

# Veränderung durch **Bildung**

**Der ehemalige Oberstadtdirektor von Hannover und heutige Partner der Unternehmensberatung Roland Berger, Dr. Jobst Fiedler, fordert eine Aus- und Fortbildungsoffensive für die Mitarbeiter in den Kommunen.**

*Herr Dr. Fiedler, der Begriff e-Government ist in aller Munde. In welchen Bereichen der Kommunalverwaltung erwarten Sie persönlich die gravierendsten Veränderungen?*

e-Government wird inzwischen als Begriff für vieles verwendet, auch für die kleinste Softwareerneuerung im öffentlichen Bereich. Deswegen lassen Sie mich zuerst unser Verständnis dieses Begriffes definieren, das sehr gut in der Speyerer Definition abgebildet wird: Unter e-Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien. Abläufe des Verwaltungshandelns werden sich nachhaltig verändern, sowohl im Hinblick auf den direkten Kontakt zum Bürger und vor allem verwaltungsintern. Die klassischen hoheitlichen Antrags- und Genehmigungsverfahren werden somit wie private Dienstleistungen am Kunden und seiner Lebenslage ausgerichtet und nicht mehr nach behördeninternen Organisations- und Zuständigkeitsprinzipien. Aber auch dort, wo der Bürger nicht mehr hinsieht, im so genannten Back-Office oder auch bei den internen Supportprozessen, wird sich diese kundenbezogene Prozessreorganisation wi-

derspiegeln müssen, das heißt die einzelnen Fachämter alter Prägung werden einer kundenbezogenen Aufbauorganisation weichen, die vor allem auf die Unterstützung der verschiedenen „Vertriebskanäle“ ausgerichtet ist.

*Sind Befürchtungen berechtigt, e-Government beschleunigt den Stellenabbau?*

Diese Frage impliziert das Verständnis von „öffentliche Beschäftigung gleich gute Beschäftigung“. Ein beschleunigter Stellenabbau in der Verwaltung wäre somit eine Gefahr an sich. Hier gilt es aber sorgfältig zu differenzieren: Dass die Finanzlage der öffentlichen Hand eine weitere Kostensenkung erfordert, ist unbestritten, davon sind die Personalkosten nicht ausgeschlossen. Dies hat Produktivitätssteigerungen bewirkt und in einigen Bereichen auch zu Arbeitsverdichtungen geführt, denn die Verwaltungen haben das Potenzial an möglichem Aufgabenabbau und Prozessoptimierungen nicht annähernd ausgeschöpft.

*Welche Vorteile sehen Sie durch die Einführung des e-Government in den Kommunen?*

e-Government birgt das Potenzial, Prozesse so nachhaltig zu optimieren, dass im Ergebnis zwar unter Umstän-

den weniger, aber dafür moderne und wettbewerbsfähige Arbeitsplätze entstehen. e-Government ermöglicht somit auch Chancen für eine neue Dimension in der Reformdiskussion. Dies betrifft vor allem die Felder, in denen bisher Aufgaben mit hoher Standardisierungsmöglichkeit der zugrundeliegenden Prozesse wahrgenommen werden, zum Beispiel Meldewesen, Kfz-Zulassung oder Baugenehmigungen, aber auch interne Serviceleistungen wie zum Beispiel die Beschaffung und die Personalverwaltung. Aktuell ist die Einführung von e-Government allerdings eher mit Investitionen verbunden und bedarf neben der Technik auch personeller Ressourcen für den Einführungsprozess. Mittel- bis langfristig sind aber entsprechende Potenziale zu erwarten.

*Wird sich das gesamte Verhältnis zwischen Bürgern und Staat dadurch grundlegend ändern?*

Diese Diskussion wird in der Fachwelt unter dem Stichwort „Electronic Governance“ geführt. Meine Grund-



Dr. Jobst Fiedler

hypothese ist, dass eine wesentliche Herausforderung die neue Aufgabenverteilung zwischen den gesellschaftlichen Sektoren „vom Vater Staat zum Partner Staat“ ist: Traditionell öffentliche Aufgaben werden zwar weiterhin öffentlich mitfinanziert, aber zunehmend an den dritten Sektor abgegeben oder von der Bevölkerung selbst organisiert, zum Beispiel die Kinderbetreuung. Die Wirtschaft übernimmt über Outsourcing oder PPP-Modelle große Teile der Durchführungsaufgaben, während der Staat neue Gewährleistungs- oder Vermittlungsfunktionen übernehmen muss. Eine global vernetzte Gesellschaft wird so zu Veränderungen im Verhältnis Bürger – Verwaltung – Politik führen: seien es neue Beteiligungsformen für Bürger, die das Internet ermöglicht oder die Verbesserung der Qualität von Entscheidungen durch bessere Informationsgrundlagen. Zwischen Verwaltung und Bürger geht es um die effektivere und effizientere Leistungserbringung. Ein Ra-

Auf jeden Fall nicht nach dem Prinzip „Neues Problem gleich neue Stelle“. Es gilt vielmehr, sowohl Quantitäts- als auch Qualitätsfragen zu beantworten. Vielen Kommunen fehlt noch ein auf demografischen Daten basierendes

Personalplanungsinstrumentarium, das die Bedarfskalkulation ermöglicht. Dies gilt es mit Hochdruck zu erarbeiten, um auch mögliche e-Government-Szenarien planbar zu machen. Veränderung braucht Aus- und Fortbildung und Aus- und Fortbildung braucht Veränderung, so lässt sich die momentane Situation am besten kennzeichnen. Viele aktuelle Studien zur e-Government-Entwicklung in Deutschland beklagen das



Neue Anforderungen an Führungskräfte.

essieren können. Eine zügige Umsetzung von e-Government kann dem durch attraktivere Arbeitsplätze mit starkem Dienstleistungscharakter entgegenwirken. Das muss aber mit erweiterten Möglichkeiten einer flexiblen leistungsgerechten Besoldung sowie einer größeren Öffnungsmöglichkeit für Bewerber mit anderen Vor- und Ausbildungen einhergehen, um im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können. Hier sollten gerade die Kommunen als größter Arbeitgeber weitergehende Dienstrechtsreformen unterstützen. Die klassischen Verwaltungsausbildungen müssen reformiert und modularisiert werden und mit einer größeren Öffnungsmöglichkeit für Bewerber mit anderen Vor- und Ausbildungen einhergehen. Dementsprechend muss auch die Fortbildung für Führungskräfte und Mitarbeiter angepasst werden: Während es für Mitarbeiter im Wesentlichen neben der technischen Kompetenz auf eine Erweiterung der Servicekompetenz ankommt, müssen Führungskräfte sich vor allem auf neue Anforderungen an ihre Managementkompetenz im „virtuellen Rathaus“ einstellen.

Interview: Michael Storks

## „Zwischen Verwaltung und Bürger geht es um die effektivere und effizientere Leistungserbringung.“

dikalmodell einer virtuellen Verwaltung überwindet örtliche Bindungen und horizontale sowie vertikale Zuständigkeiten in der Leistungserstellung durch ortsunabhängige „Produktionsstätten“. Es ermöglicht der lokalen Verwaltung, sich auf notwendige Präsenzfunktionen wie Beratung oder öffentliche Sicherheit zu konzentrieren.

*Wie stellt sich aus der Sicht eines Unternehmensberaters die zukünftige Personalpolitik in den Kommunen für Sie dar?*

„Einführungshindernis Mitarbeiter“, also zu wenig qualifiziertes Personal, fehlende Innovationskultur und technikfeindliche Haltung.

*Wie sehen Sie die Entwicklung?*

Ich sehe das nicht ganz so dramatisch, Handlungsnotwendigkeiten hinsichtlich der Aus- und Fortbildung bestehen aber in jedem Fall, will man zukünftig nicht mehr nur noch die fünfbesten eines Jahrgangs für die Kommunalverwaltung inter-