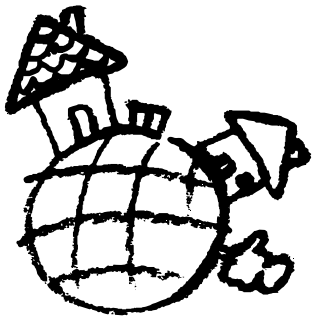


NR. 28 / 6. JULI 2001



Village TALKS

MODERNER STAAT MODERNE VERWALTUNGEN

NEUER SCHWUNG IN DEN BEHÖRDEN

WIE DER STAAT SEINE
VERWALTUNG FLOTTMACHT

2

EINKAUF OHNE ZETTEL

DER STAAT
ENTDECKT DIE
ELEKTRONISCHE
BESCHAFFUNG

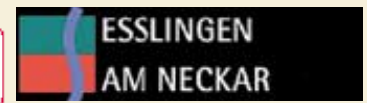
4

INTERAKTIVES BEZIEHUNGSNETZWERK

VERWALTUNGSPORTALE
SCHAFEN ZUGANG
ZU STAATLICHEN
EINRICHTUNGEN

6

DIE DIGITALE STADT

ESSLINGEN
AM NECKAR
ESSLINGEN BAUT
AM VIRTUELLEN RATHAUS

7

Die Wirtschaft rüstet digital auf, die Unternehmen, Konzerne wie Mittelständler, investieren enorme Summen in die Informations- und Kommunikationstechniken. Sie wickeln über das Web und per Mausclick Geschäfte ab, bauen an riesigen Net Markets, finden sich zu virtuellen Joint Ventures zusammen und mobilisieren mit Bits und Bytes stattliche Produktivitätsfortschritte. Und vor allem: Sie knüpfen mit Hilfe der modernen Techniken neue Beziehungen zu ihren Kunden, die zunehmend in den Mittelpunkt ihres Interesses rücken.

Was aber ist mit Vater Staat? Sollte nicht auch er stärker die elektronischen Medien nutzen, für mehr Bürgernähe und für neuen Schwung in Verwaltungen und Behörden? Denn die leiden genau genommen an denselben Symptomen wie viele Unternehmen: Ihre Kosten sind zu hoch, die Verwaltungsabläufe nicht immer effizient, die staatlichen Aktivitäten teilweise unzureichend koordiniert und im Fokus des Verwaltungshandelns stehen nicht immer die Bürgerinnen und Bürger, sondern die Verwaltungen selbst. Und dort, wo im öffentlichen Sektor bereits Informations- und Kommunikationstechniken implementiert sind, zeigt sich: Sie machen den Staat flott und transparent – die modernen Informations- und Kommunikationstechniken durchdringen vormals scheinbar unüberwindliche Behördenmauern, sie verschaffen den Bürgerinnen und Bürgern einen neuen Zugang zu unseren Staatsdienern in Amtsstuben und Ministerien.

So schafft der digitale Wandel im öffentlichen Sektor neue Strukturen und drängt den Staat in eine neue Rolle. „In dieser Welt der multiplen Informationsquellen und der sichtbaren Information“, schreibt der britische Soziologe Anthony Giddens, „können Regierungen die Dinge nicht mehr so handhaben, wie sie es früher getan haben.“ Giddens, Dozent an der berühmten London School of Economics und einflussreicher Berater von Großbritanniens Premier Tony Blair, plädiert dafür, dass der Staat künftig auf allen Ebenen stärker als bisher die Dynamik des Marktes für das öffentliche Interesse nutzt, indem er Synergieeffekte vom öffentlichen und privaten Sektor mobilisiert.

Beispiele für diese Politik sind die zahlreichen Projekte der Technologieförderung in

DIGITALER DIENST AM BÜRGER

DER STAAT MODERNISIERT SEINE VERWALTUNGEN UND
BEHÖRDEN UND BEDIENT SICH DABEI DER NEUEN
INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN.
VON GERHARD THOMSEN



den Bundesländern – etwa die Hightech-offensive der Bayern: Die einst ehernen Grenzen der Grundlagenforschung an den Universitäten einerseits und in der privaten Wirtschaft andererseits werden fließend, der Staat setzt zunehmend auf die enge und vernetzte Kooperation seiner Hochschulen mit innovativen Unternehmen, er gibt und finanziert Anstöße zur Nutzung neuer Technologien und forciert die Entwicklung marktreifer Produkte und Dienstleistungen.

„Vom Etatismus zur Servicepolitik“ nennt der Trendforscher Matthias Horx diesen Rollenwechsel. Im Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, mit dem die Bundesregierung Muff und Bürokratie aus alten Amtsstuben vertreiben will, ist vom Leitbild des „aktivierenden Staates“ die Rede. Der Kerngedanke: Der Staat verabschiedet sich

von eingreifender Politik und gibt stattdessen entscheidende Impulse – für mehr Effizienz in selbstverantwortlichen Verwaltungen, für Qualitätsmanagement und Leistungsdenken, für Mitarbeitermotivation und für die Implementierung neuer Techniken. Ziel dabei ist es, öffentliche Aufgaben zu dezentralisieren, die Länder und die Kommunen zu stärken und vor allem „die Freiräume für Entfaltung und Eigeninitiative der Bürger zu vergrößern“.

Die Initiatoren des Projekts haben erkannt, dass ein moderner Staat und eine moderne Verwaltung ohne elektronische Informations- und Kommunikationstechniken nicht realistisch ist. So setzt sich von der Bundesspitze bis zur kommunalen Basis durch, was inzwischen als E-Government zum Schlagwort ge-

worden ist und – so Jörn von Lucke und Heinrich Reiner mann von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer – „ein bisher unbekanntes Potenzial für Dienstleistungsorientierung, Bürgerbeteiligung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor“ erwarten lässt. Die elektronische „Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten“ (von Lucke und Reiner mann) hat ihren Schwerpunkt derzeit noch im Angebot digitaler Dienstleistungen aus Rathäusern und Behörden via Internet.

Rund 2500 Städte und Gemeinden, schätzen die Fachleute, bieten inzwischen Onlineangebote, von schlichten Informationen über das gemeindliche Leben bis zur vollständig elektronischen Abwicklung von Antrags- und Genehmigungsverfahren. Die Kommunen, die in ihrem E-Government am weitesten sind, bauen ihren Webauftritt nach und nach zu Verwaltungsportalen aus, die nicht nur den Zugang ins virtuelle Rathaus verschaffen, sondern darüber hinaus ein breites Spektrum weiterer Dienstleistungen bieten. Das gilt auch für Leistungen privater Anbieter, die mit den Kommunen in öffentlich-privaten Partnerschaften – in Public-Private-Partnerships – kooperieren.

Natürlich erstrecken sich Modernisierungsbemühungen des Staates auch auf den Bereich „G2G“ – Government-to-Government –, auf die Vernetzung der vielfältigen Prozesse öffentlicher Verwaltungen untereinander, etwa Raumordnungsverfahren, das Steuerwesen oder Gesetzgebungsverfahren. Und längst suchen die Verwaltungen die digitale Kooperation mit privaten Partnern – Outsourcing ist in modernen Verwaltungen ein gängiger Begriff.

Unternehmen der privaten Wirtschaft decken sich mit Rohstoffen, mit Vorprodukten und Energie kostengünstig auf internationalen Net Markets ein. Mit effektivem Supply Chain Management (SCM) und E-Procurement, der elektronischen Beschaffung, drücken sie in ihren komplexen Wertschöpfungsprozessen weitere Kosten. Ein Vorbild für moderne Verwaltungen: Größere Behörden machen mit der elektronischen Beschaffung erste Erfahrungen, und selbst kleine Kommunen erkennen, dass sie im Pool mit ihren Nachbargemeinden vom Radiergummi über Schulbänke bis hin zu Bauleistungen via Web günstig einkaufen und knappe Steuergelder sparen können.

EDITORIAL

UNTERNEHMEN STAAT

Geburtsurkunden über das Internet, elektronische Beantragung von Anwohnerparkausweisen und demnächst auch die virtuelle Steuererklärung – es weht ein frischer Wind durch die deutsche Behördenlandschaft, zu der das Image der verstaubten Amtsstuben nicht mehr richtig passen will. Die ersten Schritte in Richtung des viel gepriesenen modernen Staates sind vollzogen und für den Bürger erkennbar. Doch auf dem Weg von der traditionellen Behörde zum modernen Dienstleister geht es um mehr als die etappenwei-

se Realisierung einer Onlineverwaltung – es geht um das „Unternehmen Staat“!

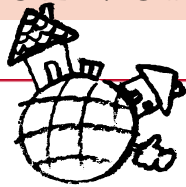
In Anlehnung an marktwirtschaftliche Prinzipien folgt das Unternehmen Staat derzeit dem Anspruch der Bürger auf mehr Effizienz, weniger Bürokratie und einen verantwortungsvollen Umgang mit Steuergeldern. Dazu reicht ein schicker Internetauftritt allein nicht aus. Es bedarf vielmehr einer Veränderung der internen und externen Behördenprozesse. Die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wie Kosten- und Leis-



tungsrechnung und Budgetierung ist bei diesem Unterfangen genauso unerlässlich wie eine stärkere Dezentralisierung und der Einsatz von Informationstechnologie für durchgängige, transparente Verwaltungsabläufe. Die wirkungsorientierte staatliche Steuerung erfordert darüber hinaus neue Wege der Zusammenarbeit – sowohl zwischen einzelnen Behörden als auch mit der privaten Wirtschaft in Form so genannter Public-Private-Partnerships. Voraussetzung für das Gelingen des Unternehmens Staat ist indes die Entwicklung eines neuen Bewusstseins in den

Behörden. Nur wenn die Gegebenheiten dafür geschaffen werden, dass die Beamten die Modernisierung mittragen, dass sie hohe Qualitäts- und Servicestandards als ihr eigenes Anliegen betrachten und bereit sind, sich dem Wettbewerb zu öffnen, kann der Wandel greifen. Leistungsorientierte Bezahlung, die Einführung flexibler Arbeitszeiten oder ein Bonussystem können wichtige Wegbereiter einer modernen, bürgernahen Verwaltung sein, die nicht nur den heutigen Erfordernissen genügt, sondern auch den Herausforderungen von morgen gewachsen ist. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Peter Strabel



NEUER SCHWUNG IN DEN BEHÖRDEN

Wenn auch häufig noch über die Leistung mancher Behörde gerätselt werden kann – die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung rückt zunehmend in den Blickpunkt der Politik. Abbau von Verordnungen, effizientes Verwaltungshandeln und kundenorientierte Strukturen sind die Ziele des Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, das die Bundesregierung Ende 1999 gestartet hat. Innenminister Otto Schily will seinem Staatsapparat zu mehr Schwung und zu mehr Wirtschaftlichkeit verhelfen.

Bisher war dessen Leistungserstellung von den Prinzipien der klassischen Hoheitsverwaltung geprägt. Die Kosten für „Verwaltungsprodukte“ waren kaum zu berechnen und „Marktpreise“ mangels Konkurrenz nicht zu bestimmen. Während Wertschöpfungsprozesse in der privaten Wirtschaft genau analysiert werden können und sich im Preis eines Produkts abbilden, erlauben althergebrachte Steuerungssysteme der Verwaltung kaum Rückschlüsse auf die Effizienz von Prozessen.

Erst eine detaillierte Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht es, den Ergebnissen des Verwaltungshandelns die entsprechenden Kosten gegenüberzustellen und verschiedene Einrichtungen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit zu vergleichen (siehe „Simulierter Wettbewerb“ auf dieser Seite). Doch großen Behörden ergeht es nicht anders als den privaten Wirtschaftsunternehmen: Die Verwaltungsprozesse sind komplex – ohne den Einsatz moderner IT-Lösungen lässt sich kein aussagefähiges Rechnungswesen aufbauen. Bis zum Jahr 2002 nun soll in mehr als der Hälfte der Bundesbehörden die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden. „Damit werden dann 82 Prozent des Planstellenbestandes der Bundesverwaltung erfasst sein“, freut sich Brigitte Zypries, Staatssekretärin im Innenministerium.

Entscheidender Vorteil gegenüber der bisherigen Haushaltsführung: Während die Kameralistik alle Einnahmen und Ausgaben ungeachtet der Produktzugehörigkeit summiert,



kann nunmehr Verwaltungshandeln zu Produktbudgets zusammengefasst werden. Steigende Haushaltsdefizite drängen neben Bundesbehörden auch Städte und Gemeinden zum Sprung in die Kosten- und Leistungsrechnung. So mögen Kämmerer kleinerer Städte noch überblicken, wo sich die Einsparpotenziale ihrer Haushalte befinden. In Verwaltungen mit mehreren Hundert Angestell-

ten hingegen kennen wohl nur noch die Fachbereiche selbst ihre „stillen Reserven“. Will eine Kommune beispielsweise die Kosten für ihr Produkt „Unterhaltung der Sportanlagen“ errechnen, gerät die Kameralistik schnell in Erklärungsnot. Einnahmen aus Nutzungsgebühren, Ausgaben für Hausmeister, Gerätewart, Gärtner, Reinigungskräfte verteilen sich auf diverse Einzelhaushalte.

Erst klar zugeordnete Budgets verschaffen den Bürgern und der Politik die notwendige Transparenz und bieten somit die Steuerungsmöglichkeiten, um die Haushalte effizient und punktgenau gestalten zu können.

Einen weiteren Beitrag zu mehr Wirtschaftlichkeit verspricht der Einsatz von Internettechnologie im Beschaffungsbereich. Vorreiter ist dabei das Innenministerium: Dessen Beschaffungsamt (siehe „Einkaufen ohne Zettel“, Seite 4) hat die Internetplattform „Öffentlicher Einkauf Online“ entwickelt, über die die Ämter und Behörden des Staates künftig ihre Einkäufe abwickeln und Einsparungen in zweistelliger Milliardenhöhe erwirtschaften können.

Aber auch vor den klassischen Verwaltungsprozessen wird das Internet keinen Halt machen. Im Gegenteil – von der Digitalisierung der Verwaltungsabläufe wird ein besonderer Schub für die Modernisierung des Staates ausgehen. Bis zum Jahr 2005 will die Bundesregierung ein ehrgeiziges Projekt realisieren: Alle internetfähigen Dienstleistungen des Bundes sollen bis dahin online für Bürger und Wirtschaft über das Web abgewickelt werden können. Auch wenn das virtuelle Rathaus in den meisten Städten noch Zukunftsmusik ist, sind es momentan allerdings eher noch die Kommunen und nicht der Bund, die mit ambitionierten Projekten erste Beispiele für das enorme Modernisierungspotenzial liefern und eine Vorreiterrolle einnehmen.

Städte etwa wie Bremen, Mannheim oder Esslingen (siehe „Die digitale Stadt“, Seite 7) bieten bereits einen umfangreichen Service im Netz. So können die Bürger in Bremen online ihren Strom bestellen, Ummeldungen vornehmen,

Nachsendeanträge stellen und eine Vielzahl anderer Dienstleistungen nutzen. Einen Entwicklungsschub brachten dabei die gesetzlichen Regelungen zur digitalen Signatur. „Mit der digitalen Signatur ist für uns ein Durchbruch erreicht“, meint Kerstin Sprock von der Bremen-Online-Service GmbH. „Wir können Prozesse, die zum Kerngeschäft der Verwaltung gehören, jetzt rechtsver-

PROJEKT

SIMULIERTER WETTBEWERB

DER PERMANENTE INTERKOMMUNALE VERGLEICH ÖFFENTLICHER LEISTUNGEN FÜHRT ZU MEHR EFFIZIENZ UND KUNDENZUFRIEDENHEIT

In der privaten Wirtschaft sorgt der Wettbewerb für den nötigen Schwung – er zwingt die Unternehmen, die sich am Markt behaupten wollen, sich schnellstmöglich neuen Umfeldbedingungen anzupassen und sich am Kunden zu orientieren. Vor allem aber macht der Wettbewerb Druck auf die Kosten und sichert den Konsumenten den Zugang zu den preisgünstigsten Produkten und Leistungen.

Doch wie steht es um die Produkte und Leistungen der öffentlichen Verwaltungen? Der Wettbewerb zwischen öffentlichen Verwaltungen auf der einen sowie privaten und anderen öffentlichen Anbietern auf der anderen Seite ist die Ausnahme. Der Grund: Der Staat bietet zu einem großen Teil hoheitliche Leistungen an, für die das Ausschlussprinzip des Wettbewerbs nicht gelten kann – jeder Bürger hat beispielsweise das Recht auf polizeilichen Schutz, auf eine einheitliche Rechtsprechung und die Landesverteidigung. Und er kann sich weder die Behörde aussuchen, die ihm einen Reisepass ausstellen soll, noch kann er sich für ein Finanzamt seiner Wahl ent-

scheiden, bei dem er – vielleicht besonders kundenfreundlich – seine Steuern entrichtet. Der Wettbewerb als effizientes Steuerungsmittel ökonomischer Prozesse findet in öffentlichen Verwaltungen nur sehr eingeschränkt statt.

Doch wenn schon kein echter Wettbewerb zwischen den öffentlichen Verwaltungen möglich ist, dann sollte zumindest ein Wettbewerbsersatz angeboten werden, fordern Finanz- und Verwaltungswissenschaftler. Etwa den interkommunalen Leistungsvergleich (IKLV), den seit 1992 die Gütersloher Bertelsmann Stiftung durchführt. Inzwischen haben sich mehr als 150 Kommunen dieses Instruments bedient, und auch die Polizei, Finanzämter und Ge-

richte sind dabei, das System zu übernehmen und für ihre Zwecke umzuformulieren. Professor Bernd Adamaschek, bei der Bertelsmann Stiftung Projektleiter des Bereichs Staat und Gesellschaft: „Monopol-situationen führen zu suboptimalen Ergebnissen – das gilt für die Wirtschaft wie für die öffentliche Verwaltung: Sie gestatten den Organisationen und ihren Mitgliedern, sich mehr um die eigenen statt um die Bedürfnisse der Kunden zu kümmern.“

Um eine Wettbewerbssituation zu simulieren, wie sie für die private Wirtschaft



Professor Bernd Adamaschek, Projektleiter des Bereichs Staat und Gesellschaft bei der Bertelsmann Stiftung

„Durch den Vergleich kommt Leben in die Daten der Leistungs- und Kostenrechnung“

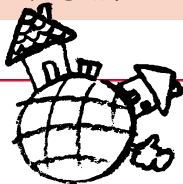
typisch ist, stellt der IKLV vier Zielgrößen in den Mittelpunkt:

- die Auftragserfüllung – die korrekte und vollständige Erledigung eines bestimmten Leistungsauftrags;
- die Kundenzufriedenheit – die Zufriedenheit bei Bürgern und anderen Leistungsempfängern, die sich nicht nur auf eine konkrete Leistung, sondern auch auf das Leistungsspektrum einer Verwaltung bezieht;
- die Mitarbeiterzufrieden-

heit – ein Ziel an sich und in der Regel eine Grundvoraussetzung für Auftragsbefreiung und Kundenzufriedenheit und

- die Wirtschaftlichkeit – der minimale Ressourceneinsatz bei maximalem Output und bestmöglicher Qualität.

Für den IKLV als Wettbewerbsersatz reicht allerdings keine Momentaufnahme, sondern der IKLV muss permanent und möglichst über das gesamte Leistungsangebot der Verwaltung eingeführt werden. Das bedeutet: Der IKLV erfordert ein Berichtswesen, das – nach diesen Zielfeldern geordnet – einen genauen, auf möglichst wenige Kennzahlen konzentrierten Überblick über die Verwaltungsleistung in den jeweiligen Aufgabengebieten gewährt. Diese Vergleichsdaten sind Grundlage für Stärken-/Schwächen-Analysen, Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen und ein wirksames Controlling. Und vor allem: Aufgrund der Daten kann beispielsweise eine Stadt dann im interkommunalen Leistungsvergleich erkennen, wie sie im Vergleich zu anderen Städten abschneidet. So wird der IKLV als Wettbewerbsersatz zum Steuerungsinstrument. Professor Adamaschek: „Auf diese Weise gelangt man vom Zahlenwerk zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess: Erst durch den Vergleich kommt Leben in die Daten der Leistungs- und Kostenrechnung: Er zeigt, ob man gut ist, ob es besser geht und vor allem wo und wie es besser geht.“



DER STAAT SUCHT DEN WETTBEWERB: MIT DEN STEUERUNGSMETHODEN DER PRIVATEN WIRTSCHAFT UND MODERNEN INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN WERDEN DIE BEHÖRDEN FLOTTGEMACHT. VON CHRISTIAN KOCH

bindlich auf elektronischem Wege abwickeln.“ Dass Bremen auf diese Weise nicht nur Verwaltungskosten reduziere, sondern auch die Servicequalität für alle Bürger verbessere, davon ist Kerstin Sprock überzeugt: Das Internet entlaste die Angestellten vom Massengeschäft und schaffe Raum für mehr Service.

Beim Einstieg ins E-Government ist allerdings zu bedenken, dass die Digitalisierung in Ämtern und Behörden mit der Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechniken auch integrierte und durchgängige elektronische Prozesse erfordert. „Das Anbieten von Dienstleistungen im Internet ist sicher ein wichtiger Einstieg. Im Kern muss es darum gehen, die dahinter liegenden Prozesse zu optimieren“, so Andreas von Schoeler, Vorstand für öffentliche Dienstleistungen beim IT-Beratungsunternehmen CSC Ploenzke. Bei der Ummeldung sei es zum Beispiel nicht damit getan, eine E-Mail an die Behörde zu schicken. „Wenn der Vorgang dann intern weiter auf Papier bearbeitet wird, gibt es einen Medienbruch“, warnt von Schoeler. Wie durchgängige Anwendungen funktionieren, zeigt die Stadt Mannheim. Dort können Baugenehmigungsverfahren komplett online abgewickelt werden – in Deutschland bislang einmalig.

Dass zum „New Public Management“ mehr gehört als ein durchgestylter Internetauftritt, haben viele Gemeinden und Städte inzwischen erkannt. Schnelles, flexibles und transparentes Verwaltungshandeln in flachen Hierarchien kennzeichnet moderne Verwaltungen. Statt mit Umlaufakten arbeiten moderne Verwaltungen mit der elektronischen Akte. Angestellte erhalten mehr Kompetenzen und mehr Verantwortung, Politiker mehr strategische Handlungsspielräume.

Beispiele für schlanke und bürgerfreundliche Verwaltungen finden sich viele: So setzte die 80 000-Einwohner-Stadt Kerpen an die Stelle ihrer 16 Ämter sieben „Produktbereiche“, deren Sachbearbeiter weit reichende Kompetenzen haben. In der Regel übernimmt jeweils ein Mitarbeiter alle erforder-



lichen Verfahrensschritte. Bei Bauanträgen bearbeitet dieser die notwendigen baurechtlichen Prüfungen, komplettiert alle Unterlagen und sorgt für Bauerlaubnisse in Rekordzeit. In Heidelberg bewahrt eine zentrale An-

FÜR WEITERE RECHERCHEN

MODERNER STAAT

www.moderner-staat.de
www.politik-digital.de
www.kgst.de
www.bundesverwaltungsamt.de
www.bertelsmann-stiftung.de

laufstelle Investoren vor Zeitraubenden Behörden gängen von Amt zu Amt. Firmen können der städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft eine Vollmacht ausstellen, alle notwendigen Anträge zu erledigen. Die Gemeinde

Raesfeld brachte gar das Kunststück eines schuldenfreien Haushaltes zu Stande. Das Patentrezept fand man in einer Kombination aus Privatisierung und Kooperationen zwischen Vereinen und Kirchen. Bauleitplanung, Müllentsorgung oder Gebäudereinigung übernehmen Privatfirmen; Kindergärten und Friedhöfe werden durch kirchliche Träger geführt.

Die Bezahlung der Staatsdiener erfolgte bisher nach Ausdauer und sozialem Status – nicht nach Leistung. Gehaltserhöhungen richteten sich nach Lebensalter, Familienstand und anderen sozialen Faktoren. Um besonderen Leistungen der öffentlich Bediensteten nachzukommen, wurden schon frühzeitig die Zulagen erfunden. Die Liste der Zusatzzahlungen hat mittlerweile die Stärke eines Versandhauskataloges mit Hunderten von Regelungen erreicht, etwa von der Ganzkörperreinigungszulage, auf die einst die Lokführer einer Dampflokomotive Anspruch hatten, über die Stechmückenzulage für Forstarbeiter, die Taucherzulage für Beamte unter Wasser bis hin zur Harmonisierungszulage – für Beamte ohne Zulage.

In Teilbereichen der Verwaltung wird inzwischen der Versuch einer leistungsgerechten Bezahlung getestet. Etwa mit der „Beförderung auf Probe“, mit der man Behördenleitern und Abteilungschefs eine Leistungskontrolle ermöglicht. Flexible Einstiegsgehälter sollen den öffentlichen Dienst für junge Menschen attraktiver machen, denn vor allem im IT-Bereich fehlt es dem Staat an gut ausgebildetem Nachwuchs. Echten Leistungslohn können beispielsweise Arbeiter der Straßenreinigung mit ihren Arbeitgebern vereinbaren – entsprechend den Quadratmetern der gesäuberten Flächen. Für außerordentliche Leistungen, aber auch für innovative Ideen können Einmalzahlungen geleistet oder Beförderungen vorgezogen werden. Das Innovationspotenzial der öffentlichen Verwaltung und ihrer Mitarbeiter ist groß. Wird es genutzt, kann die Vision vom modernen Staat vielleicht doch eher Wirklichkeit werden, als viele es vermuten.

INTERVIEW

»DAS ZIEL HEISST QUALITÄTSMANAGEMENT«

VILLAGE TALKS SPRACH MIT DR. JÜRGEN HENSEN, PRÄSIDENT DES BUNDESVERWALTUNGSAMTES, ÜBER NEUE ARBEITSFORMEN IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN

VILLAGE TALKS Herr Dr. Hensen, Dienstweg, Schriftlichkeit, Amtshierarchie, Ordnungsmäßigkeit sind Grundsätze, die nach wie vor unser Verwaltungshandeln prägen. Sind diese Prinzipien noch zeitgemäß?

DR. JÜRGEN HENSEN Diese Grundsätze haben alle ihre Funktion gehabt und zwei ganz wichtige werden auch künftig im Verwaltungshandeln Bestand haben, nämlich die Rechtsbindung und die Kontrollierbarkeit. Im Übrigen aber gilt es, dem klassischen Modell einer normativ durchprogrammierten Verwaltung, die gleichsam routinemäßig Gesetze vollzieht, ein dynamisches, ein managementorientiertes Reformmodell gegenüberzustellen, bei dem nicht die inneren Strukturen, sondern die Arbeitsergebnisse im Vordergrund stehen. VILLAGE TALKS Dieser Ansatz dürfte in mancher Verwaltung auf Vorbehalte treffen.

HENSEN Das mag sein, aber der Anspruch an die Verwaltungen hat sich gewandelt. Es gilt, Verwaltungsleistungen bürgerorientiert, wirtschaftlich, in dezentralen Strukturen, bei hoher Eigenverantwortung und im Wettbewerb mit anderen staatlichen und

nichtstaatlichen Anbietern zu erbringen. Mit anderen Worten: Gefordert wird der Wandel der öffentlichen Verwaltung von der traditionellen Behörde zum modernen Dienstleistungsunternehmen.

VILLAGE TALKS Welche Ziele rücken dabei in den Mittelpunkt des Verwaltungshandelns?

HENSEN Für das Bundesverwaltungsamt, das mit seinen rund 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zentraler Dienstleister für alle Bundesministerien ist, heißt das Ziel: Qualitätsmanagement. Darunter verstehen wir eine umfassende ganzheitliche Führungsstrategie, die der Verwirklichung der Qualitätsziele Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktqualität dient. Die Ziele bilden ein Netzwerk von Erfolgsfaktoren und sind gleichzeitig die entscheidenden Leistungstreiber.

VILLAGE TALKS Wie aber kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den hoch gesteckten Zielen näher?

HENSEN Qualitätsmanagement sieht vereinfacht so aus: Die zu erbringenden Leistungen werden nach Qualitäts-, Mengen-, Zeit-, Kosten- oder sonstigen wichtigen Faktoren definiert. Dann gilt es, den Arbeitsprozess produktgerecht zu organisieren und die Mitarbeiter auf die Erfüllung der Qualitätsanforderungen einzustellen. Über ein auf die Kosten- und Leistungsrechnung gestütztes Controlling mit den davon ausgehenden Steuerimpulsen entsteht dann ein Regelkreis, das System einer lernenden Verwaltung.

VILLAGE TALKS Diese Prozesse lassen sich doch kaum mehr mit Block und Bleistift steuern, sondern nur noch mit Hilfe moderner Informationstechniken.

HENSEN Richtig, wir haben inzwischen verschiedene Arbeitsformen entwickelt, die sich darauf stützen und auch bei anderen Verwaltungen bereits genutzt werden. Da ist zum einen die elektronische Verwaltung, die eine Außen- und eine Binnenseite hat. Die Außenseite, der Internetauftritt, ist nur die Spitze des



„Die Arbeitsergebnisse müssen im Vordergrund stehen“

Eisbergs, der weitaus größte Teil des E-Governments befindet sich innerhalb der Verwaltungen. Das BVA hat deshalb große Anstrengungen zur Modernisierung der Binnenseite unternommen und ein Produkt entwickelt, das bedarfsgerecht auf die Anforderungen der öffentlichen Verwaltungen zugeschnitten ist. Zur Verbesserung des Dienstleistungsmanagements hat das BVA für das Bundesinnenministerium als Pilotprojekt das TMS, das Travel-Management-System, aufgebaut, das Reiseantrags- und Abrechnungsvorgängen optimiert und zu erheblichen Einsparungen führt. Die Ausschreibung für den Einsatz des TMS ist veröffentlicht; das System wird noch im laufenden Jahr eingeführt werden.

VILLAGE TALKS Wie ändert sich in diesen Prozessen die Funktion der Mitarbeiter?

HENSEN Die Mitarbeiter sind die eigentlichen Träger der Modernisierung. Deshalb muss die Personalentwicklung strategisch angegangen werden. Bewährt hat sich unser Projekt „Lernbüro“. Dort werden die Mitarbeiter individuell, aufgabenbezogen und in unmittelbarer Verbindung zur täglichen Arbeit eingearbeitet und im Hinblick auf bestimmte Themen fortgebildet. Auf diese Weise wird Wissen in sehr umsetzungsorientierter Weise vermittelt, das Lernbüro findet in unserer Praxis inzwischen hohe Akzeptanz.

Interview: GERHARD THOMSEN



Knobelbecher und Kampfanzüge, Fahrräder und Kettenfahrzeuge, Treibstoffe, Hustensaft und Essgeschirr, Hubschrauber, Düsenjets, Kampfpanzer oder komplette Fregatten – das Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) versorgt die Streitkräfte der Bundeswehr mit allem, was sie brauchen. Das Amt mit seinem Hauptsitz in Koblenz beschäftigt insgesamt rund 13 500 Mitarbeiter. Es ist Deutschlands größte technische Behörde und ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Nicht irgendein Großkonzern ist Europas größter Einkäufer, sondern das BWB – rund ein Viertel des Verteidigungsetats wird für Forschung, Entwicklung und Beschaffung ausgegeben, 1999 rund elf Milliarden Mark.

Rund 1,8 Millionen Versorgungsartikel, die laufend beschafft werden müssen, sind bei der Bundeswehr eingeführt. Ein gigantischer logistischer Aufwand: Pro Jahr werden 10 000 Aufträge abgewickelt, dazu über 50 000 Einzelbeauftragungen aus Instandsetzungsrahmenverträgen; es gilt, rund 2000 Individualverträge abzuschließen, mehr als 12 000 Angebote zu bearbeiten und rund 160 000 Rechnungen zu begleichen.

Grund genug für die Beschaffungsexperten in Koblenz, sich der elektronischen Medien zu bedienen, um die Streitkräfte der Bundeswehr termingerecht und vor allem unter wirtschaftlichen Bedingungen mit dem erforderlichen Wehrmaterial zu versorgen. Denn über die elektronische Beschaffung oder E-Procurement lassen sich Kosten und Zeit einsparen – Faktoren, die nicht nur in den Wertschöpfungsprozessen privatwirtschaftlicher Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind, sondern zunehmend auch in öffentlichen Verwaltungen und Behörden.

Allerdings haben staatliche Institutionen bei der elektronischen Beschaffung die besonderen, für den öffentlichen Sektor geltenden Bestimmungen einzuhalten, beispielsweise die Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe. Staatliche Stellen müssen Wettbewerb, Chancengleichheit und Neutralität unter den Anbietern gewährleisten. Zudem muss E-Procurement in Verwaltungen und Ämtern verschiedene Vergabeverfahren ermöglichen, etwa öffentliche und beschränkte Ausschreibungen oder die freihändige Vergabe im Wettbewerb. Diese Grundsätze, die für private Unternehmen nicht gelten, fordern die Verschlüsselung des elektronischen Geschäftsverkehrs zwischen Anbietern und den öffentlichen Institutionen. Darüber hinaus muss die Authentizität der Akteure sichergestellt werden können. Das „Gesetz zur digitalen Signatur“, inzwischen vom Bundestag erlassen, trägt dieser Notwendigkeit Rechnung. Es regelt allerdings nur das Verfahren, nicht jedoch die technischen Standards, die noch allgemein verbindlich festgelegt werden müssen.

Für die dezentrale Beschaffung, die zum größten Teil über die Standortverwaltungen der Bundeswehr direkt vor Ort abgewickelt wird und sich auf geringwertige Wirtschaftsgüter beschränkt, hat die CSC Ploenzke AG für das BWB das Modul „Elektronische Angebotseinholung“ entwickelt: Die



EINKAUFEN OHNE ZETTEL

ÄMTER UND VERWALTUNGEN
ENTDECKEN DIE PAPIERLOSE
BESCHAFFUNG –
MIT E-PROCUREMENT SPAREN
SIE KOSTEN UND ZEIT.
VON GERHARD THOMSEN

Vertragsbearbeiter in den Standortverwaltungen können mit diesem Verfahren alle maßgeblichen Unterlagen per E-Mail in elektronischer Form an potenzielle Anbieter versenden, die diese Unterlagen mit Hilfe einer mitgelieferten Anwendung in ihrem Rechner bearbeiten können. Ihre Angebote senden die Bieter in elektronischer Form an die Standortverwaltung zurück, wo sie weiterbearbeitet werden.

Die Erfahrungen zeigen: Die Steigerung der Effizienz durch die dezentrale elektronische Beschaffung ist beträchtlich. Dr. Knut Schloenbach, Vizepräsident des BWB, beziffert die Verkürzung der Bearbeitungszeit gegenüber konventionellen Verfahren auf „über 50 Prozent“, die in der Anwendung enthaltene, papierlose Workflowkomponente reduziert die Transport- und Liegezeit der beschafften Güter gar um „über 70 Prozent“. Darüber hinaus konnten, so Dr. Knut

FÜR WEITERE RECHERCHEN

BUNDESWEHR
www.bwb.org
www.bundeswehr.de
www.bmi.bund.de

Schloenbach, „durch die Bündelung von Anforderungen zu wirtschaftlichen Gebinden wesentlich bessere Preise erzielt werden“. Doch die geringeren Beschaffungskosten sind nur ein Vorzug von E-Procurement in öffentlichen Verwaltungen. Der Vizepräsident des BWB: „E-Commerce ist gleichzeitig die Chance für uns, die internen Abläufe wirkungsvoll zu beschleunigen.“

Ein ähnliches Rationalisierungspotenzial erwartet das BWB vom E-Procurement auch in der zentralen Beschaffung, was gemeinsam mit der CSC Ploenzke AG in einem Feldversuch erprobt wird. In dem Pilotprojekt werden Ausschreibungen des BWB im Internet veröffentlicht. Interessierte Unternehmen können sich die Unterlagen herunterladen und ihre Angebote elektronisch abgeben. Dabei werden die Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe strikt eingehalten. Vor dem Abruf der Ausschreibungsun-

terlagen müssen sich die Unternehmen zunächst online anmelden. Nach Prüfung der Daten durch das BWB wird ihnen per E-Mail eine Benutzerkennung und ein Passwort mitgeteilt. Vor Abruf der Unterlagen müssen sich die Unternehmen authentisieren. Die heruntergeladenen Dokumente werden von den Unternehmen vollständig elektronisch bearbeitet, mit Hilfe einer Software verschlüsselt und per E-Mail an das BWB gesendet, wo sie in einer gesonderten Datenbank bis zum Angebotsschluss aufbewahrt werden. So werden Wettbewerbsgleichheit, Neutralität und Vertrauensschutz für die Anbieter sichergestellt.

Ein mit einem jährlichen Umsatzvolumen von rund 700 Millionen Mark weiterer Großeinkäufer, das Beschaffungamt des Bundesinnenministeriums, wird mit dem Verfahren „Öffentlicher Einkauf Online“ nun die Rechtssicherheit der elektronischen Beschaffung erproben. Basis dieser einheitlichen Beschaffungsplattform für Ämter und Behörden des Bundes ist die digitale Signatur. Durch die Verwendung elektronisch auswertbarer Chipkarten können die handelnden Personen wie durch einen Personalausweis identifiziert werden. Die öffentliche Verwaltung in Deutschland vergibt Aufträge im Wert von rund 500 Milliarden Mark im Jahr. Durch sichere elektronische Beschaffungsverfahren, schätzen die Fachleute, lassen sich Einsparungen in zweistelliger Milliardenhöhe erwirtschaften.

Auch das Land Schleswig-Holstein setzt beim Einkauf von nicht-behördenspezifischem Material, wie zum Beispiel Büro-, Reinigungs- und Elektroartikel, die in Behörden und Verwaltungen laufend benötigt werden, auf E-Procurement. Unzureichend koordinierte und umständliche amtliche Verfahren konnten in der Vergangenheit dazu führen, dass die Beschaffung eines Bleistiftes mit dem Vielfachen seines Preises zu Buche schlug – eine Erfahrung, die das Land Schleswig-Holstein veranlasste, die Beschaffung von Standardbedarf zu bündeln und den Einkauf für alle 380 Dienststellen des Landes dem Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) zu übertragen.

Mit Unterstützung der CSC Ploenzke AG entwickelte das GMSH ein elektronisches Verfahren, das einen ebenso reibungslosen wie Kosten sparenden Ablauf garantiert: Auf der Lieferantenseite galt es, die Produktkataloge internetfähig zu machen und über eine Schnittstelle in die Abläufe der zentralen Beschaffungsstelle zu integrieren. Über eine Onlineanbindung der einzelnen Bedarfsstellen können die Mitarbeiter ihre Aufträge elektronisch erstellen und papierlos an die Beschaffungsstelle leiten, die dann beim jeweiligen Lieferanten eine Bestellung auslöst. Der liefert die Ware an die Dienststelle und stellt die Rechnung an die GMSH. Mit Hilfe von E-Procurement werden nicht nur die Bleistifte für Schleswig-Holstein künftig deutlich billiger – mit der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Behörden und Dienststellen kommt das Land dem Ziel eines „schlanken und effizienten Staates“ ein Stück näher.

INTERVIEW

VILLAGE TALKS Frau Staatssekretärin, was sind für Sie die ganz typischen bürokratischen Auswüchse, die Sie auf die Palme bringen?

MARGARETA WOLF Es sind weniger die Gesetze als das Handeln der Personen vor Ort. Ein Beispiel: Unsere Gesetze erlauben die parallele Bearbeitung eines komplexen Vorgangs in der Verwaltung. Hiervon wird viel zu selten Gebrauch gemacht. Wenn etwa die Genehmigung für eine betriebliche Erweiterung deshalb zwei Jahre benötigt, weil die erforderlichen Einzelgenehmigungen von unterschiedlichen Verwaltungen nacheinander und nicht gleichzeitig bearbeitet werden, dann kann mich das aufregen. Da wird jegliche Innovation und Eigeninitiative gehemmt. Die guten Ideen verflattern dann sozusagen im Wind.

VILLAGE TALKS Den Bürgern flattern regelmäßig irgendwelche kryptischen behördlichen Nachrichten ins Haus, die sie nicht verstehen.

Gibt es gegen diese Überbürokratie überhaupt noch eine Chance?

WOLF Mich ärgern diese unverständlichen Schreiben auch immer. Sie zeigen, dass sich die Verwaltung noch nicht ausreichend als Partner und Dienstleister des Bürgers versteht. Ich bin aber überzeugt, dass wir Bürokratie abbauen können, ja bereits erfolgreich abgebaut haben. Wir haben im Wirtschaftsministerium eine Projektgruppe „Bürokratieabbau“ eingesetzt. Diese hat die Wirtschaft aufgefordert, über eine eigens eingerichtete Mailbox konkrete Vorschläge zum Büro-

»WIR KÖNNEN BÜROKRATIE ABBAUEN«



kratieabbau zu machen. Das Ergebnis unserer Arbeiten haben wir im März veröffentlicht: 80 konkrete Vorhaben in den Schwerpunktbereichen IT-Einsatz, Vereinheitlichung, Genehmigungen und Service. Alle sind bereits umgesetzt oder befinden sich in der Umsetzung.

VILLAGE TALKS Nun will der Staat der überbordenden Bürokratie ein Ende machen. Wo gilt es vor allem anzusetzen?

WOLF Mit dem Projekt „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ hat

die Bundesregierung den richtigen Weg hin zu einer umfassenden Modernisierung von Staat und Verwaltung eingeschlagen. Bürokratieabbau ist ein wesentlicher Schwerpunkt dieses Programms. Der Abbau von Bürokratie kann aber nur gelingen, wenn alle Ebenen, Bund, Länder, Gemeinden, aber auch die EU zusammenwirken. Ein Beispiel: Verwaltungen kommunizieren heute ganz unterschiedlich mit Unternehmen und Bürgern. Eine von uns initiierte Untersuchung hat 145 konkrete Beispiele für „unternehmensnahe“ Verwaltungshandeln ermittelt. Durch die Veröffentlichung dieser Beispiele wird der Wettbewerb zwischen den Behörden erhöht; sie müssen sich überlegen, wie sie bürgernäher und damit attraktiver werden.



Mit HighTech in die Offensive

MIT EINEM EHRGEIZIGEN PROGRAMM FÖRDERT BAYERN DIE ENTWICKLUNG VON SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN UND SICHERT SICH IM INTERNATIONALEN WETTBEWERB STANDORTVORTEILE. VON MARTIN SCHUSTER

Die Bayern drängen an die Spitze, seit Anfang des vergangenen Jahres blasen sie zur Offensive – zur Hightechoffensive. Insgesamt 2,65 Milliarden Mark macht der Freistaat locker, um Forschung und Technologie in Bayern zu stärken und neue, zukunftssichere Jobs im Land zu schaffen. „Das ist ein landespolitischer Kraftakt, wie es ihn in keinem anderen Land gibt“, lobt Ministerpräsident Edmund Stoiber das Programm, das fünf Jahre läuft.

Die Offensive soll den Bayern im nationalen und im internationalen Wettbewerb entscheidende Standortvorteile für die Zukunftstechnologien sichern. Das ehrgeizige Programm konzentriert sich deshalb auf vier Schwerpunkte: die Stärkung international herausragender Hightechzentren, den Ausbau der regionalen Technologiekompetenz in den sieben Regierungsbezirken, die Förderung von Qualifizierung, Existenzgründungen und der Technologieinfrastruktur und schließlich die Internationalisierung von Forschung und Technik.

Dabei setzen die Bayern auf die landesweite und intensive Vernetzung der Grundlagenforschung an den Universitäten und der praxisbezogenen Forschung in den Unternehmen. Der Freistaat versteht sich in diesem Zusammenhang als Impulsgeber und stellt seine wissenschaftlich-technologische Infrastruktur zur Verfügung. Gefördert werden in erster Linie Schlüsseltechnologien der „Life Sciences“, etwa Biopharmazie, Medizintechnik oder Bio-, Agrar- und Nahrungsmitteltechnologien. Der Hightechcampus Martinsried-Großhadern beispielsweise soll zum führenden Biotechnologiezentrum Europas ausgebaut werden. Ferner entstehen Kompetenzzentren für Informations- und Kommunikationstechnologien und ein Netzwerk „Neue Materialien“ mit einem Zentrum für Materialforschung. Darüber hinaus ist geplant, die Umwelttechnik weiterzuentwickeln und ein Kompetenznetzwerk für Mechatronik aufzubauen, also für die Integration von

Maschinenbau, Elektrotechnik und Informationstechnik zur Schaffung intelligenter gesteuerter Systeme und Maschinen. Ein besonderes Gewicht kommt in der Hightechoffensive der Ausbildung und anwendungsgerechten Qualifizierung vor allem von Schülern, Studenten und jüngeren Arbeitnehmern zu. An den Schulen werden verstärkt Informations- und Kommunikationstechniken eingesetzt, allein für Hard- und Software stellt die Staatsregierung rund 60 Millionen Mark zur Verfügung. In Hof



„Das ist ein landespolitischer Kraftakt“



Martinsried-Großhadern soll zum führenden Biotechnologiezentrum Europas ausgebaut werden

entsteht ein virtueller Campus – als erste integrierte Onlinebildungseinrichtung, die via Internet zahlreiche Kurse zur Aus- und Weiterbildung anbietet. Mehrere Initiativen zur Erleichterung von Existenzgründungen schließen sich nahtlos an die Qualifizierungsmaßnahmen an: ein Businessplanwettbewerb

FÜR WEITERE RECHERCHEN

BAYERN
www.bayern.de
www.high-tech-tag-bayern.de

beispielsweise, das Gründernetzwerk Bayern oder das Förderprogramm FLÜGGE.

Angesichts der weltweiten Entwicklung und Nutzung der Schlüsseltechnologien ist die Internationalisierung der Hightechoffensive, die mit 126 Millionen Mark gefördert wird, nur folgerichtig.

Mit der groß angelegten Initiative will das Bundesland Bayern nicht nur Standortqualitäten präsentieren, sondern übernimmt damit auch die Funktion eines modernen Staates, der die Entwicklung und marktreife Umsetzung von Schlüsseltechnologien nicht allein den Unternehmen überlässt, sondern aktiv und gestaltend die Voraussetzungen dafür schafft. Denn der Fördersegen aus München kommt nicht nur den künftig international agierenden Hightechzentren und anderen Projekten von überregionaler Bedeutung zugute: Jeweils 50 Millionen Mark fließen in die sieben Regierungsbezirke des Freistaats zur Stärkung der regionalen Technologiestruktur. Die Regionen haben die Konzepte selbst erarbeitet, eine Expertengruppe schlug schließlich 165 der aussichtsreichsten Projekte zur Förderung vor.

Die Palette reicht von der Schaffung einer „virtuellen Musterkommune“ und eines „Kommunikationszentrums für Telemedizin“ bis zur Entwicklung eines „ganzheitlichen Ver- und Entsorgungskonzepts für die Häuser des Alpenvereins“. Die Vielfalt der Projekte und die Komplexität der Hightechoffensive stellen hohe Ansprüche an das Programmmanagement, dessen Federführung in der Bayerischen Staatskanzlei liegt. Die Umsetzung der Projekte erfolgt durch die Fachressorts und die Bezirksregierungen.

Dabei spielt das Wirtschaftsministerium eine herausragende Rolle. Es ist für die Abwicklung von mehr als der Hälfte der Projekte der Regionalkonzepte verantwortlich und hat dem Kiedricher IT-Beratungsunternehmen CSC Ploenzke das Programmmanagement übertragen. Die wichtigsten Schlüsselgrößen sind dabei der effiziente Einsatz der Fördermittel sowie ein integriertes Controlling von Leistung, Terminen und Kosten.

Ein verbindliches und einheitliches Verfahren gewährleistet die ganzheitliche Betrachtung aller Einflussfaktoren. Durch die Vergleichbarkeit der Projektdaten wird dabei sichergestellt, dass der jeweilige Sachstand jederzeit abgerufen und beurteilt werden kann. Um die Datenmengen bewältigen zu

können, wurde eine maßgeschneiderte Datenbank entwickelt, die sämtliche Projektdaten nach verschiedenen Kriterien aufbereitet, aggregiert und auswertet. „Mit der Hightechoffensive ist ein ehrgeiziger Anspruch verbunden“, weiß der verantwortliche Projektleiter Otto Eichhorn von der CSC Ploenzke AG. „Dem kann man nur gerecht werden, wenn man ständig über den Status der Projekte und aller relevanten Rahmenbedingungen informiert ist und frühzeitig Abweichungen von der Planung erkennen kann.“

INTERVIEW

VILLAGE TALKS SPRACH MIT MARGARETA WOLF, STAATSEKRETÄRIN IM WIRTSCHAFTSMINISTERIUM, ÜBER BÜROKRATISCHE HEMMNISSE UND WIE SIE BESEITIGT WERDEN KÖNNEN

VILLAGE TALKS Durch Bürokratieabbau, heißt es, können viele Arbeitsplätze geschaffen werden, gerade im Mittelstand. Aber wie?

WOLF Dass gerade kleine und mittlere Unternehmen durch administrative Anforderungen besonders stark belastet werden, liegt auf der Hand. Ein Beispiel, bei dem die schnelle unbürokratische Genehmigung zur Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen kann: Wenn ein Unternehmen expandieren möchte und die betriebliche Erweiterung bereits nach drei Monaten genehmigt ist und schon während des Genehmigungsverfahrens infolge von Teilgenehmigungen mit dem Bau der neuen Halle angefangen werden kann, dann schafft das Investition und Arbeitsplätze. Dauert das Ge-

nehmungsverfahren hingegen zwei Jahre, können sich in der Zwischenzeit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens so verändert haben, dass es vom Erweiterungsvorhaben Abstand nimmt.

VILLAGE TALKS Wie weit können die modernen IT-Techniken dazu beitragen, Verwaltungsbandeln effizienter und damit unbürokratischer zu gestalten?

WOLF Wir brauchen selbstverständlich eine Modernisierung der Verwaltung durch besseren Einsatz von Informationstechnologien, um bürokratische Hemmnisse abzubauen. Hier sehen wir eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten. Mit dem Wettbewerb Media@Komm

„Verwaltungen verstehen sich noch nicht ausreichend als Dienstleister“

weisen wir auf gute Beispiele hin. Außerdem gibt es das Projekt Datenaustausch zwischen Krankenkassen und Unternehmen über das Internet und anderes. All dies führt zu einer spürbaren Entlastung gerade für die kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch für die Verwaltung. Im Leistungsfall könnten die Daten zentral abgerufen werden. Nachdem nunmehr der gesetzliche Rahmen für die Anwendung der digitalen Signatur gegeben ist, müssen wir ihre Akzeptanz erhöhen. Auch hierbei bringt uns Media@Komm weiter. VILLAGE TALKS Welche wichtigen Gesetze zum Abbau bürokratischer Hemmnisse befinden sich in Arbeit?

WOLF Wir planen die Einführung einer bundeseinheitlichen und behördenübergreifen-

den Wirtschaftsnummer. Heute muss jeder Unternehmer eine Änderung wichtiger Daten einer Vielzahl von Behörden mitteilen. Dies wollen wir ändern. Mit der revolutionären „einheitlichen Wirtschaftsnummer“ werden wir die Kommunikation zwischen Unternehmen und Behörden auf allen Ebenen, aber auch zwischen den Behörden erleichtern. Die Unternehmen haben nur noch eine Nummer und Änderungen der Daten werden nur noch einer Stelle mitgeteilt. Mit der Nummer wird ein Stammdatensatz verbunden, der die wichtigsten Grunddaten eines Unternehmens enthält. Damit setzt diese Bundesregierung eine seit vielen Jahren erhobene Forderung der Wirtschaft um. Die Erprobung soll 2002 beginnen. Ich gehe davon aus, dass wir im Jahr 2005 die bundeseinheitliche Wirtschaftsnummer in Deutschland haben werden.

Interview: GERHARD THOMMSEN



Per Mausclick zur Air Force? Oder ins virtuelle Rathaus von Bullhead City, Arizona? Oder gleich ins Weiße Haus, 1600 Pennsylvania Avenue, Washington, DC? Für die Internetuser von *FirstGov.gov* kein Problem: Das Portal der US-Regierung führt seine Besucher zu Regierungsstellen, Behörden und staatlichen Einrichtungen in den USA und rund um den Globus. Rund 24 Millionen Websites werden in *FirstGov.gov* zusammengeführt, nach Themen geordnet von „Agriculture and Food“ bis „The U.S. in the World“. Wer sich für den Supreme Court interessiert oder für den Friedhof in Tombstone – in dem riesigen Portal dürfte sich der passende Link schon finden.

Was sich in den USA, dem weltweit führenden Internetland, bereits gigantisch ausnimmt, steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen: Regierungs- oder Verwaltungsportale, durch die Internetbürger online und möglichst bequem in staatliche und halbstaatliche Einrichtungen gelangen. Der große Vorteil solcher Portale liegt auf der Hand: Sie bieten den Bürgerinnen und Bürgern einen zentralen Zugang zu staatlichen Einrichtungen und Dienstleistungen und versorgen die Onlinegemeinde mit ausführlichen und aktuellen Informationen über den Staat, seine Einrichtungen und Untergliederungen. Vor allem aber sollen sie Behördengänge überflüssig machen – das Angebot der interaktiven Kommunikation zwischen dem Staat und seinen Bürgern kann über die Portale weiter ausgebaut werden – von der Passverlängerung bis zur Steuererklärung, von der Baugenehmigung bis zum Rentenanspruch.

Das erst wenige Wochen alte Dienstleistungsportal der Bundesregierung glänzt einstweilen nur mit seinem umfangreichen Informationsangebot. Unter der Rubrik „Gut zu wissen“ lassen sich Daten und Fakten sowie Gesetze und Vorschriften zu allen Lebensbereichen abrufen – über Arbeit und Beruf, Familie und Partnerschaft, Leben und Wohnen oder Kultur und Sport. Unter „Wir über uns“ klärt *bund.de* ausführlich über alle staatlichen Institutionen auf. Allein das elektronische Serviceangebot ist noch bescheiden, es beschränkt sich auf diverse Modellprojekte, die virtuelle Abwicklung von Bafög-Anträgen und die elektronische Übermittlung von Steuererklärungen. Doch bis 2005 will die Bundesregierung sämtliche internetfähigen Leistungen online anbieten.

Im Vergleich zu dem „reinen“ Regierungsportal entwickeln sich Verwaltungsportale auf kommunaler Ebene zu einer weiter gehenden Variante. Neben den wachsenden kommunalen Dienstleistungen und den vielfältigen Informationen rund um die



INTERAKTIVES BEZIEHUNGSNETZWERK

ÜBER VERWALTUNGSPORTALE FINDEN DIE BÜRGER NICHT NUR ZUGANG ZU STAATLICHEN EINRICHTUNGEN, SONDERN ZUNEHMEND AUCH ZU PRIVATEN DIENSTLEISTERN.
VON GERHARD THOMSEN

FÜR WEITERE RECHERCHEN

PORTALE
www.bund.de
www.kommon.de

kommunalen Gremien und Einrichtungen bieten ihre Portale zunehmend auch den Zugang zu privaten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. „Die Stadtportale werden zunehmend zum Bestandteil virtueller Marktplätze“, beschreibt Thomas Langkabel, Geschäftsstellenleiter öffentlicher Sektor Ost bei CSC Ploenzke, diesen Wandel. „Neben die Qualitätsverbesserung der kommunalen Serviceleistungen und die stärkere Einbindung der Bürger tritt nun der Trend zur Ökonomisierung und Kommerzialisierung.“

In den sich wandelnden Portalen fließen in Kooperationen zwischen Kommunen und privatwirtschaftlichen Unternehmen E-Government und E-Commerce zusammen. Solange die ursprüngliche und eigentliche Aufgabe der Verwaltungsportale erfüllt wird, so lange profitieren von solchen Public-Private-Partnerships beide Seiten: Den beteiligten Unternehmen wird mit ihrem Auftritt in einem Verwaltungsportal eine hervorragende Plattform geboten und den Kommunen erschließen sich dadurch neue Finanzierungsoptionen. Den Vorteil haben die Bürgerinnen und Bürger, denen das Portal den Zugang zum gesamten Spektrum ihrer gemeindlichen Umgebung verschafft. So kann die Internetgemeinde Bremens zahlreiche Serviceleistungen ihrer Stadt via Web ordern und abwickeln, sie kann aber auch über das Portal *www.bremen.de* elektronisch Lotto spielen, Karten fürs Musical oder die Heimspiele von Werder bestellen und Hotelzimmer buchen. An der Erweiterung des Angebots privater Wirtschaftsunternehmen wird in Bremen derzeit gearbeitet. Ganz ähnliche Ziele verfolgt man in München. Das Portal *www.muenchen.de* soll den Bürgern Zugang zu städtischen Einrichtungen, der heimischen Wirtschaft, zu politischen Parteien, zu Kunst, Kultur und Bildungseinrichtungen, zu Vereinen, Kirchen und anderen auch privaten Einrichtungen verschaffen.

Zweifellos zählt die Verwirklichung der elektronischen Bürgergesellschaft zu einer der großen Herausforderungen des Informationszeitalters. Dabei sollte allerdings nicht der Hauptakteur vergessen werden: Neben Verwaltung, Behörden und der lokalen Wirtschaft muss natürlich den Bürgern selbst ein Forum geboten werden, auf dem sie sich zum Beispiel als Bürger- oder Stadtteilinitiative organisieren und artikulieren können. Ein funktionierendes Kommunalportal, ist sich Thomas Langkabel sicher, bringe erhebliche Vorteile mit sich: „Es bietet nicht nur eine neutrale Plattform für alle Interessen, sondern nutzt und steigert die Identifikation des Bürgers mit seiner Stadt.“

PROJEKT

ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFTEN

STAAT UND WIRTSCHAFT SUCHEN IMMER HÄUFIGER
PROJEKTBEZOGENE KOOPERATIONEN

Der Staat, seine Städte und Gemeinden entdecken zunehmend Public-Private-Partnerships – die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und privaten Unternehmen. Privat-öffentliche Kooperationen werden in der Regel projektbezogen vereinbart. Die typische Situation: Der Staat, Städte oder Gemeinden sind Eigentümer eines Projekts oder verfügen über die Hoheit, es zu planen, zu verwirklichen oder zu betreiben. Angesichts leerer Kassen fehlt es der öffentlichen Hand jedoch teilweise an den erforderlichen Mitteln oder am Know-how, das dann zur gemeinschaftlichen Realisierung von privater Seite eingebracht wird – die Privatwirtschaft verfügt zumeist über flexiblere Organisations-, Finanzierungs- und Steuerungsmöglichkeiten.

Nach diesem Modell werden in unseren Städten vor allem große Bauvorhaben abgewickelt: Die öffentliche Hand bringt in die Public-Private-Partnerships ihr Planungsrecht und städtische Flächen ein, private Ent-

wicklungsgesellschaften das Kapital. Doch Public-Private-Partnerships arbeiten auch erfolgreich im (privaten) Management öffentlicher Gebäude, in der Energiewirtschaft, in der Medien- und Kommunikationswirtschaft, in der Ver- und Entsorgung, im Gesundheitssektor und im Verkehrsbereich.

Selbst Universitäten und Hochschulen, bislang bedacht auf klare Ausgrenzung privatwirtschaftlicher Interessen, kooperieren in Teilbereichen ihrer Lehre und Forschung in Public-Private-Partnerships: Private Unternehmen finanzieren Stiftungsprofessuren oder Hochschulinstitute, die Hochschulen bieten im Gegenzug in diesen Bereichen eine sehr viel anwendungsorientiertere Ausbildung ihrer Studenten. Ein Vorbild für diese Form der Kooperation ist das Northern Institute of Technology Hamburg-Harburg (NITHH), das mit Hilfe der Körber- und der Zeit-Stiftung von der TU Hamburg-Harburg gegründet und schon in seiner Frühphase durch Stipendien aus der Privatwirtschaft gefördert wurde.

DENKANSTÖSSE

DER ELEKTRONISCHE STEUERBEAMTE

Ein regnerischer Sonntag-nachmittag. Ich sitze vor meinem Computer und mache meine Steuererklärung – jetzt per INTERNET. Nach der Startseite erscheint auf dem Bildschirm ein seriöser Herr mit erhobenem Zeigefinger: „Bedenken Sie, dass Sie alle Ihre Angaben wahrheitsgemäß machen müssen – nach bestem Wissen und Gewissen. Bedenken Sie auch, dass schon Ihr Täuschungsversuch strafbar ist. Ich wünsche Ihnen viel Klarheit und Wahrheit!“ Ich gebe meine Daten in eine PC-Oberfläche ein – wie in einem Steuervordruck: Name, Adresse usw. Nun die Werbungskosten, zuerst das Arbeitszimmer. Plötzlich erscheint wieder der streng blickende Herr mit dem Zeigefinger: „Sie wollen ein Arbeitszimmer geltend machen?! Bedenken Sie, dass dies nach Paragraph xyz nur erlaubt ist, wenn abc.“ Ich zucke zusammen und lösche den Text. „Doch kein



Arbeitszimmer. Ich habe ja noch die Bewirtsungsbelege.“ Gerade will ich den ersten Beleg eingeben, da erscheint schon wieder der Bedenkenträger mit seinem Zeigefinger: „Haben Sie geprüft, dass kein Beleg an einem Sonntag ausgestellt ist? Sind die bewirteten Personen wirklich Ihre Geschäftspartner? Stehen auch

die Firmennamen auf dem Beleg – damit wir nachfragen können?“ Nach einer Schrecksekunde entscheide ich: „Keine Bewirtungskosten.“ Weiter zum nächsten Formular. Langsam verstehe ich, warum die Finanzämter das INTERNET nutzen. Sie sparen viele Beamte, viel Papier und viele Steuerrückerstattungen. Und sie bekommen mehr Steuern, denn Ehrlichkeit siegt. Oder ist das alles nur ein Traum?

JÜRGEN FUCHS ist Mitglied der
Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG



Willkommen in Esslingen am Neckar

Zurück Vorwärts Abbrechen Aktualisieren Startseite AutoAusfüllen Drucken E-Mail

Adresse http://www.esslingen.de/Default.htm Explorer

ESSLINGEN AM NECKAR Home Aktuell Kontakt

Stadtverwaltung Kulturelles Leben Tourismus Wirtschaft & Verkehr

DIE DIGITALE STADT

ESSLINGEN AM NECKAR TRIMMT SEINE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG AUF ELEKTRONISCHE DIENSTLEISTUNGEN – PAPIER UND AKTENSCHRÄNKE HABEN AUSGEDIENT. VON CHRISTIAN KOCH

Zwischen der fruchtbaren Filderebene und den Weinbergen an den Tälhängen des Neckars liegt seit nunmehr 1200 Jahren die Stadt Esslingen. Zahlreiche Kirchen, Klöster und Fachwerkhäuser prägen das Stadtbild und locken alljährlich Touristen in das mittelalterliche Zentrum der ehemaligen Reichsstadt. Die imposante Stadtmauer zeugt von einer lebhaften Geschichte und die astronomische Uhr vom innovativen Geist der Renaissance. Auf den ersten Blick weniger offensichtlich, findet sich in Esslingen eine Innovation des digitalen Zeitalters hinter den historischen Gemäuern des fast 600 Jahre alten Rathauses, die für die 90 000 Esslinger schon bald Realität werden soll: die virtuelle Verwaltung.

Neben Bremen und Nürnberg beteiligt sich die württembergische Stadt an dem Modellprojekt Media@Komm, einer Initiative der Bundesregierung. Ziel des Projektes ist die elektronische Vernetzung von kommunalen Verwaltungen, städtischen Einrichtungen und der lokalen Wirtschaft. Rund 200 kommunale Dienstleistungen, vom Einwohnermeldebescheid bis zum Bauantrag, hat das Projektteam in Esslingen auf „Netztauglichkeit“ untersucht, etwa 50 davon sollen bis 2002 onlinefähig gemacht werden. Gefördert wird das Projekt in Esslingen mit 32 Millionen Mark aus Bundesmitteln, verteilt auf drei Jahre.

„Täglich gehen Anrufe ein. Die Bürger wollen wissen, wann es richtig losgeht“, freute sich der Esslinger Oberbürgermeister Dr. Jürgen Zieger noch im Herbst vergangenen Jahres über das gespannte Interesse an dem Behördengang per Mausclick. „Mittlerweile sind die Vorbereitungen abgeschlossen und Media@Komm kommt jetzt zu den Menschen“, beschreibt Zieger den Fortschritt. Nach und nach werden die Anwendungen im Netzbetrieb getestet, das bestehende Bürgerinformationssystem wird laufend ergänzt. „Parallel dazu läuft unsere Verwaltungsreform auf Hochtouren“, berichtet Zieger, der die neuen Medien für seine Mitarbeiter zu einem selbstverständlichen Kommunikations- und Arbeitsmittel machen will.

Ein wichtiger Aspekt, denn für den Onlinebehördengang müssen Städte ihre Organisation überdenken und neue Strukturen schaffen. Eine Meldebescheinigung, die elektronisch in Sekundenschnelle zum zuständigen Sachbearbeiter gesendet wird, dann aber auf traditionellem Papierwege erstellt wird, entspricht nicht der eigentlichen Idee des E-Governments. Wer per Mausclick seinen Hund anmeldet, dann aber zwecks Unterschrift und Gebührenzahlung zweimal „aufs Amt“ muss, wird kaum den Eindruck eines serviceorientierten Dienstleisters gewinnen. Esslingen möchte seine Dienstleistungen deshalb voll-elektronisch abwickeln. „Wir wollen uns als Serviceunternehmen präsentieren – ohne Beschränkung durch Öffnungszeiten“, beschreibt Media@Komm-Projektleiter Andreas Kraft das Ziel und ergänzt: „Das bedeutet, dass sich Bürger auch um Mitternacht per Mausclick im Ordnungsamt ummelden oder ihren Ausweis verlängern lassen können.“

Möglich wird die rechtsverbindliche Kommunikation erst durch digitale Signaturkarten, die 1000 beteiligte Bürger in diesem Jahr erhalten sollen. Auf den Karten sind die persönlichen Daten verschlüsselt und ersetzen zusammen mit Lesegerät und PC die bisher im Amt zu leistende Unterschrift. Die Möglichkeiten sind vielfältig und nicht auf öffentliche Dienste beschränkt. Esslingens Vision: „Die Bürgerkommune im Netz“, bei der die Stadt Bürgern, Verbänden und der Wirtschaft eine Plattform für Geschäftsverkehr und Kommunikation aller Art bietet. Ein virtueller Marktplatz soll dann den Einkaufsbummel durch Esslingens Innenstadt auch nach Feierabend möglich machen. Preisvergleiche von Handwerkern oder Bestellungen im örtlichen Supermarkt ersparen den Blick in die Gelben Seiten und das Schlängestehen an der Ladenkasse. Projektleiter Kraft setzt darauf, dass große Teile der Esslinger Wirtschaft das Projekt durch ihre Onlinepräsenz unterstützen. Dr. Günter Baumann, IHK-Präsident der Region Stuttgart, lobt jedenfalls das Esslinger Engagement. Der Kammerpräsident ist überzeugt, dass „es bald eine wichtige Standortentscheidung für Unternehmen sein wird, ob sie mit den Behörden online und damit effizient und zeitnah kommunizieren können“.

Das Esslingen auch für andere Städte unter 100 000 Einwohnern bundesweiten Modellcharakter haben kann, dessen sind sich viele Experten sicher. Diese trafen sich jüngst auf dem zweiten Media@Komm-Kongress in Esslingen. Neben den 500 Fachleuten diskutierten auch mehrere Hundert Bürger über künftige Entwicklungen vernetzter Städte. Vor allem ein freier und kostenloser Internetzugang für alle Bürger sei Voraussetzung für eine breite Akzeptanz der virtuellen Stadt. „Es muss uns nicht nur gelingen, die Fachwelt und Internetfreaks zu begeistern“, so Oberbürgermeister Zieger. „Möglichst viele Bürger müssen eingebunden, informiert und beteiligt werden.“ Ein Stück Demokratiegeschichte habe man auf jeden Fall schon geschrieben: Die Wahlen zum Jugendgemeinderat seien, so der Oberbürgermeister, weltweit die erste rechtsverbindliche Wahl zu einem öffentlichen Gremium, die die strengen Signaturgesetzanforderungen erfülle.

Ein paar Bürger allerdings witzeln, dass die digitale Stadt dem Schlendrian und der Bequemlichkeit Vorschub leiste, wenn erst das Fundbüro im Cyberspace eingerichtet werde. Denn wer wieder einmal seinen Geldbeutel oder sein Schlüsselbund verlegt, vergessen oder verbummelt hat, der soll zukünftig Verlorenes über das Netz melden können. Und wer auch noch schlüssige Hinweise auf sein Eigentum geben und digital signieren kann, dem will die Stadt den Gegenstand – sofern im digitalen Fundbüro abgegeben – sogar nach Hause zurückschicken.

FÜR WEITERE RECHERCHEN
ESSLINGEN
www.esslingen.de
www.mediakomm.net

Internetzone

ROLLENTAUSCH

PERSONALMANAGER — VOM BEAMTEN ZUM PUBLIC MANAGER

Den Beruf fürs Leben gibt es nicht mehr. Vorbei die Zeiten, in denen eine einmalige Überdosis an Wissen fit machte für 40 Berufsjahre. Eine Erkenntnis, die auch für Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes gilt. Sparmaßnahmen, Outsourcing, Kosten- und Leistungsrechnung und nicht zuletzt der Umbau bürokratisch ausgerichteter Ämter und Behörden zu modernen öffentlichen Dienstleistern haben die Arbeitswelt der Staatsdiener stark verändert. Der Wandel stellt sie vor immer neue Aufgaben und Herausforderungen. Um gleichzeitig

Servicequalität und Effizienz des Verwaltungshandelns zu optimieren, sind deshalb auch im öffentlichen Sektor professionelle Personalmanagementkonzepte gefragt, die betriebswirtschaftliche Komponenten wie Rechnungswesen, Berichtswesen und Controllingssysteme in die Verwaltungsabläufe integrieren.

Vor allem aber führt die Umsetzung von E-Government-Strategien nach der technischen Aufrüstung zu einem wachsenden Bedarf an Schulung, Aus- und Weiterbildung. Denn E-Government bedeutet nicht nur den

Aufbau – externer – elektronischer Interaktionen zwischen den Bürgerinnen und Bürgern einerseits und der Behörde andererseits. Hinzu kommt der – interne – organisatorische Wandel, den die neuen elektronischen Verwaltungsabläufe notwendig machen. Die Digitalisierung löst eine Reihe von behörden- und hierarchieübergreifenden Prozessen aus, die den Mitarbeitern neue Rollen und Aufgaben und nicht zuletzt mehr Verantwortung zuweisen. Für das Personal entsteht dadurch eine neue Situation, in die es aktiv einbezogen und auf die es durch be-

darfsorientierte Schulungen und Trainings-on-the-Job vorbereitet werden muss.

Wenn öffentliche Verwaltungen die Möglichkeiten einer modernen IT-Infrastruktur nutzen wollen, müssen Funktionen durch Prozesse und Funktionäre durch Projektleiter, die Führungsaufgaben übernehmen, ersetzt werden. Change Management, Teamfähigkeit und Flexibilität lauten deshalb die Anforderungen im öffentlichen Sektor, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse zu gestalten. Für diese neuen Aufgaben adäquat qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden, wird bei dem engen Rahmen der Tarifstruktur die Herausforderung der Zukunft sein.



VERÄNDERUNG DIAGNOSTIZIEREN

Ab dem Jahr 2003 beginnt für deutsche Krankenhäuser ein neues Zeitalter. Ein neues Vergütungssystem, auf das sich Krankenkassen und Krankenhäuser im Zuge der Gesundheitsreform 2000 geeinigt haben, wird das Klinikwesen radikal verändern. Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt spricht von einem Paradigmenwechsel. Der Krankenhausaufenthalt wird dann nicht mehr über Abteilungspflegesätze (Basispflegesätze und teilweise Sonderentgelte) abgerechnet, sondern über diagnosebezogene Fallpauschalen, so genannte DRGs (Diagnosis Related Groups). DRGs teilen alle stationären Krankenhausaufenthalte in medizinisch sinnvolle und nach ökonomischem Aufwand vergleichbare Gruppen ein und ordnen komplexen Fällen mit größerem Aufwand ein höheres Entgelt zu. In Zukunft richtet sich die Vergütung also nach der Diagnose und nicht mehr nach der Dauer des Krankenhausaufenthalts. Im Gegensatz zu heute macht eine Klinik dann Profit, wenn sie ihre Kunden so schnell wie medizinisch vertretbar entlässt.

Rund 15 Prozent aller Krankheitsfälle, wie etwa routinemäßige Blinddarmoperationen, rechnen Krankenhäuser bereits heute über solche Fallpauschalen ab, doch gängiger Maßstab ist noch immer die Verweildauer. Nun liegt der deutsche Patient aber durchschnittlich zehn bis elf Tage im Krankenhaus, fünf Tage mehr als im internationalen Vergleich. Das treibt die Kosten in die Höhe: Immerhin geht es „um 100 Milliarden Mark Umsatz pro Jahr, circa 1 Million Beschäftigte und rund 2300 Krankenhäuser“, stellt der Medizinexperte Hanno Kautz in der „Süddeutschen Zeitung“ fest.

Das neue Entgeltsystem zwingt Krankenhäuser dazu, ihre Kostenstrukturen zu ändern, die Leistungspalette im Hinblick auf Effizienz, Rentabilität und die notwendige Bedarfsdeckung zu durchforsten und rasch zu ändern. Von den Ärzten erfordert diese Vorgehensweise eine komplett veränderte Denkweise. Sie tragen in Zukunft nicht nur medizinische, sondern auch wirtschaftliche Verantwortung. Es ist von klarer ökonomischer Bedeutung, zu dokumentieren, welche Nebendiagnosen beispielsweise bei

DIE UMSTELLUNG AUF EIN NEUES VERGÜTUNGSSYSTEM REVOLUTIONIERT DENKWEISEN UND ABLÄUFE IN KRANKENHÄUSERN. VON ANGELIKA ECKERT

einer älteren Dame auftreten, die mit der Hauptdiagnose Oberschenkelhalsbruch eingeliefert wird. Leidet sie zusätzlich noch an Diabetes oder Alzheimer und benötigt somit einen erhöhten Pflegeaufwand?

Der Arzt muss daher den Gesamtaufenthalt des Patienten betrachten und abtei-

lungsbezogene Sichtweisen vernachlässigen. Es kommt darauf an, medizinische und betriebswirtschaftliche Komponenten zu integrieren und den „medical pathway“, also den Weg, den der Patient von der Einweisung bis zur Entlassung durch die Klinik nimmt, zu optimieren.

Basis für die korrekte Ermittlung der geplanten pauschalierten Entgelte ist die korrekte Dokumentation und Codierung medizinischer Daten (Diagnosen und Prozeduren) nach vorgegebenen Standards. Bisher werden Informationen über den Patienten noch fast überall auf Papier festgehalten. „Eine elektronische Akte mit der gesamten Behandlungshistorie, auf die jeder Arzt überall Zugriff hat, wäre der Idealzustand“, meint Jens Heuberger, Berater für Gesundheitswesen bei CSC Ploenzke. Der Datenschutz spielt dabei natürlich eine wichtige Rolle, um nicht den „gläsernen Patienten“ zu schaffen. Auf dem Weg zur elektronischen Patientenakte gilt es daher, nicht nur die technische Infrastruktur aufzubauen und klinische Informationssysteme zu implementieren. Weitere Aufgaben stellen sich den Kliniken auch in der Sicherheit und Datenverschlüsselung sowie in der Prozessoptimierung und der sinnvollen Erfassung aller für die Dokumentation relevanten Daten. „Kliniken, die ihre Leistungen und Kosten gut dokumentieren und ihre Prozesse optimieren, werden einen Wettbewerbsvorteil haben“, prophezeit die CSC-Ploenzke-Beraterin für Gesundheitswesen Konstanze Freisinger. Dr. Bernhard Scholz, Chirurg und DRG-Beauftragter der Kliniken des Landkreises Freyung-Grafenau GmbH, resümiert: „Durch die Einordnung in die zugelassenen Grouper wird der Arzt künftig noch während der Behandlung in die Lage versetzt, den individuellen Fall einzuordnen, gegebenenfalls drohenden Überschreitungen der Verweildauern oder Abweichungen von empfohlenen ‚Behandlungspfaden‘ entgegenzuwirken, was sowohl dem Krankenhaus wie auch der Allgemeinheit Kosten ersparen und die individuelle Behandlungsqualität erhöhen kann.“

IMPRESSUM

 Village TALKS

HERAUSGEBER: CSC PLOENZKE AG,
AM HAHN WALD 1, D-65399 KIEDRICH,
WWW.CSCPLOENZKE.COM

IHR FEEDBACK UND IHRE ANREGUNGEN ZU VILLAGE TALKS SIND ERWÜNSCHT. UND VIELLEICHT WOLLEN SIE MEHR ÜBER CSC PLOENZKE WISSEN. DANN SENDEN SIE UNS EINFACH EIN FAX, EINE E-MAIL (VILLAGETALKS@CSC.COM) ODER FORDERN SIE MIT DEM BESTELLKUPON WEITERE INFORMATIONEN AN.

VERANTWORTLICH FÜR DEN HERAUSGEBER:
FRANK SCHABEL, ALEXANDRA MAIER
REDAKTION: GERHARD THOMSEN
AUTOREN: ANGELIKA ECKERT, CHRISTIAN KOCH,
MARTIN SCHUSTER, GERHARD THOMSEN

BESTELLKUPON

AN CSC PLOENZKE AG, STICHWORT: VILLAGE TALKS, ALEXANDRA MAIER
AM HAHN WALD 1, 65399 KIEDRICH, FAX: 06123 / 93 35 90

ICH BIN AN FOLGENDEN INFORMATIONEN INTERESSIERT:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ZUHÖREN. VERSTEHEN. GEMEINSAM ZUM ERFOLG –
JAHRESBERICHT DER CSC PLOENZKE AG | <input type="checkbox"/> BSI TOOL IT-GRUNDSCHUTZ |
| <input type="checkbox"/> DIE WICHTIGSTEN IT-THEMEN WELTWEIT | <input type="checkbox"/> VOP SONDERHEFT E-GOVERNMENT |
| <input type="checkbox"/> NEW PUBLIC MANAGEMENT | <input type="checkbox"/> GO AHEAD – KUNDENMAGAZIN
DER CSC PLOENZKE AG |

NAME: _____

UNTERNEHMEN: _____

STRASSE: _____

ORT: _____

E-MAIL: _____

DIE GESAMTE AUSGABE VON VILLAGE TALKS FINDEN SIE AUCH AUF UNSERER WEBSITE
WWW.CSCPLOENZKE.COM/VILLAGETALKS

FÜR WEITERE RECHERCHEN

DIAGNOSE

www.drgonline.de
www.drg-forum.freewebspace.com
www.mydrg.de
<http://drg.uni-muenster.de>