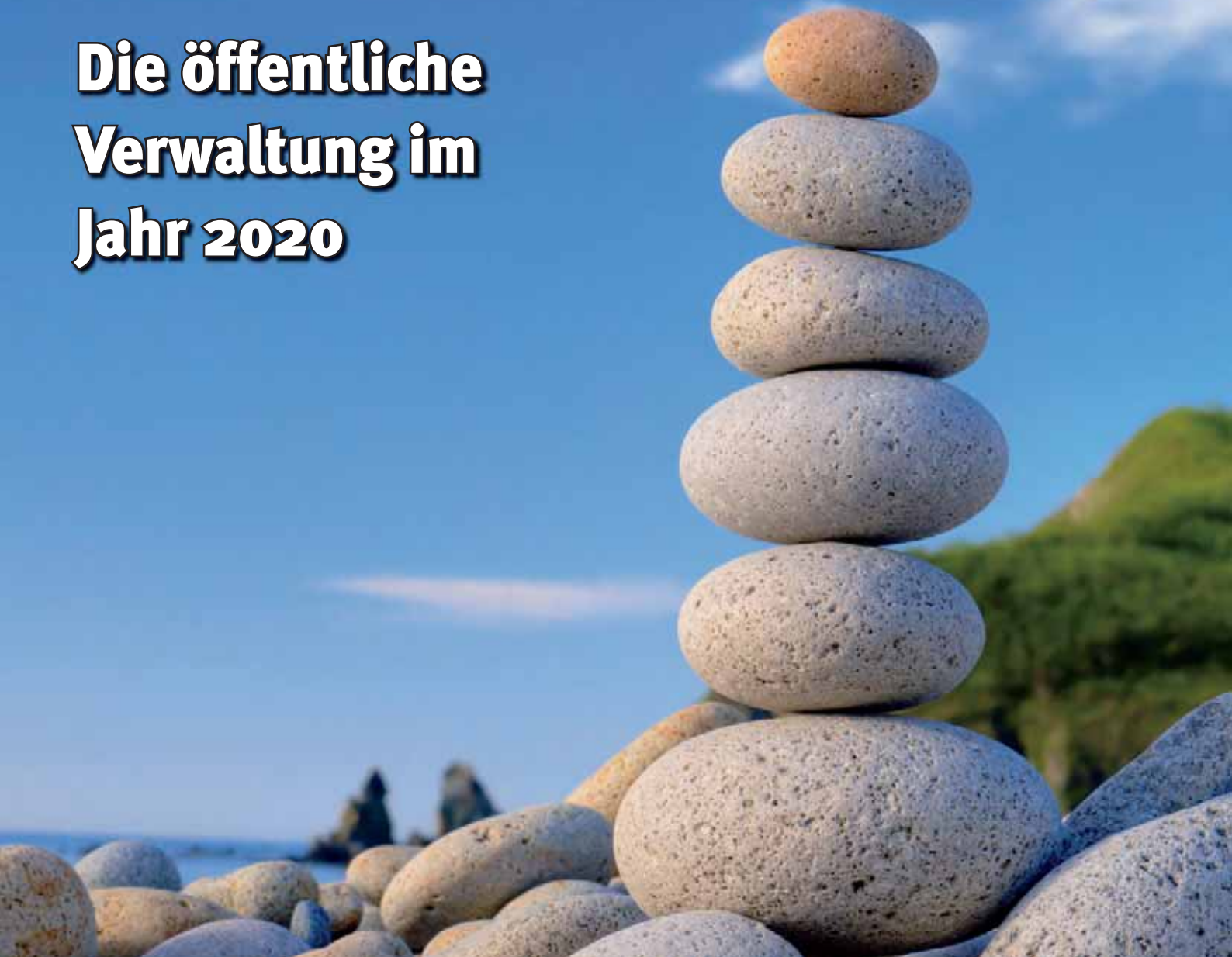


Ein Special von:



Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008

Die öffentliche Verwaltung im Jahr 2020



In Zusammenarbeit mit:





Inhalt

3 Vorwort Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008

4 Herausforderungen für die Verwaltung im Jahr 2020

Flexibilität, Partizipation, nachhaltige Steuerung und qualifiziertes Personal

Was sind die Herausforderungen für die Verwaltung im Jahr 2020? Die befragten Experten benannten eine breite Palette von inhaltlichen und instrumentellen Herausforderungen. Flexibilität und Partizipation sind bei ihrer Bewältigung genauso gefragt wie nachhaltige Steuerung und qualifiziertes Personal.

7 Die örtliche Zuständigkeit auf dem Prüfstand

Vertikale und horizontale Kooperationen bis 2020 auf dem Vormarsch

In den letzten Jahren haben sich die deutschen Verwaltungen mit vielen Fragen der Organisation beschäftigt. Für das Jahr 2020 ist davon auszugehen, dass sowohl der Druck von außen als auch der Reformdruck von innen zu weiteren organisatorischen Anpassungen führen werden.

9 Die strategische Steuerung gewinnt an Bedeutung

Verwaltungen arbeiten künftig stärker wirkungs- und ergebnisorientiert

Die Delphi-Expertenbefragung ergab in einem Bereich eine einhellige Meinung: Strategische Steuerung in der Verwaltung wird angesichts der Herausforderungen der nächsten Jahre unabdingbar werden. Durch den vermehrten Einsatz von Instrumenten der strategischen Steuerung können die Transparenz und die Qualität des öffentlichen Handelns erhöht werden.

12 Das Personalmanagement rückt stärker als bisher in den Fokus

Aktive Personalentwicklung in Zeiten des demographischen Wandels

Im Jahr 2020 werden die altersstarken Kohorten der heute 45- bis 54-jährigen Mitarbeiter/innen in den Ruhestand gehen – mit erheblichen Konsequenzen für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst: Infolge des kommenden Fachkräftemangels wird es zu einem Nachwuchsmangel kommen, der eine veränderte Rekrutierungspolitik der öffentlichen Verwaltung notwendig macht.

14 Veränderte Dialogformen zwischen Politik, Verwaltung und Bürger

Die Interaktionsprozesse werden „auf den Kopf gestellt“

Die zunehmende Technologisierung verändert in den kommenden Jahren sowohl die Kunden- als auch die Binnenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung und ermöglicht gleichzeitig transparenteres Verwaltungshandeln und einen umfassenden Informationszugriff.

16 Die befragten Experten/Autoren/Impressum



Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008

Wie sieht die Verwaltung im Jahr 2020 aus? Auf welche Themen muss die Verwaltung eine Antwort finden, und mit welchen Instrumenten wird sie agieren? Wie wird der Stand der Umsetzung der neuesten Reformen sein?

Neutrale Analysen, fundierte Beratung und kompetente Gutachten sind seit fast 50 Jahren die solide Basis für die Arbeit der Schweizer Prognos AG. Wir freuen uns, diese Erfahrung bei der Prognose wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen und Trends nun für die Messe MODERNER STAAT anwenden und den Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008 gemeinsam mit dem Veranstalter Reed Exhibitions und der Fachzeitschrift innovative Verwaltung präsentieren zu dürfen.

Für die Erstellung des Zukunftsreports haben wir 27 Experten für die öffentliche Verwaltung aus unterschiedlichen Bereichen (EU-, Bundes-, Landes-, kommunale Verwaltung, nachgeordnete Behörden, kommunale Spitzenverbände, Wissenschaft, Industrie, Beratung) interviewt. In einem zweistufigen Delphi-Verfahren konnten wir die Aussagen der Experten zu einer konsistenten Vorstellung der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2020 verdichten.

Diese Methode erlaubt es, ein Bild davon zu malen, wie die Verwaltung im Jahr 2020 wahrscheinlich aussehen wird. Es geht also nicht um das Wünschenswerte für die deutsche Verwaltung. Dieses Bild zu malen wäre zweifelsfrei weniger aufwändig gewesen!

Wir beginnen mit einem Streifzug durch die inhaltlichen Herausforderungen für das Jahr 2020. Diese setzen den Rahmen für die Diskussion der Instrumente, die in zwölf Jahren eingesetzt werden, und verdeutlichen den künftigen Zweck des Verwaltungshandelns.

Der Artikel „Die örtliche Zuständigkeit auf dem Prüfstand“ zeigt die organisatorischen Antworten für die Verwaltung im Informationszeitalter auf und kommt zu dem Schluss, dass Technologisierung und Entgrenzung die örtliche Zuständigkeit in vielen Fällen überflüssig machen.

„Die strategische Steuerung gewinnt an Bedeutung“: Dieser Beitrag diskutiert die Strategiefähigkeit der Verwaltung. Hier gaben die Experten eine Reihe von Hindernissen an, betonten

jedoch die überragende Bedeutung des Themas. Die Wirkungssteuerung als Thema wird bis 2020 mehr Akzeptanz gefunden haben, steht aber quer zum Ressortprinzip und zur Vorschriftenorientierung. Dass die Doppik nicht den erhofften Durchbruch bei der Steuerung im Jahr 2020 bringt, wird auf eine Instrumentengläubigkeit zurückgeführt. Auf die intelligente Nutzung kommt es eben an.

Und diese setzt fähige Mitarbeiter/innen voraus. Personal ist ein „Megathema“ für das Jahr 2020. Vor allem der Führungskräfteauswahl und -entwicklung kommt größere Bedeutung zu. Sie ist der Erfolgsfaktor Nummer 1 der Verwaltung. Zwar werden die Verwaltungslaufbahnen im Jahr 2020 noch nicht so durchlässig sein, wie es wünschenswert ist – eine entsprechende Entwicklung ist jedoch erkennbar.

Als letztes Thema gehen wir auf „Veränderte Dialogformen zwischen Politik, Verwaltung und Bürger“ ein. Hier zeigen wir, wie die Informationsgesellschaft die Bedürfnisse und Aktionen der Bürger ändern wird. Sowohl die „Bürgerselbstverwaltung“ als auch die Möglichkeiten der Verwaltungskooperationen werden durch technologische Innovationen viel mehr genutzt werden, als dies heute der Fall ist.

Wir wünschen Ihnen eine aufregende Lektüre und freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen in der Podiumsdiskussion und in den Best-Practice-Foren der Messe MODERNER STAAT.

Das Report-Team von

prognos

Dr. Axel Seidel
Geschäftsfeldleiter
Public Management

Dr. Joey-David Ovey
Marktfeldleiter
Organisation und Steuerung

Susanne Birk
Beraterin

In Zusammenarbeit mit:

 Reed Exhibitions

 innovative
VERWALTUNG
Die Fachzeitschrift für innovative Verwaltungsmanagement

Herausforderungen für die Verwaltung im Jahr 2020

Flexibilität, Partizipation, nachhaltige Steuerung und qualifiziertes Personal

Die befragten Experten benannten eine breite Palette von sowohl inhaltlichen als auch instrumentellen Herausforderungen für die Verwaltung. Die inhaltlichen Herausforderungen bilden den Rahmen für das Verwaltungshandeln, die instrumentellen beziehen sich auf die Fähigkeit, mit den Inhalten umzugehen. Wir haben uns bei der Befragung auf die inhaltlichen Herausforderungen konzentriert und leiten damit zur Darstellung der Instrumente in den späteren Beiträgen über. Damit stellen wir den Zweck von öffentlicher Verwaltung als Tätigkeit zur Planung und Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens bewusst in den Vordergrund.

Bis 2020 wird die Globalisierung weiter voranschreiten. Prognos geht davon aus, dass sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt bis 2030 verdoppeln wird, der Welthandel wird sich jedoch verdreifachen. Das forciert den Strukturwandel in Deutschland; der Beschäftigungsverlust im produzierenden Gewerbe und in der Landwirtschaft wird sich fortsetzen, während der Dienstleistungssektor weiter ausgebaut wird. Per Saldo sind keine gravierenden Arbeitsplatzeffekte zu erwarten (vgl. Prognos Deutschland Report 2030).

Bis 2020 wird sich die Zahl der Erwerbspersonen von rund 43,3 Mio. Personen im Jahr 2007 auf rund 42,4 Mio. reduzieren. Die Arbeitslosigkeit geht ebenfalls spürbar zurück. Die Änderungen sind u. a. demographiebedingt. Die deutsche Wachstumsschwäche bleibt jedoch auf der politischen Tagesordnung. Die Prognos WorldReports zeigen, dass andere OECD-Länder die Zahl der Erwerbspersonen bis

2020 ausbauen werden, auch die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate wird mit 1,4 % deutlich geringer sein als in vergleichbaren Volkswirtschaften. So wird z. B. die Wirtschaft in den USA um ca. 2 % pro Jahr wachsen.

Diese Trends erfordern nicht nur innenpolitische Antworten bei der Neujustierung der Instrumente der Wirtschafts-, Industrie- und Bildungspolitik. Sie bringen auch eine weitere Internationalisierung der Politik und der Kultur mit sich, auf die die Verwaltung in einem viel größeren Umfang als bisher strategisch reagieren muss.

Wachsende Europäisierung

Der Einfluss der EU auf die Gesetzgebung von Bund und Ländern wird auch ohne ein Inkrafttreten des Vertrags von Lissabon ein wichtiger Faktor bleiben. Verordnungen und Richtlinien auf der Grundlage der geltenden Verträge und die Rechtsprechung des EuGH werden immer wieder

organisatorische Anforderungen an die Verwaltungsstrukturen in Deutschland stellen. Das Beispiel des Einheitlichen Ansprechpartners im Rahmen der EU-Dienstleistungsrichtlinie zeigt, dass die innenpolitische Zielsetzung der sauberen Entflechtung der Verwaltungsebenen von außen ausgehöhlt wird. Das Ergebnis ist eine weitere Verflechtung der Verwaltungsebenen durch vermehrte vertikale Zusammenarbeit und die Schaffung von Mischverwaltungen. Auch deshalb mehren sich bis 2020 die Forderungen der Rechtspolitiker nicht nur nach einer Renationalisierung bestimmter Politikbereiche, sondern auch nach einem umfassenden Verfassungskonvent.

Gesellschaftliche Herausforderungen

Demographie & Personal: Der demographische Wandel bringt tiefgreifende Änderungen u. a. für die Wirtschaft, die

öffentliche Infrastruktur und auch für das Personal in der Verwaltung mit sich.

Das sinkende Erwerbspersonenpotential bedeutet für Deutschland, dass Wachstum aus Innovation und technischem Fortschritt geschöpft werden muss. Deshalb kommt nicht nur dem Schulsektor eine wachsende Bedeutung zu; Bildung bezieht sich mehr denn je auf das ganze Arbeitsleben. Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer/innen steigt.

Die Altersstruktur in der Verwaltung ist im Jahr 2008 besorgniserregend, vor allem bei den Führungskräften. Durchschnittlich waren im Jahr 2007 27 % der Beschäftigten der Länder im höheren Dienst (Beamten und Tarifbeschäftigte) 55 Jahre und älter (siehe Grafik). Beim Bund und bei den Kommunen sind ähnliche Zahlen zu finden. Daher fällt dem Thema Führungskräfteerkrutierung und -entwicklung eine bedeutende Rolle zu.

Im öffentlichen Sektor wird trotz der demographischen Entwicklung der Personalabbau zunächst fortgesetzt – durch die umfassendere Ausschöpfung der Möglichkeiten von elektronischen Verwaltungslösungen und E-Government können Verwaltungsprozesse noch weniger personalintensiv gestaltet werden. Bis 2020 jedoch orientiert sich die Zahl der öffentlich Bediensteten an der Bevölkerungsentwicklung.

Eine weitere Auswirkung des demographischen Wandels betrifft die Zusammensetzung der Bevölkerung. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund steigt weiter. Die Legitimität einer Verwaltung, deren Zusammensetzung nicht bevölkerungsrepräsentativ ist, wird zunehmend infrage gestellt. Daher kommt dem Thema Diversity-Management in der Verwaltung eine zunehmende Bedeutung zu.

Die Herausforderung für die Verwaltung liegt deshalb vor allem in der Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Aufgrund von Dezentralisierung, Ausgliederung und Partizipation werden das Management und die Steuerung komplexer themenbezogener Netzwerke in den Vordergrund rücken. Die Verwaltung wird künftig weniger Bedarf an eigenen Spezialis-



Quelle: Statistisches Bundesamt, Prognos AG

ten haben, da das notwendige Fach- und Spezialwissen aus anderen Teilen der Gesellschaft bezogen werden kann. Stattdessen werden verstärkt Generalisten benötigt. Diese erwartete Stärkung der Managementaufgaben schlägt sich auch in einer weiteren Akademisierung der öffentlichen Verwaltung nieder, die eine Schwächung des einfachen und mittleren Dienstes zugunsten des gehobenen und höheren Dienstes nach sich zieht.

Soziale Gerechtigkeit: Im Jahr 2020 ist Deutschland weiterhin von einer gesellschaftlichen Schere geprägt, die im Zuge der Globalisierung und Technologisierung größer werden kann. Die wirtschaftliche Situation der Geringqualifizierten macht die Bildungs- und Gesundheitslücke virulent, die anhaltende Chancenungleichheit für Kinder dieser Schichten verschärft die Lage. Für die Verwaltung bedeutet dies, dass neben politischen Lösungen auch

der Abbau institutioneller Barrieren der Chancengleichheit forciert wird.

Öffentliche Sicherheit und Risikomanagement: Die Unsicherheit nimmt in etlichen



Bereichen zu, sei es bei der Sicherheit im öffentlichen Raum, bei der Versorgungssicherheit oder bei den Auswirkungen des Klimawandels. Somit werden die Anforderungen an eine professionelle Planungsfähigkeit und an das Risikomanagement gestärkt. Allerdings werden angesichts des veränderten Selbstbewusstseins der mündigen Bürger/innen in der Informationsgesellschaft Top-down-Mechanismen der Steuerung immer weniger greifen. Die Verwaltung muss in die Lage versetzt werden, Netzwerke von Akteuren vor Ort zu aktivieren und zu fördern, um mit Unsicherheiten wirkungsvoll umgehen zu können. Zudem gilt es, in der Verwaltung diejenigen Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen man in der Mediengesellschaft die Informationsführerschaft behalten kann.

Die Finanzsituation

Die Finanzsituation der öffentlichen Hand bleibt angespannt, zum einen wegen der anhaltenden Wachstumsschwäche im Vergleich zu anderen Staaten und zum anderen, weil die Nettoneuverschuldung durch eine Verfassungsänderung beschränkt wird. Dies verringert zwar kurzfristig die Handlungsfähigkeit der Länder und Kommunen, bereitet jedoch mittelfristig den Weg zur Abtragung der Altschulden.

Die demographische Entwicklung hat direkte Auswirkungen auf die Finanzsituation. Sie führt in einigen Bereichen zu Än-

derungen im Umfang und in der Struktur der Leistungen der öffentlichen Hand. Auch deshalb kommt es zu einer verstärkten horizontalen Zusammenarbeit zwischen Ländern und Kommunen. Diese Zusammenarbeit verlangt nach besseren Formen der Organisation und Steuerung. Um mit Leistungskürzungen umgehen zu können, ist eine weitere Aktivierung der Bürger/innen und der Zivilgesellschaft notwendig. Das deckt sich jedoch in vielen Bereichen mit der zunehmenden Selbstverwaltung der Bürger/innen in der Informationsgesellschaft. Um die kommunale Handlungsfähigkeit zu-

rückzugewinnen, werden zudem Formen der horizontalen Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften einen weiteren Reifegrad erreicht haben.

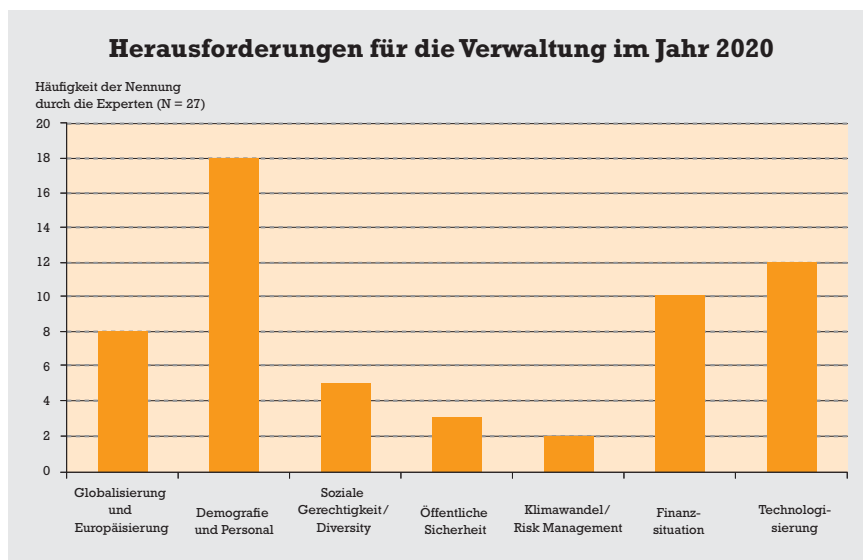
Die Technologisierung

Der Trend zur Technologisierung setzt sich fort. Die Einführung des elektronischen

netcommunitys“ nimmt weiter zu. Die Reaktion auf Beispiele wie „SpickMich“ zeigen, dass Bürger/innen auch ohne den Staat die Qualität des staatlichen Handelns messen.

Intern in der Verwaltung ändern Web-2.0-Technologien Arbeitsprozesse. Zwischen Verwaltung und Gesellschaft ändern sie Dialogpraktiken und öffnen korporatistische Strukturen. Im Jahr 2020 ist eine breite Beteiligung der Webcommunitys immer häufiger anzutreffen. Die Herausforderung für die Verwaltung besteht in der Gewährleistung eines fairen Zugangs zur Beteiligung. Bis 2020 werden aufgrund der Web-3.0-Technologie Modelle zur grundsätzlichen Anpassung der Organisationsstrukturen innerhalb der Verwaltung erprobt. Dies ermöglicht bei vielen Leistungen den Wegfall der örtlichen Zuständigkeit (Entterritorialisierung).

Für diese Herausforderungen (siehe Grafik) müssen sich Politik und Verwaltung wappnen und angemessene Antworten finden. Zu den Antworten gehören flexible Organisationsformen, die eine Partizipation aller relevanten Akteure einbeziehen; Steuerungsinstrumente,



Quelle: Prognos AG

Ausweises ermöglicht den Durchbruch des bürgerorientierten E-Governments (Web 1.0) in der Bundesrepublik. Die Selbstverwaltung und das Selbstverständnis der Bürger/innen in und durch „Inter-

die Wissen, Planung und Aktivierung ermöglichen, sowie professionelles und fähiges Personal. Die folgenden Artikel geben Aufschluss über den Stand des modernen Staates im Jahr 2020. ●

Die örtliche Zuständigkeit auf dem Prüfstand

Vertikale und horizontale Kooperationen bis 2020 auf dem Vormarsch

In den letzten Jahren haben sich die deutschen Verwaltungen mit vielen Fragen der Organisation beschäftigt. Einige Beispiele dafür sind die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells auf kommunaler Ebene, die Ermöglichung öffentlich-privater Partnerschaften und diverse Ausgliederungs- und Privatisierungswellen. Für das Jahr 2020 ist davon auszugehen, dass sowohl der Druck von außen als auch der Reformdruck von innen zu weiteren organisatorischen Anpassungen führen werden.

Das politische System der Bundesrepublik ist durchsetzt von Verflechtungen zwischen Bund, Länder, Kommunen und den Selbstverwaltungen. Daher hatte die Föderalismusreform des Jahres 2006 das Ziel, die Beziehungen zwischen Bund und Ländern zu entflechten und die Komplexität des Systems zu reduzieren.

Die Zuständigkeitsgrenzen sind für die Bürger/innen oft nicht transparent. Für sie steht das Ergebnis im Vordergrund. Die Entflechtung war zwar ein wichtiger Schritt, doch bis 2020 wird anstelle der Strukturfrage (wer ist zuständig?) die Leistungsfähigkeit in den Vordergrund der Diskussion rücken (was kann die Organisation?). Es wird vermehrt gefragt, wie eine Organisation die gewünschten Wirkungen herbeiführen kann.

Trotz der Entflechtung in der Entscheidungsfindung wird der Verwaltungsvollzug im Jahr 2020 neue Verflechtungen aufweisen. Die vertikale Zusammenarbeit wird in weiteren Verwaltungsbereichen durch EU-Vorgaben eingefordert. Ein Beispiel dafür

ist die Dienstleistungsrichtlinie, die die Niederlassungsfreiheit in der EU höher bewertet als deutsche Verwaltungstraditionen und -strukturen. Es werden weitere Beispiele folgen, nicht nur bei der Benennung von Einheitlichen Ansprechpartnern in vielen Rechtsbereichen. Die ARGEn sind ebenfalls ein Beispiel vertikaler Zusammenarbeit. Trotz der Abstimmungsschwierigkeiten werden vertikale Verflechtungen im Vollzug intern aufgefangen, so dass die Verwaltung in relevanten Bereichen für die Bürger/innen weniger komplex erscheinen wird.

Gleichzeitig wird es vermehrt zu einer Zusammenarbeit von Institutionen auf gleichen Verwaltungsebenen kommen. Angestoßen u. a. durch den demographischen Wandel, die Finanzsituation und den technologischen Fortschritt, werden Länder und vor allem Kommunen ihre Kräfte bündeln, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Shared-Service-Center werden in etlichen Bereichen üblich sein. Einige Experten kritisierten in der Befragung aber die Tendenz der Verwaltungen, zu zaghaft

in dieser Angelegenheit zu sein; die Effizienzpotentiale würden nicht ausgeschöpft. Bis zum Jahr 2020 wird es jedoch eine weitere Konsolidierung geben, so dass z. B. die Zahl der kommunalen Rechenzentren gesenkt wird. Dazu beitragen wird ein entstehender „öffentlicher Markt“, auf dem – jenseits der ordnungspolitischen Bedenken der Privatwirtschaft – um die Kundenschaft öffentlicher Einrichtungen gebuhlt wird. Anhand dieser Konkurrenzsituation wird die Zahl der Service-Center mittelfristig bereinigt werden. Die Experten waren sich einig: Die Zusammenarbeit findet im Back-Office statt. Im Front-Office bleibt eine weitgehende Identifikation mit der Gebietskörperschaft erhalten.

Die technologische Entwicklung macht bis zum Jahr 2020 die örtliche Zuständigkeit in vielen Bereichen überflüssig, vor allem wenn kein Ermessens- und Beurteilungsspielraum gegeben ist. Das ist beispielsweise jetzt schon bei der Kfz-Abmeldung Wirklichkeit. Weitere Bereiche werden nachziehen und einen Qualitätswettbewerb unter den Kommunen auslösen.

Zukunftsfenster: Simulation zum Erwerb einer Gaststättenerlaubnis in Hamburg

In einer simulierten Prozessbegehung haben Mitarbeiter/innen der Finanzbehörde der Stadt Hamburg versucht, eine Gaststättenerlaubnis zu erwerben. Ziel war es, sich in die Lage der Kunden zu versetzen und die einzelnen erforderlichen Prozessschritte zu durchleben. Es wurden insgesamt 18 Schritte bei 20 Ansprechpartnern festgestellt. Zentrales Ergebnis war die Feststellung, dass die Antragsteller erst nach ca. sechs Monaten und 10 Schritten mit einer Ablehnung rechnen konnten. Aufgrund der Begehung wird der Prozess nun vereinfacht und beschleunigt. Es soll zukünftig vier Schritte geben, die von einem Verfahrensmanager begleitet werden. Die Sicherheit über eine mögliche Ablehnung wird es direkt beim ersten Schritt geben. Somit wird der Prozess nicht nur im Sinne der Entbürokratisierung entschlackt, auch die Rechtssicherheit für die Antragsteller wird erhöht.

Nach den Kreisgebietsreformen in den neuen Ländern ist nicht zu erwarten, dass weitere nennenswerte Gebietsreformen stattfinden. Allerdings wird bis zum Jahr 2020 die Notwendigkeit der zweigliedrigen Kommunalverwaltung diskutiert. Die eingliedrige Kommunalverwaltung – mit thematisch variablen Zuständigkeitsdelegationen an zivilgesellschaftliche Gruppierungen und Ortsteile – wird im Rahmen der eindeutigen Zuordenbarkeit der Verantwortung und einer erhöhten Effizienz der Verwaltungsleistung in Erwägung gezogen.

Rationalisierung schreitet voran

Wegen der zunehmenden vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit werden weitere Effizienzrenditen ausgeschöpft. Viele Experten waren der Meinung, dass die Steuerungsmöglichkeiten der Doppik nicht in vollem Umfang ausgenutzt werden. Trotzdem werden es etliche Gebietskörperschaften bis 2020 schaffen, mit der Doppik und auch mit einem besseren IT-Einsatz ein durchgängiges Prozessmanagement zu realisieren, das Redundanzen und Verdoppelungen eliminiert.

Die Experten schätzen die Wahrscheinlichkeit eines Rückzugs der Verwaltungsleistungen aus der Fläche als Antwort auf den demographischen Wandel gering ein. Stattdessen wird die Verwaltung, im Interesse der Bürgernähe, mobile Bürgerdienste einsetzen. Die zu-

nehmende Selbstverwaltung der Bürger/innen im Informationszeitalter bietet außerdem die Möglichkeit einer weiteren Aufgabenkritik in der Verwaltung. Ein weiterer Rückzug auf Kernaufgaben und Steuerungsfunktionen ist bis 2020 ein Stück näher gerückt.

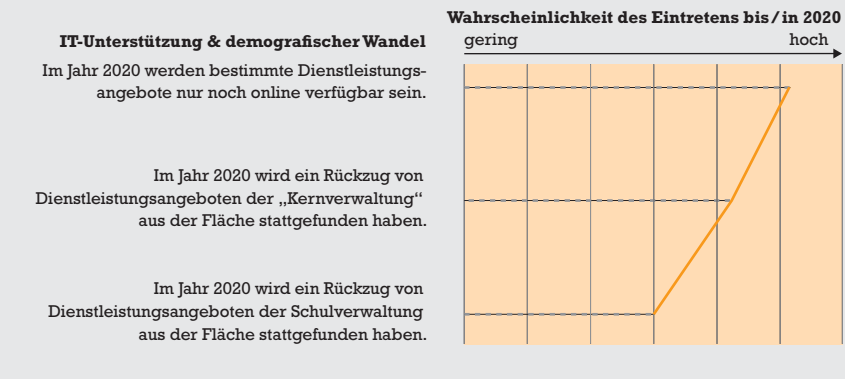
Der Bürokratieabbau hat bislang die Belastungen der Wirtschaft im Fokus gehabt. Bis 2020 werden weitere Konzepte

strumente, die gezielt den Kundenblick einnehmen – z. B. Hidden-Client-Analysen und Prozessbegehungen –, werden bis 2020 zu einem Abbau weiterer Vorschriften führen.

Der Abbau von Vorschriften wird jedoch immer wieder an den Gerichten scheitern. Die Judikative spielt eine bremsende Rolle, vor allem wenn Standards berührt werden. Der Qualitätswettbewerb der Verwaltungen im Jahr 2020 führt aber ohnehin dazu, dass Rationalisierungspotential intern gesucht wird; Standards im Kundenbereich werden eher ausgebaut.

Im Jahr 2020 wird demnach die Organisation der Verwaltung von vertikalen und horizontalen Kooperationen geprägt sein. Doppik, Technologie und Bürokratieabbau führen vielerorts – aber nicht überall – zu weiteren Rationalisierungen. Eine große Hürde auf dem Weg zu den flexiblen, vorausschauenden Strukturen der Netzwerkverwaltung sind jedoch nach Meinung der Experten das Ressortprinzip und das versäulte Zuständigkeitsdenken, die die Bereitschaft für Kooperationen verhindern. Zwar werden diese beiden Fak-

So beurteilten die befragten Experten die im Folgenden genannten Thesen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit im Jahr 2020:



Quelle: Prognos AG

und Fokussierungen beim Bürokratieabbau eine Rolle spielen. Die Messung der Lasten für die Verwaltung selbst wird weitere Hinweise auf Rationalisierungspotentiale liefern, ebenso die Bürgermessungen und die Erweiterung auf die materiellen Kosten. Aber auch der Einsatz weiterer In-

strumente mit der heranwachsenden Generation der Führungskräfte allmählich abgebaut – bis zum Jahr 2020 bleibt jedoch aufgrund dieses institutionellen Beharrungspotentials der Weg zu umfassenderen Effizienzgewinnen in der Verwaltung gesperrt.

Die strategische Steuerung gewinnt an Bedeutung

Verwaltungen arbeiten künftig stärker wirkungs- und ergebnisorientiert

Die Expertenbefragung ergab in einem Bereich eine einhellige Meinung: Strategische Steuerung in der Verwaltung wird angesichts der Herausforderungen der nächsten Jahre unabdingbar werden.

Durch den vermehrten Einsatz von Instrumenten der strategischen Steuerung können die Transparenz und die Qualität des öffentlichen Handelns erhöht werden.

Nach den Jahren der Reformen der Finanzsteuerung sehen die Experten eine Bewegung der Diskussion in Richtung Strategiefähigkeit und strategische Steuerung. Je nach Verwaltungsebene und Funktion wird die Wahrscheinlichkeit einer stärkeren Wirkungs-, Effektivitäts- oder gemeinwohlorientierten Steuerung aber unterschiedlich bewertet. Doch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten werden eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Zweck und der Daseinsberechtigung öffentlichen Handelns hervorrufen – mit bedeutsamen Konsequenzen für die Politik.

Die Notwendigkeit der strategischen Steuerung

„Strategie machen wir in fünf Jahren“, zitierte ein Experte den Chef einer Behörde. Zunächst müsse man das Tagesgeschäft erledigen. Auch wenn eine derartige Aussage kein Einzelfall ist, so betonten die Experten doch die Bedeutung und die Notwendigkeit der strategischen Steuerung auf allen Ebenen. Gleichwohl wurden Schwierigkeiten des

strategischen Handelns eingeräumt, vor allem bei der zunehmenden Themenherrschaft der Medien. Als größte Hürde jedoch wurde die Finanzsituation gesehen, die ein kurzfristiges situa-

Die Mehrheit der Experten lehnte außerdem die in den letzten Jahren propagierte idealtypische Zuständigkeitsverteilung in der Verwaltung ab, wonach die Politik für die Strategie und die Verwal-



tives Handeln erzwingt. Zu den anderen Hürden gehörten die Logik der Politik, Orts- und Ressortgrenzen sowie die Qualität der Führungskräfte.

tung für die Umsetzung zuständig sei. Vielmehr werden in Zukunft die Visionen der Politik durch die Verwaltung in strategische Optionen und Prioritäten über-

setzt, der Politik zur Entscheidung vorgelegt und dann von der Verwaltung umgesetzt. Trotz der unterschiedlichen Rationalität des Verwaltungshandelns

Einbindung von externem Expertenwissen zunehmen. Das wurde von den Experten in der Verwaltung als selbstverständlich erachtet. Zur Strategiefähig-

politik eine Rolle als „Aufsichtsrat der Verwaltung“ zuwies, bemängelten andere die Tendenz der Politik zur Detailsteuerung. Andere wiederum warfen die grundsätzliche Frage nach der Rolle der Politik bei der Steuerung der Verwaltungsleistungen auf. Zunehmende Netzwerkstrukturen, Bürger-selbstverwaltung und Leistungserbringung durch Dritte in vielen Bereichen stellen die repräsentative Demokratie vor eine große Probe, vor allem auf kommunaler Ebene: Wie legitimiert sich die Politik? Nach den Reformen der letzten Jahre mit dem Ziel der Effizienzsteigerung bleibt die Frage nach dem besonderen Ethos, ja nach den Werten der öffentlichen Hand. Diese Frage wird die Debatte der nächsten Jahre prägen.

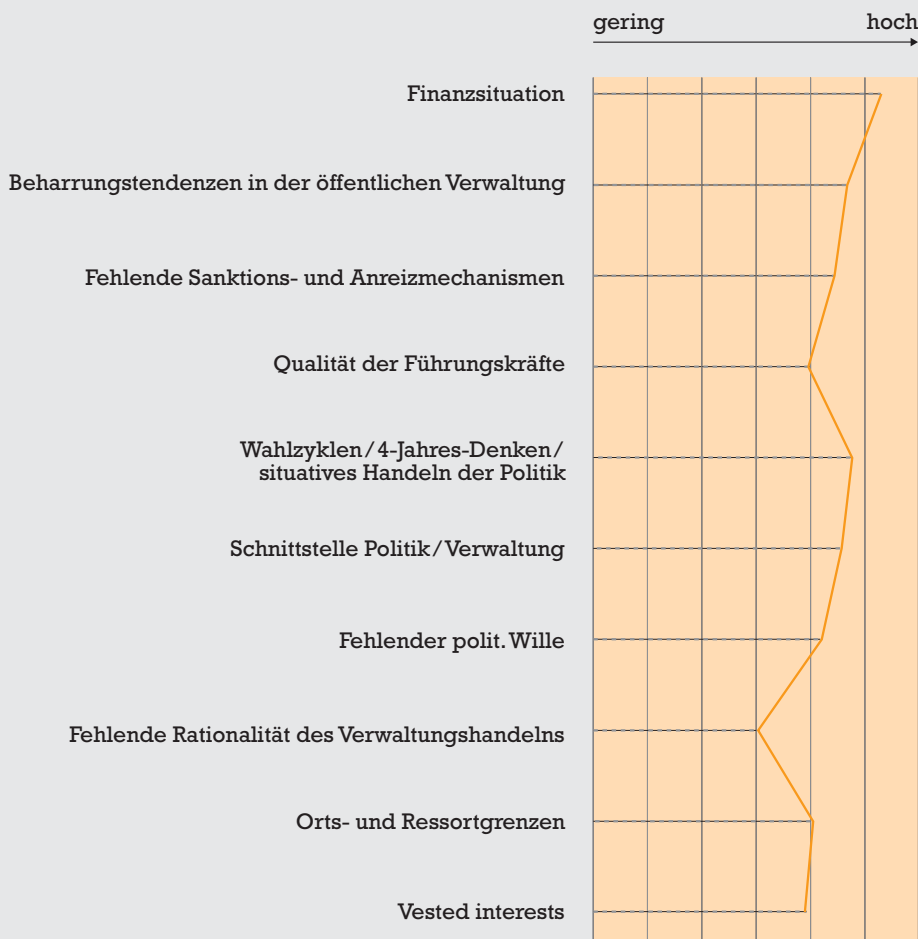
Chancen der Doppik bleiben vielerorts ungenutzt

Bereits heute steht klar fest, dass die kommunale Ebene Vorreiter bei der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland ist. Bis 2020 ist die Doppik flächendeckend auf der kommunalen Ebene zu finden. Die Mehrheit der Länder wird die Doppik bis dahin ebenfalls einführen, auf Bundesebene wird die Frage nach der Erweiterung der Kameralistik noch diskutiert.

Die Doppik bietet der öffentlichen Hand eine optimale Grundlage für eine bessere operative und strategische Steuerung des Verwaltungshandelns. Sie ermöglicht erstmals eine durchgängige Prozesskostenrechnung und öffnet die Tür zu ressortübergreifenden E-Government-Lösungen. Außerdem baut sie die Grenzen zwischen der Verwaltung und der Privatwirtschaft ab. Einige Experten sahen in der Doppik ebenfalls eine Basis für ei-

Wahrscheinlichkeit, dass die im Folgenden genannten Hürden auch im Jahr 2020 noch **Hürden** hinsichtlich der **strategischen Steuerung** darstellen werden:

Wahrscheinlichkeit des Eintretens bis / in 2020



Quelle: Prognos AG

hängt die Strategiefähigkeit davon ab, ob die Führungskräfte Themen „verwalten“ oder „managen“.

Das Personal und vor allem die Führungskräfte sind daher viel wesentlichere Faktoren für die Strategiefähigkeit der Verwaltung als die Prozesse und Instrumente.

Bei der Steuerung des staatlichen Handelns wird bis zum Jahr 2020 die

keit gehören die Interaktion mit den relevanten gesellschaftlichen Netzwerken und die Erkenntnis, dass Strategien sich in der Interaktion weiterentwickeln.

Die Frage nach der Rolle der Politik bei einer notwendigen Steigerung der Strategiefähigkeit der Verwaltung wurde von einzelnen Experten angesprochen. Während einige Befragte der Po-

ne Outcome-orientierte Steuerung. Doch die Doppik ist nur ein Instrument, das beherrscht werden muss. Hierin sahen viele Experten ein Problem: die Politik als Pferdefuß. Für Parlamentarier und Ratsmitglieder ist die Kameralistik einfacher zu durchschauen. Der fehlende Kulturwandel wird dazu führen, dass die Chancen der Doppik vielerorts ungenutzt bleiben.

Fortgeschrittene Wirkungs- und Ergebnisorientierung

Nach den Jahren der binnenorientierten Outputsteuerung war die Meinung der Experten zum Thema Outcome-Orientierung gemischt. Die Wahrscheinlichkeit der Einführung wurde mit „mittel“ eingeschätzt. Hürden seien die methodische Schwierigkeit der Messung von Wirkungen, die Trennung des Gesetzesvollzugs über Verwaltungsebenen hinweg, die fehlende intrinsische Motivation, die Dominanz der Vorschriftenorientierung und die Ankündigungskultur der Politik anstelle einer Evaluationskultur.

Trotzdem waren sich die Experten einig, dass eine Diskussion über die Qualität und Effektivität des staatlichen Handelns zunehmen wird. Auch wenn die Politik sich vor Transparenz scheut, wird die verstärkte vertikale Zusammenarbeit in vielen Bereichen die institutionellen Hürden für eine Messung von Outcomes absenken. Zudem wird der Drang der Konsumenten, selbst die Qualität und Wirkungen der in Anspruch genommenen Leistungen zu messen, weiter ansteigen – siehe „meinprof.de“, „spickmich.de“ und „abgeordnetenwatch.de“ – und die Messungen durch internationale Organisationen wie die OECD werden zunehmen – siehe Pisa und Iglu. Darauf

muss die Politik reagieren, daher wird die Verwaltung bis 2020 in vielen Bereichen mit eigenen qualitätsgesicherten Wirkungsanalysen arbeiten. Außerdem wird zunehmend ein Ansatz angewendet, der die erwünschten Outcomes anstelle der Probleme zum Ausgangspunkt des Handelns macht. Dadurch fängt die öffentliche Hand an zu „managen“ anstatt zu „verwalten“. Ein gelungenes Beispiel dafür liefert die Bundesagentur für Arbeit, die in vertikaler Zusammenarbeit mit den Kommunen proaktiv vernetzendes Case-Management betreibt.

Die Vorschriftenorientierung des Verwaltungshandelns als Innovations-

Die Bedeutung von weiteren Steuerungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen und Benchmarks wurde von den Experten betont. Bis 2020 werden Zielvereinbarungen nicht nur bei Personal- und zwischenbehördlichen Verhältnissen, sondern auch zur Steuerung nicht-staatlicher Netzwerke und Akteure eingesetzt. Dabei müssen die Ziele kaskadiert werden. Die Befragten sahen es jedoch nicht als wahrscheinlich an, dass das Nichterreichen von Zielen finanziell sanktioniert wird. Ähnlich wie beim Benchmarking sei die Zielvereinbarung ein weiches Steuerungsinstrument, das eine normative Kraft entfalte. Benchmarks werde eine größere Be-

Zukunftsfenster: Strategische Steuerung im Ministerium für Generation, Familien, Frauen und Integration des Landes NRW und im niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Das Ministerium für Generation, Familien, Frauen und Integration des Landes NRW setzt seit Schaffung des Hauses im Jahr 2005 ein System zur strategischen Steuerung ein. Dabei wurden auf der Grundlage der Koalitionsvereinbarung strategische Ziele für das Haus verabschiedet und in strategischen Umsetzungsprojekten operationalisiert. Über politisch bedeutsame Projekte wird in einer Steuerungsgruppe unter Leitung der Staatssekretärin vierteljährlich berichtet. Abteilungsgrenzen sind der Gesamtverantwortung gewichen. Die Logiken von Politik und Verwaltung haben sich dadurch angenähert.

Im niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gibt es ein ähnliches System. Jede Aktivität des Hauses muss eine Konformität mit den Zielen des Ministeriums nachweisen. Durch die Einbindung in den Haushaltsprozess und die Unterstützung der Hausspitze hat das System eine hohe Verbindlichkeit erzielt.

bremse wurde von einigen Experten angesprochen. Verwaltungsverfahrensgesetze und Haushaltsordnungen schreiben derzeit keine indikatorengestützte Messung von Outcomes vor. Deshalb meinten einige Befragte, dass die Verfahren der strategischen Planung und Wirkungsmessung per Gesetz verordnet werden müssten, damit die Verwaltung weiterhin vorschriftenorientiert agiert. Andere Experten wiederum lehnten dies ab: Es komme auf die Güte der Führungskräfte an.

deutung beigemessen. Uneinig waren sich die Befragten darüber, ob die Ergebnisse für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden (sollen).

Die Einschätzungen der Experten zum Thema Steuerung zeigen, dass – jenseits von Instrumentendebatten – der Mehrwert der öffentlichen Leistungen zunehmend in den Mittelpunkt der Diskussion rücken wird. Außerdem sind die Strategiefähigkeiten der Führungskräfte der Schlüssel zur Strategiefähigkeit der Institutionen.

Das Personalmanagement rückt stärker als bisher in den Fokus

Führungskräfteentwicklung in Zeiten des demographischen Wandels

Im Jahr 2020 werden die altersstarken Kohorten der heute 45- bis 54-jährigen Mitarbeiter/innen in den Ruhestand gehen – mit erheblichen Konsequenzen für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst: Infolge des kommenden Fachkräftemangels wird es zu einem Nachwuchsmangel kommen, der eine veränderte Rekrutierungspolitik der öffentlichen Verwaltung notwendig macht. Gleichzeitig muss die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst weiterentwickelt werden. Dabei spielen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle.

Es ist in erster Linie Aufgabe der Führungskräfte, die Zukunftsfähigkeit der deutschen öffentlichen Verwaltung zu sichern und voranzutreiben. Viele Experten sehen jedoch gerade in der Qualität des Führungspersonals ein wachsendes Problem. Hinzu kommt, dass die Personalstruktur in den Führungsetagen des öffentlichen Dienstes deutlich stärker altert als in den übrigen Personalgruppen und somit dort bereits in naher Zukunft starke Verrentungswellen zu erwarten sind. Eine qualifizierte Führungskräfteauswahl und -entwicklung entscheidet deshalb maßgeblich über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung, wobei die als problematisch einzustufende politische Besetzung von Ämtern ein zusätzliches Hindernis darstellt.

Eine Möglichkeit, systematisch Personal mit Führungsqualifikationen für den öffentlichen Dienst aufzubauen, sind Führungskräfteaufbauprogramme. Des Weiteren müssen vermehrt Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden, die

nicht mit Personalverantwortung verbunden sind (Fachlaufbahnen). Gleichzeitig kann die Qualität des Führungspersonals durch eine interdisziplinäre Zusammensetzung verbessert werden, indem die Dominanz einzelner Fächergruppen aufgelöst wird. Auch die zielgerichtete Weiterbildung der Führungskräfte muss verbessert werden; hierauf wurde nach Einschätzung der Experten in der Vergangenheit zu wenig Wert gelegt.

Kompetenzaufbau durch lebenslanges Lernen

Personalentwicklungskonzepte werden im Jahr 2020, insbesondere vor dem Hintergrund des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit infolge des demographischen Wandels, eine zentrale Rolle spielen. Mehrfach wurde von den befragten Experten darauf hingewiesen, dass es heute kaum und falsche Fortbildungsangebote in der öffentlichen Verwaltung gibt; insbesondere eine Personalentwicklung jenseits der fachlichen Qualifikationen sei bisher „ver-

pönt“. Doch auch die Weiterbildung im Bereich Fachwissen sei unzureichend, obwohl die Sachkompetenz und Ausbildung insbesondere in der Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes gemeinhin als ausgezeichnet angesehen wird.

Um weiterhin hervorragend ausgebildetes Personal für den öffentlichen Dienst bereitzustellen, muss die Ausbildung an die steigenden Qualifikationsanforderungen und das Erfordernis einer generalistischeren Ausbildung angepasst werden. Eine Veränderung der Karrieremuster, die heute typischerweise linear im eigenen Haus verlaufen, kann einen Beitrag zu einer generalistischeren Ausbildung leisten. Des Weiteren muss infolge der Doppikumstellung insbesondere die Ausbildung für den gehobenen Dienst modifiziert werden. Hierdurch werden gleichzeitig fließendere Übergänge zwischen öffentlichem Dienst und Wirtschaft möglich. Das kann u. a. auch durch eine „Externalisierung“ der bisher in den meisten Bundesländern noch internen Ausbildungsmodelle erreicht werden, die tradi-

Zukunftsfenster: Der Führungslehrgang des Landes Baden-Württemberg

Der Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg bereitet ausgewählte hochqualifizierte Teilnehmer aus der Landesverwaltung und auch Teilnehmende aus Wirtschaftsunternehmen, Kommunen, kirchlichen Einrichtungen und anderen Bereichen außerhalb der Landesverwaltung systematisch auf leitende Führungsfunktionen vor. Der elfmonatige Lehrgang besteht aus Kursen, gemeinsamer Projektarbeit und zwei Praktika in Wirtschaftsunternehmen und im Ausland.

tionell eine Einstellungsbehörde zum Besuch der Fachhochschuleinrichtung voraussetzen: Darüber hinaus begünstigen diese Ausbildungsmodelle auch Erfahrungen im internationalen Austausch. Auch die Verinnerlichung der Dienstleistungsmentalität im öffentlichen Dienst (agieren und moderieren statt regulieren) muss bereits in der Ausbildung unabdinglich werden.

Die Führungskräfte können den Veränderungsprozess durch ihre Vorbildfunktion und die Förderung einer Unternehmenskultur, die Weiterbildung nicht als Defizitbehebung, sondern als Kompetenzaufbau begreift, unterstützen. Zielvereinbarungen werden dabei eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

Neue Akquiseformen

Um auftretende Nachwuchslücken schließen zu können, wird die öffentliche Verwaltung bis zum Jahr 2020 ihre Akquiseformen geändert haben. Sie wird aktiv auf potentielle neue Mitarbeiter/innen zugehen müssen, um den Kampf um die besten Köpfe für sich entscheiden zu können.

Grundsätzlich sind nach Überzeugung der Experten bereits viele Anreize für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst vorhanden – eine bessere Vermarktung ist jedoch notwendig. Insbesondere das Beamtentum ist dabei nach Meinung der Experten für die Nachwuchsgewinnung vorteilhaft. Dementsprechend wird von den Experten die Wahrscheinlichkeit der Begrenzung des Beamtentums auf hoheitliche Aufgaben im Jahr 2020 als nicht

sehr hoch eingeschätzt, da dies der Bereich sei, wo der öffentliche Dienst am konkurrenzfähigsten sei. Doch auch in anderen Bereichen ist der öffentliche Dienst nach Ansicht vieler Experten heute bereits konkurrenzfähig: So ermöglicht er eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Teilzeitarbeit und bietet einen interessanten Arbeitsplatz.

Eine fließendere Gestaltung der Übergänge zwischen Verwaltung und Wirtschaft ist nach Meinung vieler Experten notwendig, um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes zu erhöhen und die Möglichkeiten für Quereinsteiger zu verbessern. Dabei steht die zunehmende Bedeutung des Themas „Diversity“ heute noch nicht im Fokus der Diskussionen. Nicht zuletzt infolge des demographischen Wandels wird die vermehrte Rekrutierung von Mitarbeitern/innen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst jedoch eine schlichte Notwendigkeit darstellen und damit zu einer „Revolution“ für die deutsche Verwaltung führen, wenn sich in der Personalstruktur tatsächlich die Gesellschaft widerspiegelt.

Die Internationalisierung wird zunehmenden Einfluss auf die Stellenanforderungen im öffentlichen Dienst haben. Die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen als Einstellungsvoraussetzung wird weiter steigen, Beförderungen werden in zunehmendem Maße – wie bereits heute in einigen Bundesländern – an Auslandsaufenthalte gekoppelt werden. Ausländische Hospitantenstationen werden als obligatorische Bestandteile während einer Ausbildung für den öffentlichen

Dienst weiter zunehmen. Insgesamt sehen die Experten die deutsche öffentliche Verwaltung aufgrund der strikten Laufbahnregelungen etc. schlecht auf die Herausforderungen des internationalen Arbeitsmarktes vorbereitet.

Durch Differenzierung und Variabilisierung der Tarifstruktur kann die öffentliche Verwaltung zusätzlich auf die Herausforderungen im Personalbereich reagieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bis zum Jahr 2020 wird hier jedoch von den befragten Experten allgemein als nicht sehr hoch und im Einzelnen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Weitgehen-



Quelle: Leicestershire Constabulary

de Einigkeit besteht unter den Experten, was eine flexiblere Aufspaltung verschiedener Beamtenbereiche und eine Laufbahnreduktion angeht.

Grundsätzlich stellt sich bei allen Personalgewinnungsmaßnahmen die Frage, was Menschen zu einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst motiviert. Eine grundsätzliche Diskussion um „public service motivation“ ist hier nach Ansicht einiger Experten notwendig, um den Ethos des öffentlichen Dienstes (neu) zu definieren. ●

Veränderte Dialogformen zwischen Politik, Verwaltung und Bürger

Die Interaktionsprozesse werden „auf den Kopf gestellt“

Die zunehmende Technologisierung verändert in den kommenden Jahren sowohl die Kunden- als auch die Binnenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung und ermöglicht gleichzeitig transparenteres Verwaltungshandeln und einen umfassenden Informationszugriff.

Verfahren der Bürgerbeteiligung bei der Politikformulierung und -umsetzung haben in Deutschland in den vergangenen Jahren zunehmend an Attraktivität gewonnen, und ihr Charakter geht inzwischen über eine reine Informations-, Anhörungs- und Beratungsfunktion hinaus.

Im Zuge der zunehmenden Technologisierung erhalten die Beteiligungsformen in Form einer E-Participation eine völlig neue Bedeutung und stellen die bisherigen Interaktionsprozesse zwischen Verwaltung und Bürgern/innen „komplett auf den Kopf“: Web 2.0 bietet den Bürgern/innen eine neue Möglichkeit, unmittelbar und wirkungsorientiert auf Verwaltungshandeln Einfluss zu nehmen, untereinander zu kommunizieren und gemeinsame Interessen zu vertreten. Die Einbringung interaktiver Elemente stellt eine „soziale Innovation“ dar, die die zeitnahe Mitwirkung von Bürgern/innen am Verwaltungshandeln ermöglicht und neue Zielgruppen erschließt.

Auch die Bürgerselbstverwaltung wird in den kommenden Jahren im Zuge des teilweisen Rückzugs der Verwaltung aus der Fläche weiter an Bedeutung gewinnen. Beispielsweise werden Bürger/innen Dienstleistungen auf Stadtteilebene selbst managen.

Multi-Channel-Zugang zu Verwaltungsleistungen

Die neuen Technologien verändern nicht nur die Formen und die Bedeutung von Bürgerbeteiligung, sondern auch, wie der Bürger als Kunde von Verwaltungshandeln mit der Verwaltung in Kontakt tritt. So wird nach Einschätzung der Experten aufgrund der fortschreitenden Technologisierung die Bedeutung des E-Governments weiter zunehmen.

Im Jahr 2020 könnten bestimmte Dienstleistungsangebote mit Hilfe serviceorientierter Architekturen nur noch online verfügbar sein. Gleichzeitig ist es durchaus möglich, dass sich sowohl Dienstleistungsangebote der Kernverwaltung als auch Dienstleistungsangebote der Schulverwaltung aus der Fläche zurückziehen. Insbesondere Dienstleistungen ohne Kundenkontakt können relativ einfach in zentralen Back-Offices zusammengeführt werden und somit die horizontale und vertikale Integration hin zu einer Netzwerkver-

waltung vorantreiben. Doch auch Verwaltungsdienstleistungen mit Kundenkontakt werden ortsunabhängiger als heute durchgeführt werden. So kann beispielsweise aufgrund von Fortschritten in der Technik, insbesondere Sicherheitsrisiken betreffend, vermehrt mit mobilen Bürgerbüros u. Ä. gearbeitet werden. Da sich Verwaltungs-

Zukunftsfenster: Bürger diskutieren über die Zukunft der Verwaltung in Rheinland-Pfalz

Die Landesregierung Rheinland-Pfalz bietet ihren Bürgerinnen und Bürgern in deutschlandweit einmaliger Form die Möglichkeit, im Rahmen von Bürgerkongressen, Plaungszellen und über eine Internetseite ihre Ideen und Vorstellungen in die Kommunal- und Verwaltungsreform einzubringen. Die Meinungen und Vorstellungen fließen in ein Leitbild für die Reform ein.

handeln jedoch an den Interessen und Bedürfnissen der Bürger/innen orientieren muss und zurzeit immer noch ein Viertel der Bevölkerung kein Internet nutzt und es zudem Bürger/innen gibt, die auch weiterhin auf herkömmliche Weise mit der Verwaltung kommunizieren wollen, wird die Verwaltung längerfristig mit parallelen Systemen arbeiten, um eine digitale Spaltung

der Gesellschaft zu verhindern – wenn gleich sehr wohl mit Anreizen für digitale Lösungen gearbeitet werden wird.

Interne Kompetenzbündelung

Auch im Binnenverhältnis wird es zwischen Behörden zu neuen Kooperationsformen kommen. Bis zum Jahr 2020 wird infolge des Demographiedrucks, der Notwendigkeit der permanenten Effizienzsteigerung und der zunehmenden Technologisierung verwaltungsintern eine systematische Auslagerung von Back-Office-Funktionen in gemeinsamen Shared-Service-Centern stattfinden: In zunehmendem Maße werden auf allen Verwaltungsebenen die Ressourcen für interne Dienstleistungen wie beispielsweise Personal (Bezüge, Reisekosten, Zeiterfassung, Personalgewinnung), Haushalt/Finanzen (Haushaltsaufstellung, Rechnungslegung), Justizariat etc. im Sinne eines Konzerngedankens gemeinsam genutzt werden. Durch die Trennung zwischen Front- und Back-Office-Aufgaben gibt es aus Bürgersicht einen „single point of contact“, es müssen keine Rücksichten mehr auf Zuständigkeiten genommen werden. Aus Verwaltungssicht kommt es durch die Auslagerung von Back-Office-Prozessen in Shared-Service-Center zu Leistungs- und Qualitätsverbesserungen bei einer gleichzeitigen Reduzierung der Kosten.

Die frei werdenden Ressourcen können zum einen für Einsparungen genutzt werden, zum anderen können sie zur Erfüllung von neuen bzw. in ihrer Bedeutung zunehmenden Fachaufgaben verwendet werden. Durch die frei wählbare Zugehörigkeit der Behörden zu verschiedenen Shared-Service-Centern wird ein interner Markt für Querschnittsaufgaben geschaffen werden. Die dadurch entstehende Wettbewerbssituation wird zu einer weiteren Stärkung der Qualität der Leistungserfüllung und der Dienstleistungsorientierung führen.

Gleichzeitig ist es denkbar, dass sich beispielsweise Gemeinden im

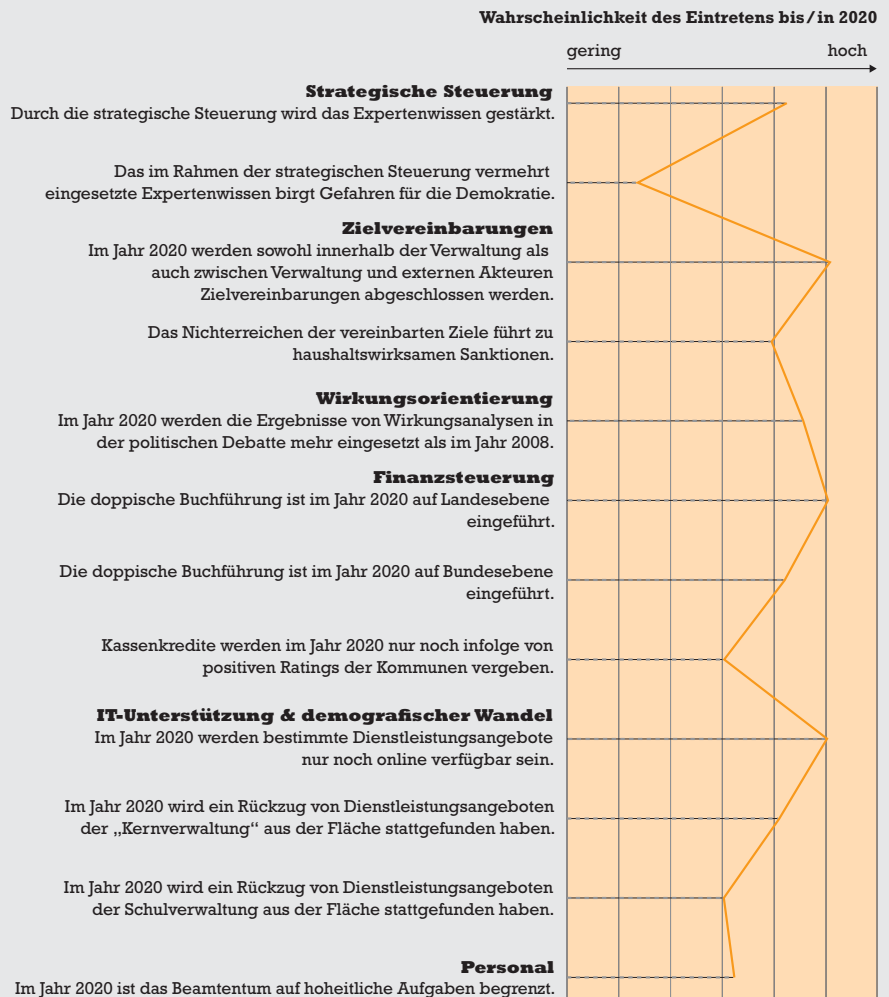
Zukunftsfenster: Neue Form der Bürgerbeteiligung bei der Gestaltung des Landesheimgesetzes in Niedersachsen

Das Niedersächsische Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit hat im Sommer dieses Jahres allen niedersächsischen Einrichtungen und Mitarbeitern/innen der Heimaufsichtsbehörden in einem vierwöchigen Zeitraum die Möglichkeit gegeben, ihre Anregungen zur Reform des Heimgesetzes auf einer Internetplattform online abzugeben und mit anderen Teilnehmern zu diskutieren. Die ausgewerteten Beiträge werden anschließend bei der Novellierung des Gesetzes berücksichtigt.

Sinne einer „flexible response“ für bestimmte Bereiche zu Zweckverbänden zusammenschließen, um sich nach der Erfüllung der Aufgabe wieder aufzulösen. Grundsätzlich werden in Reaktion auf die

Auswirkungen des demographischen Wandels verschiedene Arten von Kompetenzbündelung zunehmen, ohne dass dabei zwingend die jeweilige Zuständigkeit aufgegeben wird.

So beurteilten die befragten Experten die im Folgenden genannten Thesen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit im Jahr 2020:



Quelle: Prognos AG

Die befragten Experten:

- Dr. Christoph Baron**, Leiter Government Service, arvato direct services GmbH
Dr. Hans Bernhard Beus, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern
Rainer Christian Beutel, Vorstand KGSt
Roland Böse, Mitarbeiter der Zentralstelle IT-Management, Multimedia, E-Government und Verwaltungsmodernisierung, Ministerium des Innern und für Sport, Rheinland-Pfalz
Rainer Braun, Abteilungsleiter Verwaltungsreform, Finanzbehörde Freie und Hansestadt Hamburg
Franz-H. Brüner, Generaldirektor OLAF, EU
Prof. Dr. Ingolf Deubel, Finanzminister Rheinland-Pfalz
Hans-Jörg Frick, Branchenmanager Öffentlicher Sektor, Deutsche Post AG
Prof. Dr. Gisela Färber, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften
Franz-Reinhard Habel, Sprecher Deutscher Städte- und Gemeindebund
Jürgen Häfner, Leiter der Zentralstelle IT-Management, Multimedia, E-Government und Verwaltungsmodernisierung, Ministerium des Innern und für Sport, Rheinland-Pfalz
Philip von Haehling, Public Sector, Accenture
Johann Hahlen, Staatssekretär a. D. im Bundesministerium des Innern
Jürgen-Peter Henckel, Kanzler der Hochschule Bremen
Prof. Dr. Hermann Hill, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften
Thomas Jablonski, Referatsleiter Verwaltungsmodernisierung, Senatorin für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen
Willi Kaczorowski, Internet Business Solutions Director, Cisco Systems GmbH
Guido Kahlen, Stadtdirektor der Stadt Köln
Hansjörg König, Staatssekretär im Sächsischen Staatsministerium für Kultur
Carsten Konzack, Fachbereichsleiter Bürgerservice, Stadt Cottbus
Dr. Patrick Lehmann, Kämmerer der Stadt Frechen
Michael Pitsch, Public Sector, Accenture
Prof. Dr. Dieter Schimanke, Vorsitzender der Gesellschaft für Programmforschung
Prof. Dr. Eckhard Schröter, Zeppelin University
Giso Schütz, Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes
Peter Spohn, Mitglied der Geschäftsleitung IL Public, T-Systems Enterprise Services GmbH
Frank Weise, Partner, Public Management Consulting, PriceWaterhouse-Coopers
Oliver Christopher Will, Vorstand der Gesellschaft für Programmforschung
Johannes Winkel, Abteilungsleiter für kommunale Angelegenheiten/Vermessung im Innenministerium NRW

Autoren der Studie:

prognos



Dr. Axel Seidel
Geschäftsfeldleiter
Public Management



Dr. Joey-David Ovey
Marktfeldleiter Organisa-
tion und Steuerung



Susanne Birk
Beraterin

Informationen und Tipps für die Verwaltungspraxis



Weitere aktuelle Informationen und Praxisberichte finden Sie regelmäßig in der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“. Für Fragen steht Ihnen die Redaktion, ☎ (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,

gerne zur Verfügung. Informationen zum Bezug der monatlichen Fachzeitschriften oder der Specials erhalten Sie auch im Internet unter

www.innovative-verwaltung.de

IMPRESSUM

Special der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“
Ausgabe 10/2008 • Oktober 2008

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH,
Abraham-Lincoln-Straße 46, 65189 Wiesbaden,
Postfach 15 46, 65173 Wiesbaden, www.gabler.de

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher
Gesamtleitung Anzeigen: Thomas Werner
Gesamtleitung Produktion: Ingo Eichel
Gesamtleitung Vertrieb: Gabriel Göttlinger

Chefredakteur: Michael Klöker (v. i. S. d. P.)
Redaktion: Ute Klöker, Dr. Rolf Beyer
Lektorat: Gabi Neumayer

Redaktion innovative Verwaltung,
Michael Klöker, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel.: (0 47 92) 95 52-77,
Fax: (0 47 92) 95 52-79, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com oder
innovative-verwaltung@gabler.de

Anzeigenverkaufsleitung GWV Media: Eva Hanenberg,
Tel.: (06 11) 78 78-2 26, Fax: (06 11) 78 78-4 46,
E-Mail: eva.hanenberg@gwv-media.de

Produktmanagement: Uta Hasse, Tel.: (06 11) 78 78-2 94,
Fax: (06 11) 78 78-4 12, E-Mail: uta.hasse@gwv-fachverlage.de

Produktion: Björn Jagnow, Tel.: (06 11) 78 78-1 69, Fax: (06 11) 78 78-4 64,
E-Mail: bjoern.jagnow@gwv-fachverlage.de

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck: Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM und allen anderen elektronischen Datenträgern.

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg.

Gedruckt wird auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

