☹ ☹

Bürger ein besseres Bild von Verwaltungsmitarbeitern haben

als Gleichstellungsbeauftragter für „Männernachschub“ sorgen

Ausländer sich rechtmäßig hier aufhalten

dass die Verwaltung das Image des „faulen Beamten“ verliert

die Aufgaben des Ordnungsdienstes erweitert werden

Ordnungsamtliche Tätigkeiten

Auszubildende gefördert werden ☺

☺ = positiv

☹ = negativ

Sonstiges (später auch zu der Frage, was müssen wir heute tun?)

(Politik) (Frauen)

betriebseigener Kindergarten

interkulturelle Kompetenz ☺

Dienstleister 2 Punkte *telefonische Erreichbarkeit – einheitlich*

Mitarbeitermotivation fördern 4 Punkte

Dank /Lob

Einsatz nach Stärken

Vorgesetztenfeedback

Anerkennung

Verantwortung erweitern

Mitarbeiterzufriedenheit 1 Punkt

Elternzeit = Berufszeit

Junge Mitarbeiter mehr Frauen in Führungspositionen

Mehr Auszubildende ☺, 2 Punkte

Über Bedarf

Ausbildungsbörsen

Besseres Büromaterial ☹

Klimaanlagen im Büro

2x im Jahr Arztkontrolle – während der Dienstzeit 1 Punkt

vorbeugender Gesundheitsschutz

mehr Gesundheitsförderung

mehr Dienstbesprechungen –Vorbeugung Burn-Out

wöchentlich

Fallkonferenzen

Anträge online –Wartezeiten – Verwaltungsimage und Hilfsprogramme

(Verbindung zur interkulturellen Kompetenz)

Einführung neuer MA´innen („Verwaltungskultur“)

Schulungen technischer Bereich

☺ = positiv

☹ = negativ

Literaturverzeichnis

Bak, Evaluation von Fortbildung –Ansätze für die kommunale Praxis, Innovative Verwaltung 2008 Heft 11, S. 20

Bellmann, Leistungsorientierung im Besoldungs- und Tarifrecht des öffentlichen Dienstes: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen, in: Hill. Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S. 237

Birk, Koproduktion als Neuansatz für bürgerschaftliches Engagement, Innovative Verwaltung Heft 9, S. 29

Brendel, Chancen und Grenzen der vernetzten Verwaltung, Innovative Verwaltung 2008 Heft 11, S. 10

Brunzel/Tschichholz, Handlungsvorschlag für die Förderung eines kooperativen E-Governments in Schleswig-Holstein, Fraunhofer-Institut, Berlin 2008

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Aktionsprogramm Cloud Computing, Berlin 2010

Clement/Merz ,Was jetzt zu tun ist – Deutschland 2.0 , Freiburg 2010

Dauber, Personalentwicklung – Konzept im Prozess, in: Schaefer/Fischer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart C 2.1

Dauber, Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes, in: Schaefer/Fischer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart, C 2.4

Dauber, Zukunft der Sozialhilfe, Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2002, S. 62

Dettling, Die Stadt und ihre Bürger, Gütersloh 2001, S. 132

Deutsche Post, KGSt u.a., Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements (DSM), 2008

Deutscher Landkreistag: Nationale E-Government-Strategie, Berlin, 2009

Dokumentation WestLB Kongress am 10. März 2010 in Düsseldorf

Dümig, Die Wolke wird amtlich, Behördenspiegel November 2010 S. 51

Förster/Kreuz, Nur Tote bleiben liegen, Frankfurt 2010

Franzius, Flexible Organisationsmodelle: Netzwerke, Organisationshoheit, Shared Services, Verwaltungsverbände, Mischverwaltung, in: Hill/Schliesky, a.a.O. S. 39, S. 44

Grabow/Knipp/Schneider, ServiceStadt Berlin 2016, Berlin 2009

Graf, Der Leviathan in neuem Gewand, in: Fischer/Schaefer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart, A 6

Graf, Shared Services als Wegbereiter der vernetzten Verwaltung, in: Fischer/Schaefer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart, A 5

Groner-Weber, Der Aktivierende Staat, in: Mezger/West, Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln, 2. Auflage, Marburg 2000, S. 167

Groß, Zukunftsaufgabe Personalentwicklung – Personalentwicklungskonzept für den Rhein-Erft-Kreis, 2006

Hammerschmid/Proeller/Reichard/Röber/Geißler, Verwaltungsführung heute – Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, Institut für den öffentlichen Sektor e.V./Hertie School of Governance 2010

Heckmann, Cloud Computing in der öffentlichen Verwaltung? – Rechtliche Grenzen für eine Lockerung staatlicher Datenherrschaft, in: Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S. 97;

Heckmann, Fog Computing: IT auf gut Glück nutzen?, www.government2020.de

Hegemann/Hoppenberg, Bürger-Equity – Die Idee einer neuen Beteiligungsgesellschaft, Vortrag, 2. Wolter/Hoppenberg Kommunalrechtstag 9.6. 2010 in Hamm

Hill (Hrsg.), Bürgerbeteiligung, Baden-Baden 2010

Hill, Business Intelligence/Business Analytics im öffentlichen Sektor, DÖV 2010, 789

Hill, eGovernment – Mode oder Chance zur nachhaltigen Modernisierung der Verwaltung, <http://www.dhv-speyer.de/hill/Publikationen/E-Gov.pdf>; aufgerufen am 5.8.2010

Hill, Ein flexibles Qualitätsmanagement für E-Government, Innovative Verwaltung 2010, Heft 9, S. 15

Hill, Staatliche Zukunftsfähigkeit als Gestaltungsaufgabe, Speyerer Vorträge Heft 53

Hill, Perspektive 2020, in Hill: Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S.9

IT-Planungsrat, Nationale E-Government-Strategie, Berlin 2010

itSMF e.V., ITIL in der Öffentlichen Verwaltung, Düsseldorf 2007

Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung 2010, Berlin 2009

Jock, Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung 2009/2010, in Hill, Verwaltungsmodernisierung 2010, Baden-Baden 2010, S.31

Juncker, Petersberger Convention 2010

KGSt, Bericht 3/2009 Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

KGSt, Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik, Teil 1 und Teil 2

Landsberg, Die Finanznot gefährdet mehr als die kommunale Selbstverwaltung, innovative Verwaltung 2010, Heft 7-8, S. 10 ff

Landtag Schleswig-Holstein, DrS 16/1353

Lenz/Müller, Was kann Government 2.0? Eine Reflexion auf neue Logiken der politischen Partizipation, Verwaltung und Management 2010, S. 147

Lessau/Jock, Das WiDuT-Portal als Referenzbeispiel zur Förderung der Kollaboration und Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung – Ein Praxisbericht, in Hill. Perspektive 2010, Baden-Baden 2010, S. 117

von Lucke, Konsequenzen aus Stuttgart 21 für eine weitere Öffnung von Staat und Verwaltung, www.government2020.de,

von Lucke, Regieren und Verwalten im Informationszeitalter, Berlin 2003

von Lucke, Open Government – Öffnung von Staat und Verwaltung – Gutachten für die Deutsche Telekom AG zur T-City Friedrichshafen, Version 9.5.2010

Maik, Führen Leisten Leben, Frankfurt 2006

Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, Der Modellversuch „Vernetzte Verwaltung“, Düsseldorf 2010

Messer/Rathgeber, Wertschöpfung durch gezielte Personalarbeit, innovative Verwaltung 2010 Heft 6, S. 32

Opaschowski, Das Moses-Prinzip, München, 2008

Opaschowski, Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben , 2. Auflage, Gütersloh 2009

Pröhl, Kommunale Zukunft strategisch gestalten, Demokratische Gemeinde 2001, S. 6

Reichard, Institutionelle Alternativen zu Public-Private-Partnerships, in: Bauer/Büchner/Brosius-Gersdorf, Verwaltungskooperation, Potsdam 2008, S. 61 ff

Rhein-Erft-Kreis, Dienstvereinbarung zur Leistungsorientierten Bezahlung vom 12.8.2009

Rhein-Erft-Kreis, DrS 229/2010 1. Ergänzung

Rode, Die Reform voranbringen – Management der Verwaltungsmodernisierung, in: Fischer/Schaefer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart, B. 1.1

Röchert-Voigt/Berg, Mehr Chancen für Bürgerbeteiligung durch Web 2.0, Innovative Verwaltung 2010, Heft 9, S. 16

Ronneberger, Wie wir ticken, Köln 2010

Schmid, Verwaltung 2030 – Weichen für die Zukunft stellen, in: Standortfaktor Verwaltung – gestärkt aus der Krise hervorgehen, Sonderveröffentlichung E-Government Computing 2009, S. 7

Schmidl, Aspekte des Rechts der IT-Sicherheit, NJW 2010, 476

Schulz, Eine private Cloud für die öffentliche Verwaltung, innovative Verwaltung 2010, Heft 6, S. 20

Schulz, Wissensmanagement als staatliche Innovation, Grundlage gesellschaftlicher und Basis staatlicher Innovation, in Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S.249

Schuppan, Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government, Berlin 2006

Seckelmann, E-Government: Chancen und Risiken für Bürgerinnen und Bürger, in Hill/Schliesky, Herausforderung E-Government, Baden-Baden 2009, S. 285

Stelkens, Sicherung guter elektronischer Verwaltung durch „E-Citizen-Charters“, in Hill/Schliesky, Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden 2010, S. 127

Wedel, Petersberger Convention 2010

Winkel, Die Bürgerkommune im Zeitalter von Electronic Government, in: Lorig, Moderne Verwaltung in der Bürgergesellschaft, Baden-Baden 2008, S. 103

Wölfel, Bürgerkredite – ein alternatives Finanzierungsinstrument, in: Fischer/Schäfer, Neues Verwaltungsmanagement, Stuttgart D1.9

Zukunftskommission des Landes Nordrhein-Westfalen