

Ein Special von:



Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011

Transparenz im Jahr 2020

In Zusammenarbeit mit:



Zukunftsreport

MODERNER STAAT 2011

Inhalt

- 3 Vorwort:
Die Zukunft erfordert Transparenz
- 4 Ziele, Chancen und Grenzen von Transparenz
Bestmögliche Information bei absolutem Schutz der Persönlichkeitsrechte
- 7 Open Data/Open Government – Instrumente für mehr Transparenz
Chancen für verstärkte Kollaborationen und politische Teilhabe
- 9 Doppik und Leistungsvergleiche sind transparenzfördernd
Öffentliche Verwaltungen zeigen sich zögerlich bei diesen Instrumenten
- 13 Treiber und Konsequenzen von Transparenz
Transparenzbestrebungen haben vielfältige Auswirkungen auf Verwaltung
- 15 Transparenz als Motor einer modernen Verwaltungskultur
Der Kulturwandel ist Voraussetzung für mehr Transparenz in der Verwaltung
- 18 Transparenz erfordert auch einen anderen Umgang mit Fehlern
Notwendigkeit der Entwicklung einer verwaltungsinternen Fehlerkultur
- 19 Die Autoren der Studie/Impressum

Redaktioneller Hinweis:

Um die Lesbarkeit der Inhalte zu erleichtern, wird bei Personenbezeichnungen i. d. R. die männliche Form verwendet. Die Redaktion legt jedoch Wert darauf, dass damit sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sind.

Präsentation und Diskussion

Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011

Zum vierten Mal veröffentlicht die Fachmesse und Kongress MODERNER STAAT den Zukunftsreport für die öffentliche Verwaltung in Zusammenarbeit mit der Prognos AG und der Fachzeitschrift „innovative VERWÄLTUNG“.

Die wesentlichen Inhalte des Zukunftsreports werden auch auf MODERNER STAAT vorgestellt und mit Experten aus Verwaltung, Politik und Wissenschaft diskutiert:

Dienstag, 8. November 2011, 13:30 – 15:00 Uhr, Raum Wien, Messegelände Berlin

Der Zukunftsreport wird zudem im Rahmen der Auftaktveranstaltung von MODERNER STAAT Thema einer hochrangig besetzten Podiumsdiskussion sein:

Mittwoch, 9. November 2011, 9:00 – 10:00 Uhr, Foyer Süd, Messegelände Berlin

Weitere Infos zu MODERNER STAAT auf www.moderner-staat.com.

Die Zukunft erfordert Transparenz

Bereits zum vierten Mal präsentiert die Prognos AG für die Messe MODERNER STAAT den Zukunftsreport MODERNER STAAT. Nachdem wir zu Beginn eine Delphi-Studie zur Zukunft der Verwaltungsmodernisierung erstellt und uns in den letzten beiden Jahren den Themen Prozessmanagement und Kooperation gewidmet haben, präsentieren wir in diesem Jahr den Zukunftsreport zum Thema Transparenz.

Das Thema wurde u. a. durch das vom Bundesministerium des Innern am 18. August 2010 vorgelegte Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ und die Verankerung der Möglichkeit von Leistungsvergleichen im Grundgesetz (Einführung des Artikels 91d GG im Jahr 2009) vorangetrieben. Gleichzeitig tragen extern forcierte Entwicklungen zur aktuell hohen öffentlichen Aufmerksamkeit des Themas Transparenz bei: So haben z. B. die Enthüllungen der Plattform wikileaks, Stuttgart 21 oder auch der Volksentscheid in Berlin zur Offenlegung der Verträge zur Teilprivatisierung der Berliner Wasserbetriebe die Weichen für das Thema des diesjährigen Zukunftsreport MODERNER STAAT gestellt.

Allgemein ist – in Anlehnung an ein Diskussionspapier des Bundesministeriums des Innern – unter Transparenz die Offenlegung von Entscheidungen, Prozessen und die Verfügbarkeit von Daten der öffentlichen Hand zu verstehen. Die Entscheidungen von Politik und Verwaltung werden umso besser nachvollziehbar, je mehr die Grundlagen von Entscheidungen, die Verwendung von finanziellen Mitteln, die Verantwortlichkeit der Entscheidungsträger usw. offen zugänglich sind (z. B. Offenlegung der Auszahlung von Mitteln aus dem Konjunkturpaket). Transparenz hat somit zwei Perspektiven: Zum einen kann interne Transparenz, d. h. innerhalb von Verwaltung, hergestellt werden, indem durch Nutzung unterschiedlicher Instrumente und eine entsprechende Kultur Daten, z. B. Kennzahlen, und damit verbundene Erfahrungen zwischen Behörden ausgetauscht werden. Zum anderen kann externe, d. h. nach außen – gegenüber der Öffentlichkeit, den Bürgern und der Wirtschaft – gerichtete Transparenz hergestellt werden. Neue technische Entwicklungen, insbesondere im Bereich neue Medien („Social Media“ – die Gesamtheit aller Web-2.0-Anwendungen) sorgen dafür, dass die Öffentlichkeit verstärkt Transparenz von Verwaltung einfordert und Missstände aufdeckt. Gleichzeitig verschieben sich durch die neuen Medien die Grenzen zwischen „innen“ und „außen“, zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit, zwischen Berufs- und Privatleben bzw. lösen sich auf – Interna werden externalisiert. Transparenz umfasst somit unterschiedlichste Aspekte: durch u. a. technische Entwicklungen hervorgerufene Anforderungen an Verwaltung, Instrumente zur Herstellung von Transparenz und Folgen von Transparenz für die Verwaltung.

Das Kernstück des diesjährigen Zukunftsreports bildet eine Befragung von Verwaltungsakteuren und Bürgern zu Entwicklungen dieser verschiedenen Aspekte von Transparenz bis zum Jahr 2020.

Dementsprechend gliedert sich der diesjährige Zukunftsreport nicht wie in den vergangenen Jahren in unterschiedliche Artikel, sondern betrachtet das Thema Transparenz ganzheitlich entlang der einzelnen Aspekte von Transparenz. Die Befragungsergebnisse werden dabei ergänzt um Ergebnisse von Literaturrecherchen und Fachgesprächen (siehe Seite 19) und durch zukunftsweisende, bereits heute existierende Best-Practice-Beispiele untermauert. Wie in den vergangenen Jahren wird an dieser Stelle auch das diesjährige Partnerland der Messe MODERNER STAAT, Österreich, vorgestellt. Wir beginnen den Zukunftsreport mit einer kurzen Vorstellung der Methodik der Befragung und gehen dann darauf ein, was die Treiber für Transparenz sind, bevor wir uns mit dem Ziel, den Chancen und Grenzen von Transparenz auseinandersetzen. Im Anschluss daran beschäftigen wir uns mit der Frage, wie Transparenz erreicht werden kann: nämlich u. a. durch das Verfügbarmachen von Daten („Open Data“) und – noch weitgehend – durch eine allgemeine Öffnung des Staates gegenüber Bürgern, Wirtschaft und Wissenschaft („Open Government“). Dabei spielen die Werkzeuge des Web 2.0 und damit u. a. auch E-Government eine wichtige Rolle. Die hier zu erwartenden Entwicklungen und sich daraus ergebenden Herausforderungen werden ebenso skizziert wie die zu erwartenden Entwicklungen von Instrumenten wie Doppik und Leistungsvergleichen, die potentiell auch zur Herstellung von Transparenz beitragen können. Transparenz ist nur dann sinnvoll und durchsetzbar, wenn die Idee einer Fehlerkultur und die Möglichkeit des Lernens aus den Erkenntnissen, die transparentes Handeln liefern, existieren. Deshalb widmen wir uns zum Abschluss des Reports dem Thema Kulturwandel in Verwaltungen – als Bedingung, aber auch als Folge von Transparenz.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen beim Zukunftsreport MODERNER STAAT und freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen auf der Messe MODERNER STAAT am 8. und 9. November 2011 in Berlin.

Das Report-Team von

prognos

Dr. Axel Seidel
Geschäftsfeldleiter
Public Management

Susanne Birk
Beraterin

Dr. Joey-David Ovey
Marktfeldleiter
Organisation und Steuerung

Dr. Friederike Edel
Beraterin

In Zusammenarbeit mit:

 Reed Exhibitions

 innovative
VERWALTUNG
DES FACHBEREICHES FÜR ORGANISATORISCHES VERWALTUNGSMANAGEMENT

Ziele, Chancen und Grenzen von Transparenz

Bestmögliche Information bei absolutem Schutz der Persönlichkeitsrechte

Immer stärker werden die Forderungen nach Informationen und Transparenz im öffentlichen Sektor.

Gleichzeitig sollen persönliche Daten größten Schutz erfahren. Zwischen diesen Polen müssen öffentliche Verwaltungen den richtigen Weg finden. Die Zielsetzung ist vorgegeben, die Chancen sind groß, aber die Möglichkeiten nicht unbegrenzt.

„If people don't know what you're doing, they don't know what you're doing wrong“ (aus der Fernsehserie „Yes Minister“). Die Verwaltung sieht sich zunehmend der Forderung nach Transparenz gegenüber. Das Zitat aus dem Jahre 1980 zeigt, dass die Forderung nach Transparenz von Verwaltung an sich nicht neu ist. Experten gehen jedoch davon aus, dass in den kommenden Jahren gesetzliche Vorgaben, insbesondere auf europäischer Ebene, die deutsche Verwaltung in verstärktem Maße zu transparentem Handeln zwingen werden. Bereits heute enden beispielsweise Leistungsvergleiche wie die seit dem Jahr 2000 von der OECD durchgeführten PISA-Studien nicht an nationalen Grenzen. Darüber hinaus fordern Bürger – begünstigt durch technologische Entwicklungen – verstärkt transparentes Handeln ein und versuchen parallel dazu selbst, Transparenz herzustellen: Durch die neuen Medien wie Facebook oder Twitter besteht heute mehr denn je die Möglichkeit, sich unkompliziert und schnell zu vernetzen und Forderungen zu formulieren (z. B. Stuttgart 21). Bereits heute nutzt ein Drittel der befragten Bürger ca. einmal monatlich „moderne“ For-

men der politischen Mitgestaltung wie Online-Petitionen oder die Beteiligung an Online-Diskussionsforen.

Zukünftig würden zwei Drittel der befragten Bürger von mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten an der politischen Entscheidungsfindung durch Online-Netzwerke, -Foren etc. Gebrauch machen.

Diese Entwicklungen bieten vielfältige Chancen für die Verwaltung: Durch die neuen Medien stehen zusätzliche Instrumente zur Mitwirkung an, aber auch zur Kontrolle von Entscheidungsprozessen bereit (siehe Grafik Seite 5) und das kann zukünftig die Akzeptanz von Entscheidungen erhöhen. Durch Befragungen, Konsultationen und webbasierte Mitgestaltungsmöglichkeiten (beispielsweise im Rahmen der Haushaltsaufstellung) kann sich Verwaltung der „Weisheit der vielen“ bedienen: Beispielsweise können Bürger über www.maerker.brandenburg.de Kommunen mitteilen, wo es ein Infrastrukturproblem gibt.

Andererseits entstehen durch die technologischen Entwicklungen auch zahlreiche neue Herausforderungen. Durch das Internet verschwimmen die Grenzen zwischen privatem und öffent-

lichem Raum zunehmend: Im Internet kann sich jede Person – sei es ein Politiker, ein Beamter oder ein Bürger – selbst darstellen, in welchem Umfang und mit welchen Informationen sie mag. Dies beinhaltet auch Meinungsäußerungen zur Verwaltungshandeln und öffentlichen Anliegen. Die Verwaltung verliert somit an Kontrolle – im Internet getätigte Aussagen können miteinander verknüpft und nicht mehr „gelöscht“ werden, ohne dass sich betroffene Verwaltungsstellen dagegen zur Wehr setzen können. Die neuen Medien erfordern außerdem neue Formen von Bürgerbeteiligung. Bürger sind nun nicht mehr nur Empfänger, sondern auch Sender von Nachrichten. Die Rollen und Arbeitsweisen der Verwaltung ändern sich dadurch. Gleichzeitig gilt es, einen Weg zu finden, der es ermöglicht, dass die Nutzung webbasierter Beteiligungsplattformen Verwaltungsprozesse nicht blockiert. Schließlich sind dort artikulierte Forderungen immer interessengeleitet: Im Gegensatz zu traditioneller, institutionell organisierter Interessensvertretung fällt hier die Einordnung der artikulierte Forderungen hinsichtlich Partikularinter-

essen oder mehrheitsfähigen Anliegen ungleich schwerer.

Die Verwaltung wird sich diesen äußeren Entwicklungen und dem allgemeinen Trend nicht widersetzen können. Vielmehr stellt sich die Frage, wie Verwaltung mit dieser Entwicklung umgeht: Nutzt sie die Möglichkeiten aktiv zu ihren Zwecken oder nimmt sie eine passive Rolle ein, indem sie lediglich auf gesetzliche Vorgaben und auf über neue Medien organisierte Bewegungen reagiert?

Was bedeutet eigentlich Transparenz, und welchem Zweck dient sie? Wo liegen die Grenzen?

Zunächst ist zu berücksichtigen, dass Transparenz zwar grundsätzlich ein an sich wünschenswerter Zustand ist, da jeder Bürger über die ihn betreffenden Angelegenheiten informiert sein sollte. Nur dann kann auch ein Anreiz entstehen, bei der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Transparenz schafft somit Vertrauen in Entscheidungsprozesse und Verwaltungshandeln und ermöglicht die Mitwirkung am gesellschaftlichen und politischen Leben.

Transparenz: Befragung zu den Erwartungen der Bürger und Einschätzungen der Verwaltung

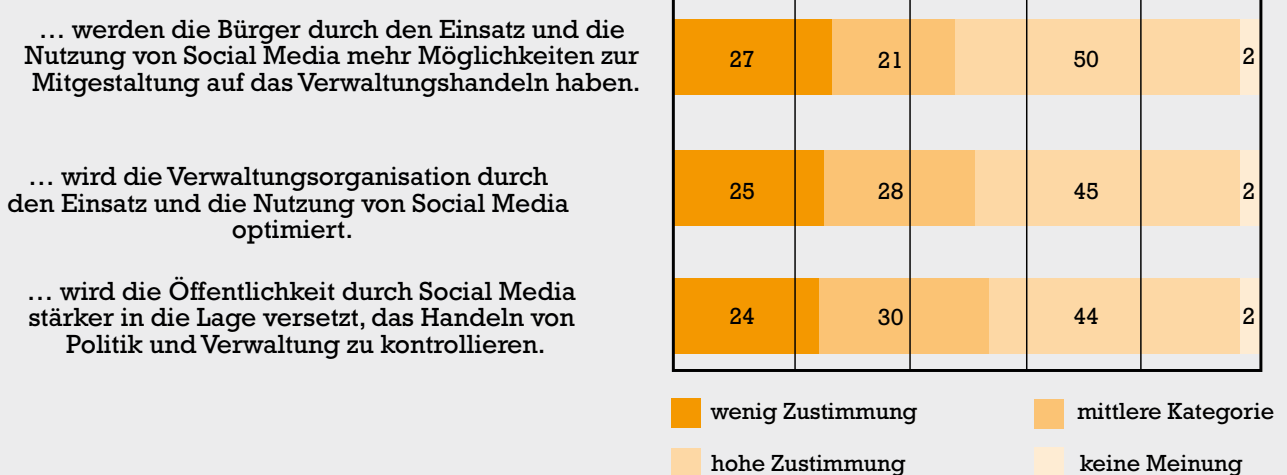
Im Juni/Juli 2011 wurden Bürger und Verwaltungsakteure zu unterschiedlichen Aspekten des Themas Transparenz befragt. Die Ergebnisse der Befragung finden Sie im Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011. Die Befragung wurde so konzipiert, dass die unterschiedlichen Zielgruppen mit teilweise identischen, teilweise jedoch auch unterschiedlichen Thesen zum Thema Transparenz in der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2020 konfrontiert wurden. So können die Wünsche der Bürger mit den Prognosen der Verwaltungsexperten gespiegelt werden, um Diskrepanzen, aber auch Übereinstimmungen abzubilden. Sich daraus ergebende Problemfelder und Lösungsansätze für die Verwaltung der Zukunft werden im Rahmen dieses Zukunftsreports MODERNER STAAT 2011 skizziert. Die Befragung wurde online durchgeführt. 548 Bürger wurden zufällig und repräsentativ für die Internet-User nach Geschlecht, Alter und Region ausgewählt und befragt. Die 173 befragten Verwaltungsakteure setzen sich aus aktuellen und ehemaligen Ausstellern oder Besuchern der Messe MODERNER STAAT zusammen und beschäftigen sich in unterschiedlichen Zusammenhängen mit der öffentlichen Verwaltung.

Gleichzeitig stellt sich in der Umsetzung die Frage nach den Kriterien von Transparenz und danach, wer über die Transparenz von beispielsweise Daten entscheidet.

Nach mehrheitlicher Meinung der befragten Bürger sollten im Jahr 2020 Daten, mit Ausnahme personenbezogener oder anderweitig geschützter Daten, für sie grundsätzlich öffentlich zugänglich

Welchen Einfluss wird Ihrer Meinung nach Social Media im Jahr 2020 auf das Verwaltungshandeln haben?

Bis zum Jahr 2020 ...



Quelle: Prognos AG/Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011, Eigenbefragung

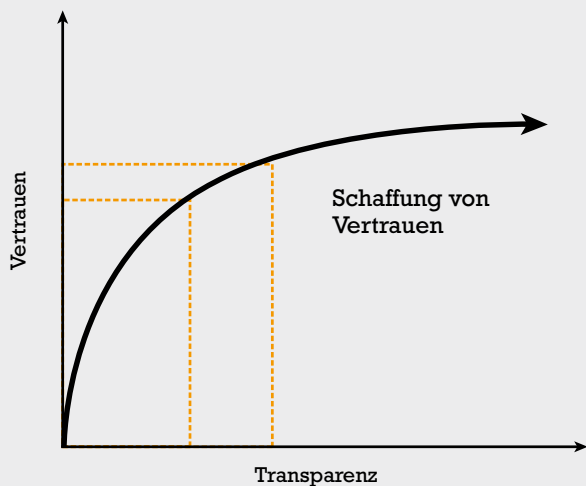
sein. Die Bürger möchten wissen, welche Daten zu welchen Zwecken an welchen Orten von der öffentlichen Verwaltung wie gespeichert werden, und sie wünschen sich mehr Einfluss auf die Verwendung ihrer Daten durch die Behörden. Die befragten Verwaltungsakteure erwarten demnach auch, dass Bürger 2020, im Gegensatz zu Politik und Verwaltung, diejenigen sein werden, die bei der Weiterentwicklung der Informationsfreiheit eine treibende Rolle spielen. Gleichzeitig ist sich fast die Hälfte der Bürger unklar darüber, welche öffentlichen Daten und Dokumente ihnen überhaupt zur Verfügung stehen, und nicht sicher, dass ihre persönlichen Daten von den Behörden vertraulich behandelt werden.

Hieraus wird deutlich, dass das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Transparenz häufig nicht direkt aus der Datenlage verfügbarer Informationen resultiert, sondern vielmehr eine Folge von wahrgenom-

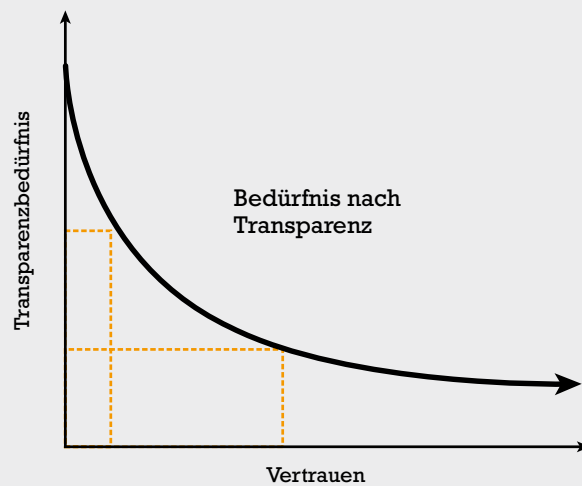
mener Intransparenz und fehlendem Vertrauen ist. Der Sinn von Transparenz der Verwaltung gegenüber der Öffentlichkeit liegt somit vor allem darin, durch den offenen Umgang mit Informationen Vertrauen zu schaffen. Gleichzeitig nimmt durch die Herstellung von Transparenz die Komplexität der verfügbaren Informationen zu. Deswegen ist es wichtig, die verfügbaren Informationen verständlich aufzubereiten. Geschieht dies nicht, kann zusätzliche Intransparenz entstehen: Beispielsweise sollten Veröffentlichungen zur Wasserqualität von Schwimmbädern entsprechend erläutert werden, um der Öffentlichkeit eine Bewertung der veröffentlichten Werte zu ermöglichen. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass gesellschaftliche Probleme nicht (allein) durch Transparenz gelöst werden können. Transparenz und Vertrauen hängen eng miteinander zusammen, sind jedoch keine Substitute (siehe Grafik unten).

Bei der Frage der Veröffentlichung von Daten, Dokumenten und Verträgen ist grundsätzlich der Datenschutz zu berücksichtigen. In den kommenden Jahren wird ein gesellschaftlicher Diskurs im Gang sein, welche Daten einem berechtigten öffentlichen Interesse unterstehen und welche einem berechtigten Schutz; wobei die Grenzen verschwimmen werden. Die Zahl öffentlicher Dokumente und Daten wird zunehmen, da Kunden der Verwaltung dieses öffentliche Gut u. a. mit Verweis auf Informationsfreiheitsgesetze zunehmend einfordern werden. In den kommenden Jahren werden weitere Bundesländer dem Beispiel Bremens folgen und Informationen grundsätzlich unaufgefordert ins Netz stellen und nicht erst auf Anfrage bereitstellen. Nicht-Veröffentlichung wird somit zunehmend zur Ausnahme denn zur Norm. ●

Vertrauen und Transparenz: Keine Substitute, aber eng miteinander verbunden



Je mehr Transparenz, desto mehr Vertrauen wird geschaffen.



Je mehr Vertrauen, desto geringer das Bedürfnis nach Transparenz.

Sowohl Vertrauen als auch Transparenz reduzieren Unsicherheit. Mit zunehmender Transparenz nimmt die Komplexität der verfügbaren Informationen – in Abhängigkeit von deren Verständlichkeit – zu.

Quelle: Prognos AG/Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011

Open Data/Open Government – Instrumente für mehr Transparenz

Chancen für verstärkte Kollaborationen und politische Teilhabe

Die Verfügbarkeit und Nutzung öffentlicher Datenbestände bietet neben der Verbesserung der Transparenz von Verwaltungshandeln neue Chancen für eine Zusammenarbeit öffentlicher Einrichtungen mit Unternehmen und für die Einbindung der Bürger.

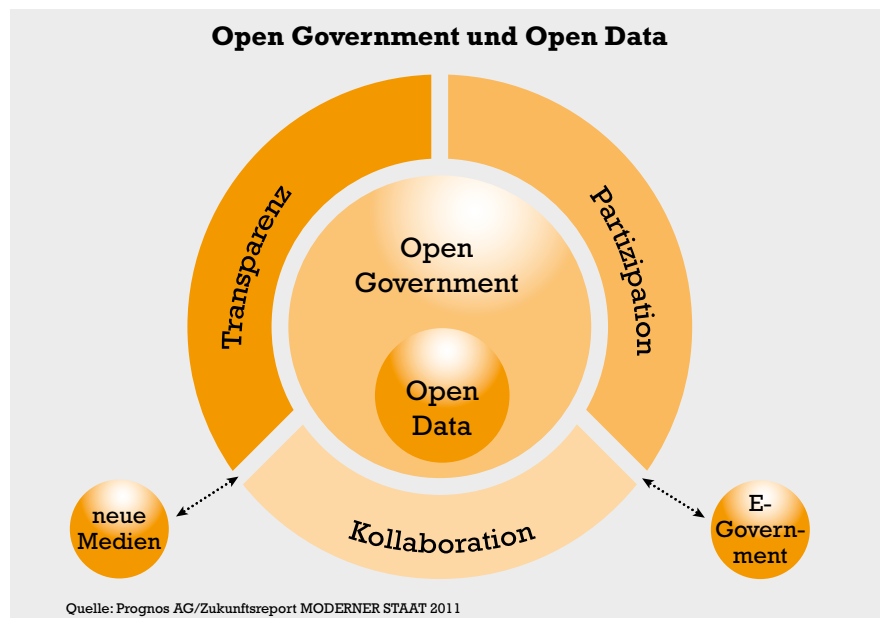
Schon heute sind entsprechende Bestrebungen der Öffentlichkeit erkennbar, beispielsweise im Bereich der Rohdaten, die eine Analyse der Leistung öffentlicher Transportmittel ermöglichen. Nutznießer dieser Rohdaten werden eher Wirtschaft, Forschung und Journalisten sein, denen sich hierdurch die Möglichkeit bietet, Innovationen zu schaffen. Sie können im Rahmen von Kollaboration öffentliche Daten beispielsweise in Applikationen für die mobile Kommunikation (Apps) aufbereiten und somit zusätzliche Wertschöpfung generieren. Die Stadt Düsseldorf zum Beispiel bietet bereits eine kostenlose App als Service für Bürger, Touristen und Geschäftsleute an. Diese enthält beispielsweise einige mobile Dienstleistungen aus dem Bereich Bürgerservice, Fahrplanauskünfte des ÖPNV, einen zweisprachigen Business-Service und einen Imagefilm in acht Sprachen. Durch eine Umkreissuche für den aktuellen Standort können u. a. auch Behördenstandorte angezeigt werden. Durch Verknüpfung zu Facebook und Twitter lassen sich die Informationen auch in die sozialen Netzwerke übertragen.

Das Verfügbarmachen von Daten kann

- Transparenz erhöhen (z. B. wurden vor kurzem straßengenaue Kriminalitätskarten, inkl. -arten, von ganz England und Wales veröffentlicht),

- Teilhabe fördern (z. B. Mitwirkung im Rahmen eines Bürgerhaushalts) und
- neue Kooperationsformen ermöglichen (z. B. Entwicklung von Apps auf der Basis von Geodaten).

- Durch Verknüpfung von maschinenlesbaren Daten können neue Informationsszusammenhänge aufgezeigt werden. Hieraus ergeben sich u. a. neue Kontrollinstrumente gegen Korruption.



Das Verfügbarmachen von Datenbeständen der öffentlichen Hand (Open Data) hat verschiedenste Folgen:

- Die öffentliche Verwaltung wird ihre Deutungshoheit zunehmend verlieren, da öffentliche Daten in Zukunft durch eine Vielzahl von Experten aufgearbeitet werden, die der Öffentlichkeit die Daten gleichzeitig erklären.

Während Open Data ein freiwilliger, proaktiver Prozess der verantwortlichen Akteure ist, werden durch neue Medien die Transaktionskosten für Whistleblowing (beispielsweise im Rahmen von WikiLeaks), d. h. für das Veröffentlichen von Daten durch Dritte, die damit auf Missstände aufmerksam machen wollen, weiter gesenkt.

Österreich: Transparenz des Gesetzwerdungsprozesses

Die Genese von Gesetzen wird von den Bürgern wie eine Blackbox wahrgenommen, undurchschaubar. In der massenmedial vermittelten öffentlichen Diskussion werden in der Regel meist nur einzelne Aspekte von rechtlichen Neuerungen aufgegriffen. Die oft divergierenden Aussagen verwirren den Einzelnen bzw. bewirken dadurch auch Ignoranz. Die eigene Betroffenheit wird nicht erkannt oder kann nicht nachvollzogen werden. Der Bürger spürt die Auswirkungen zumeist erst beim Inkrafttreten der Erhöhung von Gebühren oder Steuern. Um die erwähnte Blackbox durchschaubar zu machen und sich den Prinzipien von Transparenz der öffentlichen Verwaltung und dem Öffentlichkeitsprinzip mittels E-Government sukzessive anzunähern, wurde auf HELP.gv.at, dem elektronischen Amtshelfer, der Bereich „Gesetzliche Neuerungen“ ins Leben gerufen.

Dieser neue Service „Gesetzliche Neuerungen“ informiert die Bürger über gesetzliche Änderungen, noch bevor sie in Kraft treten, und begleitet sie auf ihrem Weg vom Begutachtungsverfahren bis zum Bundesgesetzblatt. Es werden dabei die neuesten Begutachtungsverfahren, Regierungsvorlagen und Initiativanträge, Beschlüsse des Nationalrats und Veröffentlichungen im Bundesgesetzblatt angezeigt. Die Rechtstexte waren schon bisher im Rechtsinformationssystem RIS bzw. auf den Internetseiten des Österreichischen Parlaments zugänglich. Das Innovative an dem neuen Service ist, dass die in den Texten enthaltenen Informationen, die bislang für den rechtsunkundigen Leser kognitiv kaum erfassbar waren, verständlich aufbereitet sind. Dabei werden die für die Bürger relevanten Aspekte hervorgehoben. Im Schwesterportal, dem Unternehmensserviceportal USP, liegt der Fokus auf den unternehmensrelevanten gesetzlichen Neuerungen. Die Idee zu dieser bahnbrechenden Neuerung wurde von Dr. Barbara Auracher-Jäger, Geschäftsführerin des Gemeinsamen Redaktionsteams der Wiener Zeitung (GRT), das sowohl HELP als auch das USP redaktionell betreut, in Abstimmung mit dem HELP-Team des Bundeskanzleramts aus der Taufe gehoben. Ziel dieses HELP-Services ist es, an einem zentralen Punkt zeitnahe Informationen, Orientierungs- und Entscheidungshilfen für Bürger in verständlicher Form zu geben. Möglich wird das erst durch die enge Kooperation des GRT mit den verschiedenen Ressorts, die in jedem Stadium des Gesetzwerdungsprozesses involviert sind, d. h. proaktiv die relevanten Informationen liefern. Das ermöglicht auch die schnelle Adaption der HELP-Lebenslagen hinsichtlich der gesetzlichen Aktualität. Außerdem liefern die gesetzlichen Neuerungen die Basis für die Erarbeitung kommender Themen, die in HELP als Thema des Monats abgehandelt werden, wie die Arbeitsmarktbestimmungen, Stichwort „Rot-Weiß-Rot-Card“, oder die soeben in Kraft getretenen „Neuerungen im Straßenverkehr“. Neben der Veröffentlichung der rechtlichen Neuerungen auf HELP, werden diese auch über RSS-Feed und den HELP-Newsletter kommuniziert. HELP trägt dem Trend zu Web-2.0-Kommunikationsangeboten Rechnung und informiert seit April 2011 über gesetzlichen Neuerungen sowohl auf Facebook als auch über Twitter. Der Service „Gesetzliche Neuerungen“ erfreut sich auf HELP steigender Zugriffszahlen und hat auch auf Facebook und Twitter eine sukzessiv wachsenden Fangemeinde von „Friends“ und „Followern“. HELP betont damit seine Rolle als Vorreiter im E-Government und verfolgt weiter den eingeschlagenen Weg, Informationen bürgerfreundlich und verständlich anzubieten – ein weiterer Schritt hin zur transparenten Verwaltung.

Weitere Entwicklungen wird es in den kommenden Jahren im Bereich Open Government geben. Open Government beschreibt die Öffnung des Staates gegenüber Bürgern, Wirtschaft und Wissenschaft. Es geht damit über die bloße Bereitstellung von Daten (Open Data) und über die Herstellung von Transparenz hinaus. Wenngleich die deutsche Verwaltungskultur mit ihren stark formalisierten Verfahrensregeln und einer bürokratischen sowie regelorientierten Arbeitsweise und die föderale Organisationsstruktur eine Umsetzung von Open Government in Deutschland erschweren, so ist doch davon auszugehen, dass es zukünftig Entwicklungen geben wird: Noch dieses Jahr wird eine Strategie der Bundesregierung für Open Government entwickelt und bis 2013 umgesetzt werden. Für diese Öffnung werden verstärkt die Werkzeuge des Web 2.0 eingesetzt, so beschreibt es ein Diskussionspapier des Bundesinnenministeriums (BMI). Soweit die Öffnung von Staat und Verwaltung elektronisch betrieben wird, handelt es sich auch um E-Government. Jedoch ist nicht jedes E-Government-Angebot zugleich Open Government. Open Government und E-Government haben somit eine Schnittmenge, sind aber nicht identisch, stellt das BMI weiter fest.

Schließlich bietet Open Government, wie Open Data, zukünftig zahlreiche Vorteile für die Verwaltung: Neben neuen Formen der Kollaboration kann die zunehmende Öffnung von Politik und Verwaltung – entsprechende Nachfrage der Bürger nach den neuen Formen der Mitwirkung vorausgesetzt – zu verstärkter politischer Teilhabe führen. Außerdem kann durch Open Government die Leistungsfähigkeit der Verwaltung gesteigert werden. Es kann schneller klar werden, wo Verwaltungen doppelt arbeiten. Es kann intensivere Diskussionen in der Öffentlichkeit über das Für und Wider von Fördermitteln und Subventionen geben, wenn klar ist, welche Organisation wo wie viele öffentliche Gelder erhalten hat. ●

Doppik und Leistungsvergleiche sind transparenzfördernd

Öffentliche Verwaltungen zeigen sich zögerlich bei diesen Instrumenten

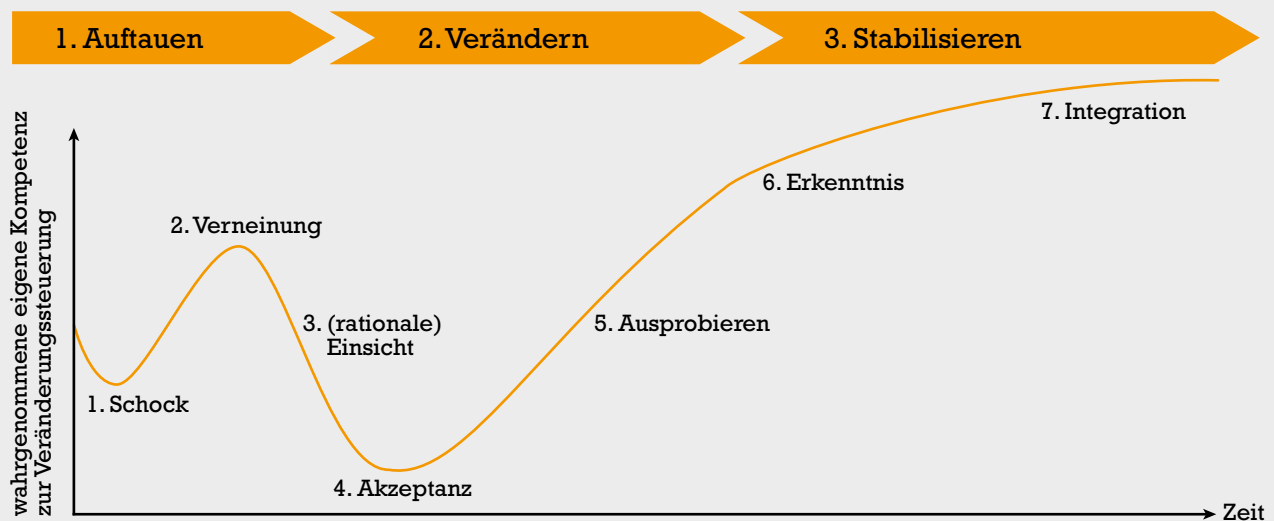
Die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens kann zu mehr Transparenz führen, wird sie sich jedoch nachhaltig durchsetzen? Gleiches gilt für Leistungsvergleiche, die vor allem im kommunalen Umfeld langsam Akzeptanz finden.

Transparenz der Verwaltung beinhaltet, dass allgemeine Informationen für die Öffentlichkeit frei zugänglich und die Prozesse des Verwaltungshandelns verständlich sind. Heute weiß die Hälfte der befragten Bürger über die Haushaltssituation ihrer Kommune Bescheid, 85 % der befragten Bürger erwarten jedoch bis zum Jahr 2020 eine erhöhte Transparenz über die Ausgaben der öffentlichen Haushaltsmittel. 63 % möch-

ten außerdem stärker an der Aufstellung kommunaler Haushalte (z. B. über Bürgerhaushalte) beteiligt werden. Diese beiden Werte sind umso höher, je größer das politische Interesse der Befragten ist. Transparenz der Verwaltung kann hierbei – bei richtiger Nutzung – auch durch zahlreiche z. T. bereits etablierte Instrumente, z. B. die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens, hergestellt bzw. weiter vorangetrieben werden.

Jedoch ist lediglich die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens zu mehr Transparenz führen wird und die Vergleichbarkeit des Verwaltungshandelns erhöht. Ein möglicher Grund: Die politischen Akteure sind mit der Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens überfordert, weswegen sich Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) nicht nachhaltig durchsetzen werden.

Phasenmodell von Veränderungsprozessen nach Lewin und Streich



Quelle: Binder/Maisenbacher/Zwyszig: Projekt- und Change Management kombiniert: Ein Referenzrahmen für Praktiker, in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2/2010

Dabei könnte das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu einer transparenten Mittelverwendung der öffentlichen Haushalte führen. Das doppische Rechnungswesen – und damit die Erfassung des Ressourcenverbrauchs und des Vermögens der Gebietskörperschaften – bildet eine Basis für weitere Instrumente, welche die Transparenz der Verwaltung erhöhen. Dazu zählen beispielsweise Produkthaushalte, politische Kontrakte, Zielvereinbarungen und die KLR.

Doppik und KLR – Basis für transparente Verwaltungen

Auf der Doppik aufbauende Produkthaushalte schaffen Transparenz über die Leistungen und den Aufgabenkatalog einer Kommune, eines Bundeslandes oder des Bundes oder auch über die Kosten und Nutzen eines Gesetzesvorhabens für politische Entscheider. Sind diese jedoch überhaupt an Transparenz interessiert? Schon die Definition von Produkten provoziert unvermeidlich einen kritischen Blick auf das Leistungsangebot der Kommune oder des Bun-

deslandes durch die Politik. Im Ergebnis hat sich der Produkthaushalt als Hauptkontrakt zwischen Verwaltung und Politik entwickelt, wobei die neuen Informationen es der Politik ermöglichen, steu- ernd in die Entwicklung einzugreifen.

Mangelhafte Umsetzung des neuen Rechnungswesens

Die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesen der Kommunen und Länder von der kamerale Haushaltsführung hin zur erweiterten Kameralistik oder Doppik hat in vielen Fällen stattgefunden. Dabei haben die Kommunen eine nicht immer freiwillige Vorreiterrolle eingenommen, da die Bundesländer durch entsprechende Rechtsvorschriften als Treiber auftraten. Die Modernisierungsbestrebungen auf Landesebene scheinen derzeit ins Stocken zu geraten. Einige Bundesländer rudern wieder zurück, und die aktuellen Stimmen aus der Verwaltungspraxis zu Sinn und Unsinn, Kosten und Nutzen der Einführung sind sehr widersprüchlich. Mit Blick auf die Entwicklung in den nächsten Jahren soll-

te kritisch gefragt werden: Lässt sich tatsächlich eine höhere Transparenz innerhalb der Verwaltung und zwischen Politik und Verwaltung ableiten, wie sie die Kritiker des kamerale Rechnungswesens anstrebten?

Eingeführte Instrumente werden nur teilweise genutzt

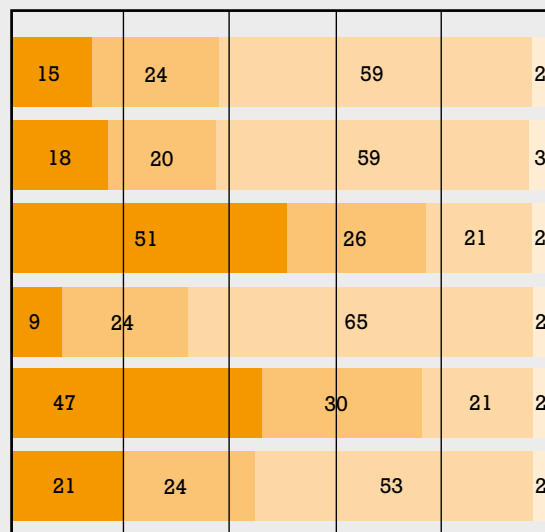
Eine Erhebung von Bogumil aus dem Jahr 2006 kommt zu dem Ergebnis, dass in 14,2 % der Kommunen, die Produkthaushalte eingeführt haben, keine weiteren Steuerungsinstrumente genutzt werden. Produktkataloge für sich sind aber kein Selbstzweck; dennoch darf nicht vergessen werden, dass allein die Diskussion um Produkte, Leistungen und Wirkungen einen Veränderungsprozess innerhalb der Verwaltung anstößt. Ebenso belegt eine bundesweite Befragung der KGSt von 536 Kommunen aus dem Jahr 2010 zur Einführung des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, dass nur 43,3 % der befragten Kommunen einen positiven Nutzen darin sehen. Von den befragten Kommunen haben sich

Mit welcher Entwicklung beim Thema Leistungsvergleiche rechnen Sie bis 2020?

Bis zum Jahr 2020 ...

- ... sind Leistungsvergleiche zwischen Verwaltungen in vielen Bereichen üblich.
- ... werden Führungskräfte die Ergebnisse von Leistungsvergleich zur Steuerung nutzen.
- ... werden die Ergebnisse von Leistungsvergleichen in der leistungsorientierten Bezahlung Berücksichtigung finden.
- ... führen vermehrte Leistungsvergleiche in einigen Verwaltungen auch zu Bestrebungen, in den Leistungsmessungen zu „tauschen“.
- ... sind Leistungsvergleiche zwischen Verwaltungen grundsätzlich öffentlich zugänglich.
- ... wird die Teilnahme an Leistungsvergleichen nicht gesetzlich vorgeschrieben sein.

0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %



■ wenig Zustimmung ■ mittlere Kategorie
■ hohe Zustimmung ■ keine Meinung

Quelle: Prognos AG/Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011, Eigenbefragung

gerade einmal 25 % mit Zielen oder Kennzahlen auseinandergesetzt. In 74 % dieser Kommunen wiederum werden jedoch Abweichungen von Zielen nicht diskutiert. Unter dem Strich nutzen gerade 6 % der Kommunen, die Doppik und KLR eingeführt haben, die Möglichkeiten, die diese Instrumente in der Praxis bieten können und bieten sollen.

Die Informationen zu Leistungen und Wirkungen, die die Produkthaushalte zur Verfügung stellen, sind nicht immer am Ziel der Transparenz orientiert. Bisweilen wird der Vorwurf laut, eine „Produktbürokratie“ habe sich eingeschlichen. Das bedeutet, die angestrebte Transparenz wird durch eine Flut von detaillierten, kleinteiligen Produktinformationen überschwemmt. Solche Produkthaushalte werden wohl kaum von Politikern für Steuerungszwecke genutzt und produzieren nach Aussage der KGSt zudem einen erheblichen Aufwand in der betroffenen Gebietskörperschaft.

Bisher wurden aus dem neuen Haushalts- und Rechnungswesen nur wenige Folgen für das Verwaltungshandeln gezogen. Das Verwaltungshandeln wird nach wie vor durch politische Entscheidungen bestimmt, die von den Informationen des Rechnungswesens weitgehend unabhängig sind. Erschwert wird eine Steuerung auch nach der Doppik-Einführung weiterhin durch die Komplexität der öffentlichen Haushalte, die Mischfinanzierungen und Länderfinanzausgleichsdaten beinhalten.

Differenzierte Entwicklung der Verwaltungslandschaft

Das Rechnungswesen wird in Kommunen und Bundesländern bis auf einige Ausnahmen mehr als Selbstzweck praktiziert und noch nicht zur Steuerung genutzt. Doppik und Produkthaushalte bilden zwar eine entscheidendes Sediment für die transparente Verwaltung, jedoch wird auf dieser Basis von Verwaltung und Politik erst vereinzelt weiter aufgebaut. Dennoch wird sich bei einigen Kommunen und Bundesländern ein großer Entwicklungssprung hinsichtlich der Nutzung der neuen Instrumente verzeichnen

lassen. Gleichzeitig sind schon heute Bestrebungen der Öffentlichkeit erkennbar, verschiedene Bundeshaushaltstitel zu visualisieren. Das Beispiel www.offenerhaushalt.de zeigt, dass die Öffentlichkeit handelt, wenn Verwaltung es nicht tut, und dann auch ihre eigenen Standards/Kriterien setzt.

Veränderungsprozesse gehen über das Jahr 2020 hinaus

Wichtig ist, dass den politischen Entscheidungsträgern der Mehrwert der neuen Informationen offensichtlich ist. Für eine leichte und übersichtliche Zugänglichkeit der Information durch die Politik sollten die Produkthaushalte (nur) die obersten Leistungs- und Finanzziele berücksichtigen. Sie sollten mit Steuerungsinstrumenten wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen verbunden werden. Dadurch entsteht eine kontinuierliche Diskussion über Leistungen und Aufgaben. Die Steuerungsmöglichkeiten der Politik werden durch das neue Haushalts- und Rechnungswesen erleichtert, da die Verwaltung zu einem transparenten Ausweis der Haushaltsjahre gezwungen ist. Dies ist ein Lernprozess, der gleichsam in Verwaltung wie in der Politik einsetzen wird.

Die Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens kann als Veränderungsprozess gesehen werden. Schon heute von einem Scheitern zu sprechen wäre daher bei weitem verfrüht! Veränderungsprozesse geschehen in verschiedenen Stadien: Um einen Wandel zu erreichen, müssen Organisationen zunächst aus der Ruhe gebracht werden, erst dann können sie sich verändern. Dass die Einführung von Doppik, Produkthaushalt und KLR die Verwaltung in Aufruhr versetzt, sehen wir schon heute. Die Mitarbeiter durchleben bei einer solchen Veränderung verschiedene Phasen. Der gegenwärtige Stand der Diskussion zeigt, dass sich die Verwaltung mehrheitlich noch in der sogenannten „Auftauphase“ befindet. Nur einige wenige Verwaltungsorganisationen sind bereits vorangeschritten, doch auch sie sind bislang eher noch in

den Phasen der Akzeptanz und das Ausprobierens zu verorten als im Zustand der Integration. Für die kommenden Jahre erwarten wir, dass weitere Verwaltungen in diesem Veränderungsprozess voranschreiten und vom ersten Schock und der Ablehnung schließlich zur Akzeptanz des neuen Haushalts- und Rechnungswesens gelangen. Dann kann die Phase des Ausprobierens des neuen Systems beginnen und eine Stabilisierung einsetzen (siehe Grafik Seite 9).

Weiterentwicklung zum wirkungsorientierten Haushalt

Eine zukünftige Weiterentwicklung stellt der wirkungsorientierte Haushalt dar. Er ermöglicht ein Weiterdenken von der im Ansatz bereits erzielten Outputorientierung hin zu einer Outcome- und Impact-Orientierung des Verwaltungshandeln. Gepaart mit einer Wirkungskontrolle, könnte die Politik auf Grundlage der vereinbarten Ziele gegenüber der Bürgerschaft Rechenschaftsberichte vorlegen. Erste Kommunen haben sich auf den Weg zu einem wirkungsorientierten Haushalt begeben (z. B. Dortmund, Bonn). Für die kommenden Jahre ist zu erwarten, dass weitere Kommunen folgen.

Bessere Vergleichbarkeit und höhere Transparenz

Die Haushaltsdaten und Informationen der KLR der Kommunen und Bundesländer sind nicht vollständig vergleichbar, weil die Verwaltungen unterschiedlichen Ansatzkriterien folgen und sich unterschiedliche Begrifflichkeiten etabliert haben. Als Grund dafür nennen Experten den Föderalismus als Verhinderer einer einheitlichen Vorgehensweise. Die Verwaltung wird sich zukünftig mit der Frage nach der Harmonisierung und Standardisierung des Haushalts- und Rechnungswesens konfrontiert sehen. Da viele Länder bereits den Weg hin zu landesspezifischen Regelungen beschritten haben, ist für die nahe Zukunft jedoch keine Vereinheitlichung zu erwarten.

International diskutierte Rechnungslegungsgrundsätze wie die IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), die die Diskussion in der Schweiz und in Österreich bereits mitbestimmen, kommen momentan in der deutschen Verwaltungslandschaft nicht vor und werden auch im Jahr 2020 noch keinen Einfluss haben. Die

eines Personalausweises in unterschiedlichen Kommunen, Familienfreundlichkeit in Kommunen).

Leistungsvergleiche sind bereits heute ein etabliertes Instrument im deutschen Verwaltungsalltag: Zwei Drittel der befragten Verwaltungsakteure haben bereits persönlich Erfahrungen mit Leis-

menden Jahre, dass Leistungsvergleiche zwischen öffentlichen Verwaltungen ein kontinuierliches Lernen fördern und zu einer Qualitäts- bzw. Effizienzsteigerung des Verwaltungshandelns führen werden. Skeptischer sind die Verwaltungsakteure, was die Folgen von Leistungsvergleichen für einen Kulturwandel anbelangt. Schließlich sollen Leistungsvergleiche nicht der öffentlichen Bloßstellung und Beschuldigung, sondern vielmehr der Qualitäts- und Effizienzsteigerung, der Anhebung von Standards durch gegenseitiges Lernen vom Besten dienen.

Die befragten Experten erwarten für die kommenden Jahre dennoch eine kaum fortschreitende Einführung von Leistungsvergleichen – mit dem Verweis auf mangelnde Vergleichbarkeit und Abwehrreaktionen der Verwaltung: Für die Verwaltung der Zukunft sind keine großen Entwicklungsschritte hin zu einer strategischen, managementrelevanten Nutzung von Leistungsvergleichen zu erwarten. Schließlich existieren momentan auch keine Anreizsysteme für Leistungsvergleiche. Dennoch sind Leistungsvergleiche ein wichtiges Instrument und ein entscheidender Treiber für mehr Transparenz. Verwaltung wird sich in Zukunft diesem Thema nicht verweigern können. Verwaltungen agieren nicht losgelöst von ihrer Umwelt. Steigt der öffentliche Druck für mehr Leistungsvergleiche und stellen die Bürger selbst anhand der verfügbaren Daten Leistungsvergleiche an, ist eine Reaktion der Verwaltung erforderlich, um die Kriterien dieser Vergleiche in Zukunft mitgestalten zu können. Eine Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens würde Leistungsvergleiche erleichtern, sofern es einheitlich umgesetzt wird.

Es ist anzunehmen, dass Leistungsvergleiche zukünftig vor allem in denjenigen Verwaltungen stattfinden werden, die am ehesten eine Konsumentenbeziehung haben, beispielsweise in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Verbraucherschutz und allgemein im Bereich der Servicedienstleistungen. Die Bedeutung des Artikels 91d GG als erster wichtiger Baustein für Leistungsvergleiche wird von der Verwaltung (noch) nicht ausreichend anerkannt. ●

KGSt: Zahlreiche Kommunen beteiligen sich freiwillig an Vergleichsringen

Kommunen erbringen i. d. R. ihre Leistungen, ohne im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu stehen. Um dennoch einen Vergleich und damit ein Lernen von anderen zu ermöglichen, bietet die KGSt seit 1996 mit dem KGSt-IKO-Netz eine Plattform für interkommunale Vergleiche in Vergleichsringen an. Die Teilnahme ist freiwillig. Jeder Vergleichsring erarbeitet mit Hilfestellung der KGSt die relevanten Produkte und ihre qualitativen und quantitativen Messgrößen. Sobald das Ergebnis des Leistungsvergleichs vorliegt, wird es gemeinsam diskutiert, um Optimierungspotentiale zu erkennen. Somit dient die Vergleichsringarbeit auch dem interkommunalen Austausch in Form einer fachlichen Diskussion und führt zu einem „Blick über den eigenen Tellerrand“. Die Ergebnisse der Vergleichsringe sind für Mitglieder der KGSt online in vergleichsringübergreifender und anonymisierter Form abrufbar. Im Mai 2011 waren 681 Kommunen aktiv in Vergleichsringen. Diese wurden in Form einer Befragung um eine Bewertung der Vergleichsringarbeit gebeten. Die Befragten sollten unter 16 Auswahlmöglichkeiten die drei wichtigsten Unterstützungsmerkmale der Vergleichsringarbeit auswählen. Die größte Unterstützung sehen 76,5 % der Kommunen durch die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs mit anderen Kommunen. Konkrete Anregungen für Verbesserungen ziehen 33 % der Kommunen aus der Vergleichsringarbeit. Nur 15,4 % führen an, die Ergebnisse der Vergleichsringe für tatsächliche Kosteneinsparungen zu nutzen.

Weiterentwicklung hin zu den IPSAS würde nach Einschätzung von Experten das deutsche System überfordern.

Leistungsvergleiche fördern Transparenz

Um eine echte Wahl zwischen Behörden zu haben (in Bereichen ohne Zuständigkeitsprinzip), ist Information notwendig, die durch Transparenz, in diesem Fall durch Leistungsvergleiche, hergestellt wird. In der Regel bezeichnen Leistungsvergleiche die Messung und den Vergleich von Leistungsqualität und -kosten von Behörden mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben (z. B. Kosten für die Beantragung

ungsvergleichen in der öffentlichen Verwaltung gemacht (siehe Grafik Seite 10). 75 % der befragten Bürger wünschen sich, dass Leistungsvergleiche zwischen Verwaltungen im Jahr 2020 in der Regel öffentlich zugänglich sind. Über 80 % der Bürger geben an, dass sie sich für die Ergebnisse der Leistungsvergleiche interessieren. Dementsprechend würden auch 76 % der Befragten die Ergebnisse von Leistungsvergleichen nutzen, um ihre Behördengänge generell (ggf. auch über Online-Portale) von denjenigen Behörden erledigen zu lassen, die bei den Leistungsvergleichen gut abgeschnitten haben. Die Mehrheit der befragten Verwaltungsakteure erwartet für die kom-

Treiber und Konsequenzen von Transparenz

Transparenzbestrebungen haben vielfältige Auswirkungen auf Verwaltung

Durch eine erhöhte Transparenz in der öffentlichen Verwaltung ergeben sich auch Auswirkungen auf verwaltungsinterne Themen. Davon sind auch die Bereiche Personal und Organisation betroffen.

Wenngleich bei der Nutzung von Instrumenten wie Doppik und Leistungsvergleichen zur Herstellung interner Transparenz für die kommenden Jahre wenig Fortschritte zu erwarten sind, so sind sich die befragten Verwaltungsakteure doch einig, dass die Verwaltung zukünftig insgesamt transparenter arbeiten wird (siehe Grafik), nicht

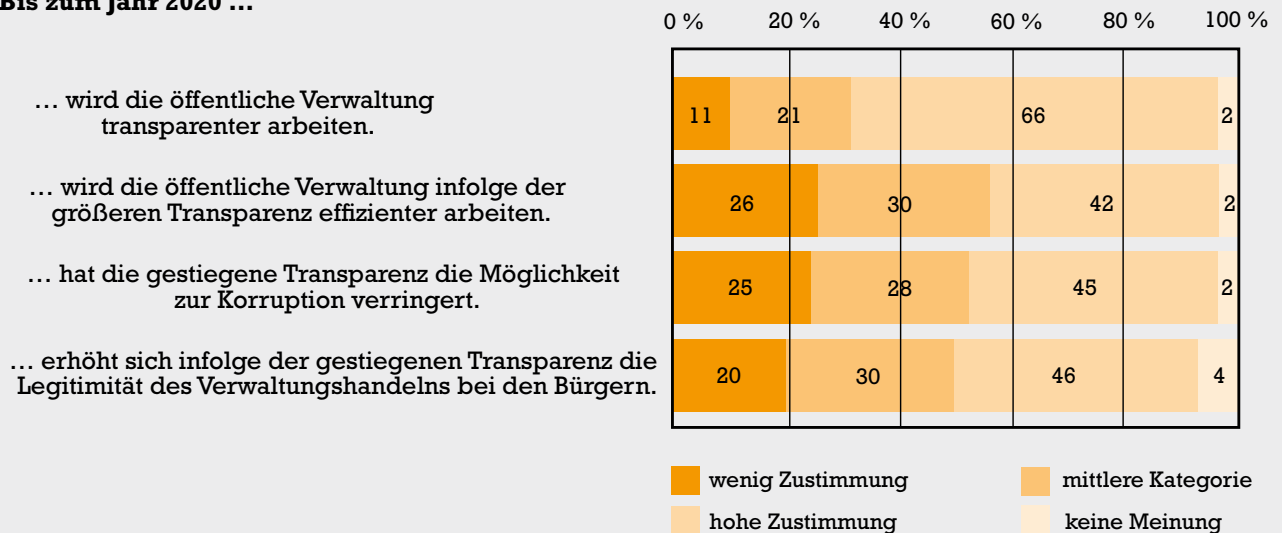
zuletzt aufgrund der vielfältigen Vorteile, die Transparenz auch für die Verwaltung mit sich bringt. Durch die Herstellung von Transparenz wird die Sichtbarkeit erhöht: Innerhalb der Verwaltung wird der Besse-re gesehen, nach außen werden ggf. Missstände aufgedeckt. Dies kann u. a. Effizienzsteigerungen und eine Verringerung von Korruptionmöglichkeiten zur

Folge haben. Jeweils ca. die Hälfte der befragten Verwaltungsakteure sieht in dieser Hinsicht entsprechende Entwicklungen bis 2020.

Die Hälfte der Befragten sieht infolge der gestiegenen Transparenz außerdem eine Erhöhung der Legitimität des Verwaltungshandelns bei Bürgern. Wird Transparenz herangezogen, um Verwal-

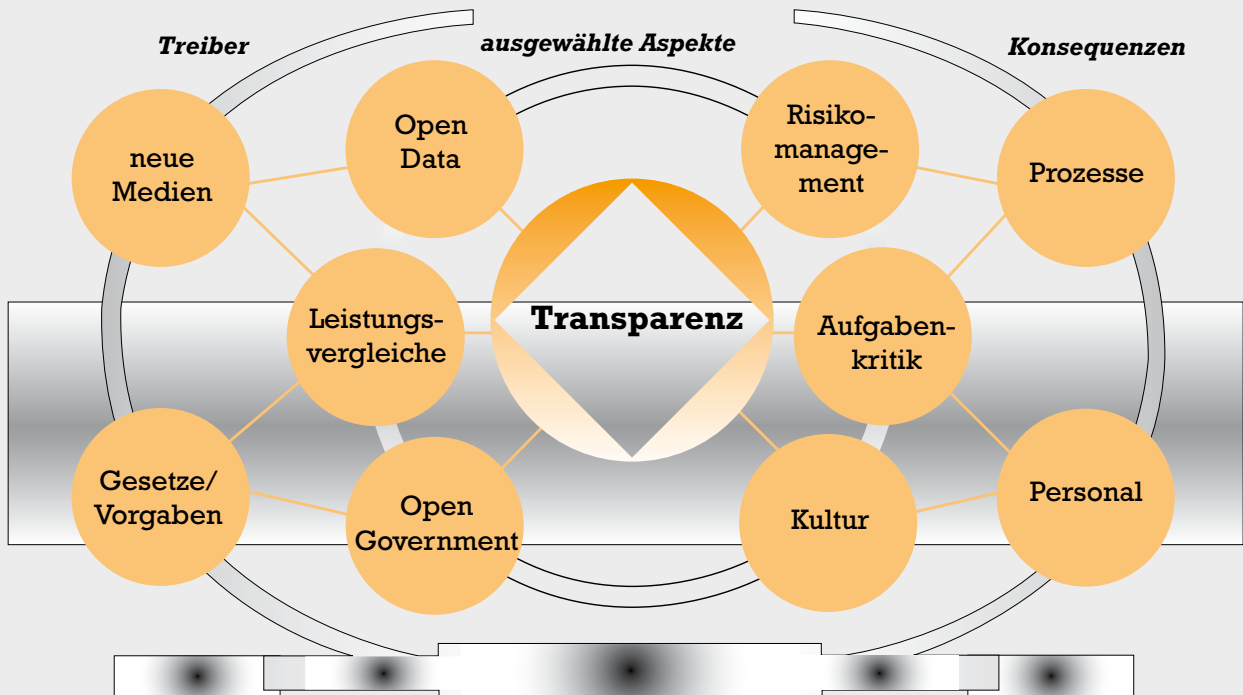
Transparenz in der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2020 und zu erwartende Folgen

Bis zum Jahr 2020 ...



Quelle: Prognos AG/Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011, Eigenbefragung

Transparenteres Verwaltungshandeln: Vielfältige Treiber und Aspekte – zahlreiche Konsequenzen



Quelle: Prognos AG/Zukunftsreport MODERNER STAAT 2011

tungshandeln zu legitimieren, sollte das jedoch nicht mit einer Auflösung von Verantwortlichkeiten und einer Aushöhlung der Verfahren einhergehen.

Wenngleich Transparenz aus unterschiedlichen Gründen und mit teils unterschiedlichen Zielsetzungen sowie Instrumenten hergestellt wird, so werden von den befragten Experten dennoch übergreifende Themen benannt, mit denen sich die Verwaltung in den kommenden Jahren infolge der Transparenzbestrebungen auseinandersetzen wird (siehe Grafik oben). Dies sind:

- **Neudefinition des Risikomanagements:** Klare Strategien und Verantwortlichkeiten sind für die Offenlegung von Daten und daraus ggf. resultierende Folgen erforderlich. Wie gehe ich beispielsweise ablauforganisatorisch mit Whistleblowing um?
- **Etablierung von Monitoring-Prozessen:** Im Gegensatz zu geschlossenen Systemen erfordern offene Systeme ständiges Monitoring der extern stattfindenden Diskussionsprozesse:

Wofür werden veröffentlichte Daten verwendet? Wie werden Links zu Abstimmungsverfahren verbreitet?

- **Aufgabenkritik:** Welche neuen Aufgaben bzw. welche Erhöhung der Zeitanteile (z. B. für allgemeine Verteilzeiten für Information) ergeben sich durch die aktive Nutzung neuer Medien zur Herstellung von Transparenz? Schließlich ist das Internet nicht nur ein weiterer Sendekanal, sondern ein Kommunikationsinstrument. An welchen Stellen kann ich durch Transparenz die Weisheit der vielen in die Produktion mit einbeziehen (z. B. Verknüpfung von Daten)?
- **Neue Anforderungen an die Personalführung:** Benötige ich neue Regeln für Mitarbeiter, die sich z. B. bei Facebook äußern? Wann ist eine solche Äußerung rechtsverbindlich? Wie ist dort mit direkten Anfragen umzugehen? Wie schaffe ich es, eine Transparenz-, Feedback- und Fehlerkultur in meiner Organisation einzuführen?

- **Neue Anforderungen an die Personalakquise und -entwicklung:** Welche neuen Kanäle der Personalakquise und des Personalmarketings stehen mir durch die neuen Medien zur Verfügung? Welche neuen Kompetenzen sollten in Aus- und Fortbildungsprogrammen berücksichtigt werden (z. B. spezifische Medien- und Informationsbeherrschungskompetenz, Change-Management-Kompetenz)?
- **Neue Anforderungen an die Ablauforganisation:** Wer entscheidet über die Transparenz von Daten? Wie gehe ich mit Anfragen um, die sich nicht an hierarchischen Strukturen orientieren, sondern von unterschiedlichen Seiten an die Verwaltung herangetragen werden? Das erfordert u. a. eine verstärkte ressort- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit. Wie kann ich gegenüber den nicht durch neue Medien zu erreichenden Zielgruppen Transparenz herstellen? Kann jede Twitter-Äußerung aus Kapazitäts- und Zeitgründen mit der Pressestelle abgestimmt werden? ●

Transparenz als Motor einer modernen Verwaltungskultur

Der Kulturwandel ist Voraussetzung für mehr Transparenz in der Verwaltung

Alle Organisationen werden von den dort tätigen Menschen geprägt. Die dadurch vorhandene Organisationskultur ist entscheidend bei allen Veränderungen. Mehr Transparenz wirkt sich auch auf die Kultur der Verwaltung aus und verändert sie.

Der Wandel hin zu einer transparenten Verwaltung ist kein einfacher Schritt, vielmehr scheint Intransparenz der Verwaltung systemimmanent. Eine Veränderung der Organisationsstruktur und der Prozesse oder die Einführung neuer Managementinstrumente allein genügt nicht: Ein tiefgreifender Organisationskulturwandel ist erforderlich.

Die Organisationskultur ist ein vielschichtiges Phänomen und wird oft als Eisberg beschrieben. Nur die oberste Spitze eines Eisbergs ist sichtbar, der weitaus größere Teil bleibt dem externen Beobachter verborgen, bestimmt aber die Kultur der Organisation. Das Bild des Eisbergs steht somit für die unterschiedliche Beobachtbarkeit der kulturellen Ebenen. Die tieferliegenden Ebenen sind nur schwer messbar. In Anlehnung an Schein (Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1995) können drei Ebenen der Organisationskultur beschrieben werden:

- **Artefakte:** die am leichtesten beobachtbare Ebene, jedoch schwer zu interpretieren, bspw. Kleidung der Mitarbeiter, Sprache in der Organisation und Architektur der Gebäude

- **Werte:** die Werte, welche die Beteiligten explizit kennen, bspw. ein nach außen kommuniziertes Leitbild

- **Grundprämissen:** Umfassen das Tiefwissen der Organisation; grundsätzliche Annahmen über das Funktionieren der Organisation, z. B. geltende Herrschaftsprinzipien

Artefakte, Symbole und kommunizierte Werte sind kulturelle Elemente, die die Organisation hat. Sie erwachsen aber aus den eher unsichtbaren Grundannahmen, die Teil der Organisation sind (siehe Grafik Seite 17).

Transparenz im Verwaltungshandeln zu installieren bedeutet einerseits, einen tiefgreifenden Wandel anzustoßen und die Grundprämissen zu verändern. Andererseits wirkt Transparenz selbst als Treiber für Kulturwandel innerhalb der Verwaltung. Gelingt es, den Weg zu einer transparenten Verwaltung zu beschreiten, zeigen sich erste Hinweise auf einen ernstzunehmenden Kulturwandel der Verwaltung.

Eine aktuelle Untersuchung aus diesem Jahr belegt, dass Transparenz als ein wichtiger Faktor für den Kulturwandel in Verwaltungen gilt (Edel, Wandel von Verwaltungskulturen, 2011). Untersucht wurden vier Verwaltungsorganisationen, die

schon lange und intensiv neue Managementinstrumente einführen und im Ansatz nutzen. Ausschnitthaft werden im Folgenden aus den über 60 Interviews mit Verwaltungspraktikern Beispiele angeführt und erläutert, die einen Kulturwandel aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiter unterschiedlicher Führungsebenen und verschiedener Fachbereiche aufgrund von Transparenz belegen.

Kostentransparenz führt zu Kostenbewusstsein

Mitarbeiter A: „[...] **Kostenbewusstsein, weil man durch die Kostenrechnung die Kostentransparenz hat.**“

Vor der Einführung von Instrumenten wie der Kosten- und Leistungsrechnung und der dezentralen Ressourcenverantwortung blieben die finanziellen Folgen des Agierens der Ämter aus deren Sicht unsichtbar und damit irrelevant. Die Sichtbarkeit der Kosten und die Verantwortung für die finanziellen Auswirkungen führen zu einem neuen Kostenbewusstsein. Die Kosten der einzelnen Verwaltungsprodukte erhalten durch die Erhebung bzw. Kommunikation der Information eine stärkere Bedeutung.

Kostentransparenz beeinflusst Entscheidungsfindung

Mitarbeiter B: „[...] Natürlich sehe ich dann auch letztendlich, wie sich die Kosten entwickeln, wenn ich bestimmte Maßnahmen zur Kostendeckungssteigerung ergreife, Ausgaben verändere, Einnahmen erhöhe.“

Die Einführung der KLR schafft eine neue Transparenz über die entstandenen Kosten und ihre Aufteilung und unterstützt ein kostenorientiertes Agieren der Führungskräfte, die sich der finanziellen Folgen ihrer Handlungen bewusster sind. Die gewonnene Transparenz beeinflusst die Verwaltungspraktiken, und Kosteninformationen fließen immer stärker in Entscheidungen mit ein.

Die Definition von Zielen und Produkten führt zum Umdenken

Mitarbeiter C: „[...] Das heißt, man muss sich ganz anders Gedanken machen. Vorher hatte man für das ganze Amt einen Topf gehabt, jetzt muss man das ja zuordnen. Und auch zu den Produkten dann.“

Die Einführung von Zielvereinbarungen und Kontrakten bedeutet zunächst eine grundsätzliche Formulierung von Zielen. Der dadurch angestoßene Diskussionsprozess beeinflusst das Bewusstsein und Interpretationsschema der beteiligten Akteure. Diesen Effekt bringt ebenso die Definition von Produkten mit sich. Die Diskussion über Verwaltungsprodukte führt zu einer Orientierung am Output, für den entsprechender Input nötig ist. Es entsteht ein neues Bewusstsein für die angestrebten Resultate des Verwaltungshandelns.

Die Zuweisung von Mitteln und Kosten zu den einzelnen Produkten oder Produktgruppen verstärkt die Transparenz der Aufgabenerstellung in jedem einzelnen Amt. Deutlich tritt wiederum die Wirkungskraft der Kommunikation auf das Bewusstsein der Mitarbeiter und damit ihre Anstoßfunktion für einen kognitiven Wandel hervor. Mitarbeiter D: „[...] Vorher gab es Unterhaltung Straßen, Wegen, Plätze, da waren auch Brücken und Tunnel, da war

alles dabei. Da hatte man halt ein großes Budget gehabt, und [...] jeder hat da Geld rausgenommen, und irgendwann war man halt Ende des Jahres damit klarg gekommen oder nicht klarg gekommen.“

Transparenz führt zu Leistungsvergleichen

Mitarbeiter E: „[...] Bis hin, dass die so Sachen machen wie dass sie mal in eine andere Dienststelle fahren, um zu gucken, wie arbeiten die denn da, um festzustellen, was können wir denn jetzt tun, dass wir nicht immer so schlecht dastehen?“

Die offene Kommunikation von Kennzahlen aus Leistungsvergleichen zwischen Dienststellen führt zu einem Anreiz für die Mitarbeiter, sich im internen Wettbewerb zu profilieren und routinierte Verwaltungspraktiken selbständig in Frage zu stellen. Die Kostentransparenz wirkt als Anreiz, den Vergleich mit anderen Leistungserstellern zu suchen. Teilweise vergleichen die Mitarbeiter die Kosten der Eigenerstellung mit den Kosten der Fremderstellung ohne Aufforderung dazu; sie legitimieren und bewerten ihr eigenes Handeln unter Kostengesichtspunkten.

Transparenz bedeutet Übernahme von Verantwortung

Mitarbeiter F: „[...] Aber wenn wir so einen großen Topf hatten wie früher, dann hat jeder gesagt: Das weiß er gar nicht, das war der andere, der das Geld ausgegeben hat, und so sieht es jeder halt schwarz auf weiß. Oder wenn halt jemand kommt und sagt: In dem Bereich ist nichts mehr da, dann muss man schon gucken, wo kriegen wir's her, und es gibt dann ein bisschen mehr Diskussionen auch über die Finanzen.“

Durch den Übertrag des Budgets in das folgende Haushaltsjahr wird ein längerfristiges wirtschaftliches Denken unterstützt. Die Ämter nehmen die Verantwortung wahr, die sie früher aufgrund von Intransparenz auf die Gesamtheit abwälzen konnten. Die Kosteninformationen schaffen Transparenz darüber, welche Kosten in welchem Bereich angefal-

len sind. In jedem Amt treten Fragen auf, die vor der Reform nicht relevant waren und neue Diskussionen und Lösungsansätze hervorrufen.

Transparenz bedeutet aber auch, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen und kontrollierbar zu sein. Bisweilen nehmen einige Ämter die neue Eigenverantwortung zwar gerne wahr, ohne jedoch die nötige Transparenz gegenüber der Verwaltungsführung zu schaffen. Mitarbeiter G: „[...] Ich habe mir mal einen Spruch aufgeschrieben, der hieß: Transparenz ist der Preis der Freiheit. Das war ein Schlagwort. Und mit der Freiheit ist jetzt gemeint, dass die jetzt mehr selber entscheiden können, Kompetenzen, Verantwortung delegieren. Und jetzt werden wir aber auch transparent sein müssen, so dass die Verwaltungsführung auch steuernd eingreifen kann. Und diesen Preis, den haben die Ämter nicht gezahlt.“

Die Transparenz z. B. durch das Tragen von Namensschildern und das Anbringen von Namensschildern an den Türen führt dazu, dass die Mitarbeiter sich nicht verstecken können. Die abwehrende Reaktion vieler Mitarbeiter belegt, dass der Ausbruch aus der Anonymität schwer fällt. Mitarbeiter H: „[...] Die Leute haben Ängste, sich erkennbar zu machen. Die spüren natürlich, ich bin jetzt erkennbar, ansprechbar, die Leute können sagen: Ich bin jetzt grad von der Frau Soundso bedient worden. Und das ist anonym, wenn das nicht ist.“

Transparenz ermöglicht Kontrolle

Mitarbeiter I: „[...] Was wir allerdings feststellen mit Hilfe dieser Controlling-Instrumente, dass es durchaus einen Entwicklungsprozess in Richtung mehr Mitarbeitergespräche gibt, seitdem wir damit begonnen haben. Also behaupte ich mal: Hätten wir das von Anfang an gemacht, hätten wir von vornherein gar nicht dieses Wegbrechen gehabt, in einzelnen Bereichen, die immer gesagt haben: Wir reden jeden Tag miteinander, wir brauchen keine Mitarbeitergespräche.“

Dass Transparenz das Verhalten der Mitarbeiter prägt, belegt auch die Einführung eines Kontrollsystems, das die Durchführung von Mitarbeitergesprächen prüft. Seitdem in der untersuchten Verwaltung Kontrollen durchgeführt werden, lässt sich eine Tendenz zu einer steigenden Anzahl von Mitarbeitergesprächen ausmachen, obwohl das Ergebnis der Kontrolle keine Konsequenzen nach sich zieht. Allein die gewonnene Transparenz hat demnach einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Akteure.

Transparenz bedeutet mentalen Wandel

Mitarbeiter J): „[...] Ein bisschen mehr Bewusstsein nach Transparenz innerhalb der Verwaltung, was früher so mehr oder weniger in Hierarchieebene ent-

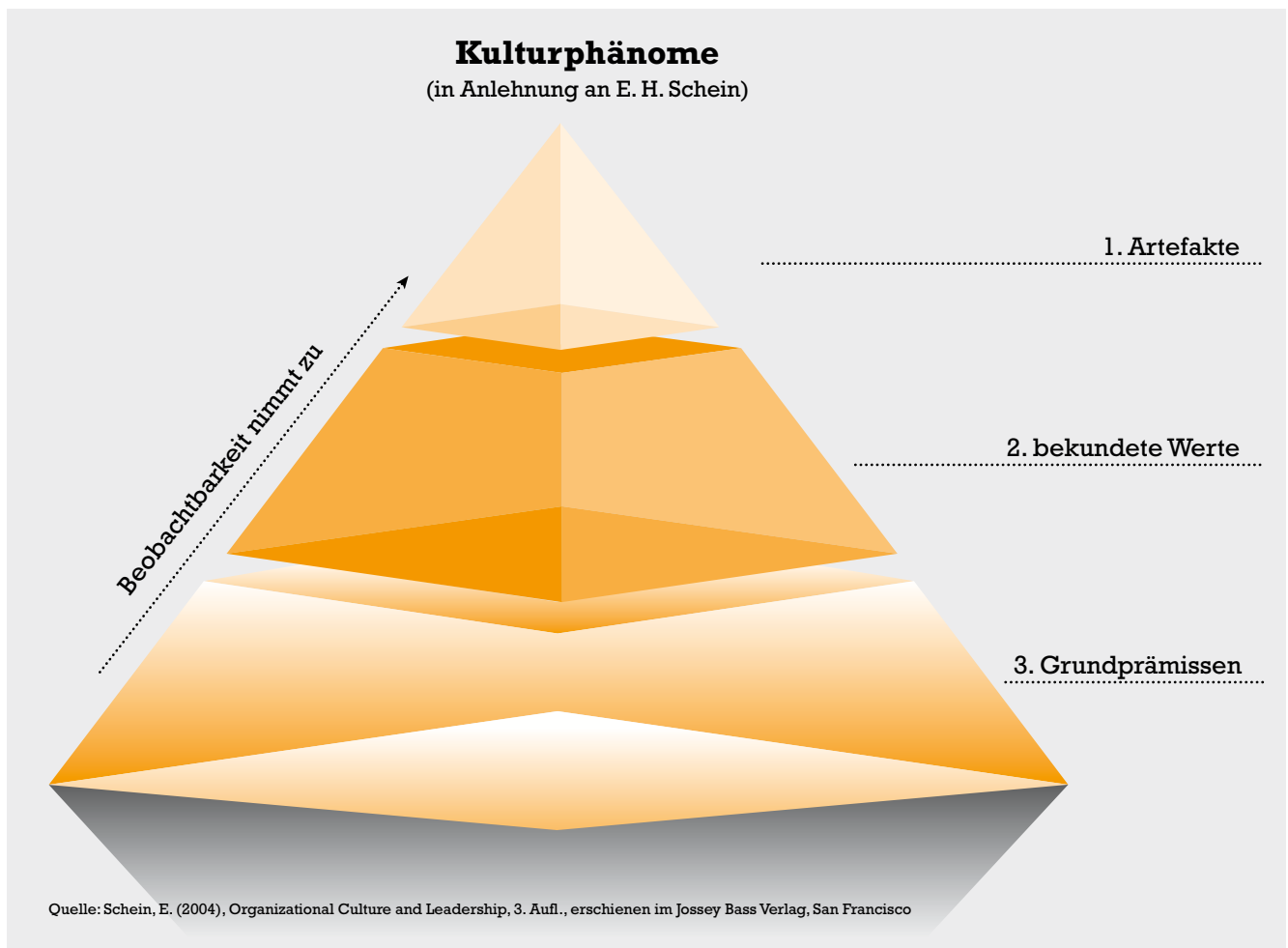
schieden und dann nur noch weitergegeben wurde, wird jetzt auch im Entwicklungsprozess mal an die Mitarbeiter rangetragen.“

Auf der anderen Seite wird deutlich, dass es keineswegs ein einfacher und selbstverständlicher Weg ist, mehr Transparenz in der Verwaltung zu erreichen. Experten sehen es als bestehendes Herrschaftsprinzip innerhalb von Politik und Verwaltung an, Wissen für sich zu behalten und es eben nicht zugänglich zu machen. Auch Verwaltungsmitarbeiter bestätigen dieses Prinzip: Oft fürchtet die Verwaltung durch das Aufdecken und die Transparenz von Fehlern eine negative politische bzw. mediale Reaktion. Verwaltungsbereiche tendieren dazu, ihr eigenes Handlungsterain auch gegenüber anderen Fachbereichen möglichst intransparent auszugestalten.

Austausch von Informationen lernen

Mitarbeiter K: „[...] **Kommunikation ist eigentlich das wesentliche Mittel, um überhaupt was zu erreichen. Wenn Leute nicht miteinander reden oder nicht reden können, dann ist das ein Hindernis, was kaum zu umschiffen ist.“**

Der offenere Umgang mit den Mitarbeitern im Reformprozess, die erhöhte Transparenz der Entscheidungsfindung und das Angebot, Fragen und Probleme zu diskutieren, stärken die Reformakzeptanz bei den Mitarbeitern. Eine Führungskraft im Tiefbauamt führt den Reformernfolg explizit auf die intensiviertere Kommunikation zurück. Diese Form des Teilens von Information und Wissen ist ein entscheidender Schritt hin zu einer transparenten Verwaltung. ●



Transparenz erfordert auch einen anderen Umgang mit Fehlern

Notwendigkeit der Entwicklung einer verwaltungsinternen Fehlerkultur

Auch wenn der Weg zu mehr Transparenz vorgezeichnet ist, so steht der öffentliche Sektor noch am Anfang der Entwicklung. Zunächst gilt es, verwaltungsinterne Ängste ernstzunehmen und Fehler zu tolerieren. Dann bietet Transparenz neue Chancen für alle Beteiligten.

Die Mitarbeiter der Verwaltung werden zukünftig lernen, ihre Erfahrungen offenzulegen und auszutauschen, wodurch Transparenz entsteht. So werden Selbstverständlichkeiten kritisch beleuchtet und aus vermeintlichen Tabuzonen herausgebracht.

Einerseits wird deutlich, dass die Faktoren Information, Kommunikation und Transparenz das Bewusstsein der Verwaltungsmitarbeiter verändern. Sie dienen als Katalysatoren der Reform und als Anstoß für Veränderung. Das zeigt sich bei der Diskussion um Leitbilder, um Ziele und Produkte. Des Weiteren unterstützen Diskussionen und Informationsaustausch zwischen Hierarchieebenen und Fachbereichen den Kulturwandel in der Verwaltung. Information und Kommunikation stehen in direktem Zusammenhang mit Wahrnehmung und Rollendefinition. Allein das Erheben von Kosteninformationen und entsprechende Kommunikation führen zu einem Bewusstseinswandel. Zunehmender Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten verändert deren Rollendefinition und führt ansatzweise zur Entwicklung einer Fehlerkultur und einer Auflösung des Zuständigkeitsdenkens.

Heute sehen wir jedoch, dass Verwaltungsmitarbeiter vieles tun, um Fehler gar

nicht erst zuzulassen – was oftmals Innovationen hemmt und sich andererseits bemühen, geschehene Fehler nicht transparent zu machen. Diese Strategie wird zukünftig immer weniger von Erfolg gekrönt sein: Fehler werden öffentlich werden. Natürlich ist dabei die Reichweite für positive Botschaften viel kleiner als für negative – das Internet reagiert vor allem auf Fehler und Skandale –, die Auseinandersetzung mit eigenen Fehlern beinhaltet jedoch ein erhebliches Lernpotential. Gelebte Transparenz funktioniert nur in Kombination mit der Idee einer Fehlerkultur. Transparenz gibt es an unterschiedlichen Stellen des Verwaltungshandelns (Information, Prozesse, Entscheidungen, Kennzahlen) – ggf. ist die Idee einer Fehlerkultur an manchen Stellen bereits ausgeprägter als an anderen und wird sich dort schneller etablieren.

Transparenz als nachhaltige Veränderungsstrategie oder nur als Worthülse?

Die Veränderung der Verwaltung hin zu mehr Transparenz bedeutet einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand und benötigt die Unterstützung durch die oberste Führungsebene.

Damit Transparenz auf der zukünftigen Agenda der Verwaltung weiter bestehen bleibt und nicht lediglich zu einem rhetorisch überstrapazierten Begriff wird, gilt es, den Beteiligten im ersten Schritt zu verdeutlichen, welcher Sinn und Zweck mit den Instrumenten für mehr Transparenz verfolgt wird. Daraus kann dann die Motivation für Transparenz erwachsen und die tiefliegenden Grundprämissen der Verwaltung können verändert werden. Erst wenn die Bereitschaft für transparentes Handeln aufgebaut wurde, werden die oft ungenutzten Managementinstrumente wirklich genutzt und können somit der strategischen Steuerung der Verwaltung durch Politik und Verwaltungsspitze dienen. Gleichzeitig wird es auch weiterhin intransparente Bereiche geben: Verwaltung braucht – genauso wie jede andere arbeitsteilig organisierte Organisation – in bestimmten Bereichen auch Vertraulichkeit. Entscheidend wird vielmehr sein, dass die Verstehbarkeit von und damit das Vertrauen in Verwaltungshandeln weiter erhöht wird – nur so ist aus demokratietheoretischer Sicht Meinungs- und Willensbildung möglich. Das Potential der Chancen durch Transparenz realisiert sich jedoch nur, wenn zum richtigen Zeitpunkt proaktiv gehandelt wird. ●

Wir danken für die Mitwirkung:

Rainer Christian Beutel, Vorstand KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement)
Daniel Dietrich, Vorstand Open Knowledge Foundation, Berlin
Prof. Eckhard Schröter/Jörg Röber, Stadt-Friedrichshafen-Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft, Zeppelin University
Dr. Marianne Wulff, Geschäftsführerin Vitako (Bundesarbeitsgemeinschaft der kommunalen IT-Dienstleister e. V.)
den Teilnehmern der Online-Befragungen „Bürger“ und „Verwaltungsakteure“
den Mitarbeitern der Abteilungen O und Z des Bundesministeriums des Innern
den Mitarbeitern des österreichischen Bundeskanzleramts und des Finanzministeriums für die Erstellung der Best-Practice-Beispiele
dem Arbeitskreis 1.3 „Bürokratieentlastung der öffentlichen Verwaltung“ der AWV (Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V.)

Autoren der Studie:



Dr. Axel Seidel
Geschäftsfeldleiter Public Management



Dr. Joey-David Ovey
Marktfeldleiter Organisation und Steuerung



Susanne Birk
Beraterin



Dr. Friederike Edel
Beraterin

Informationen und Tipps für die Verwaltungspraxis



Aktuelle Informationen und Praxisberichte aus dem gesamten öffentlichen Sektor 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. Aktuelle

Nachrichten erhalten Sie auch im Internet unter

www.innovative-verwaltung.de

Impressum

Ein Special der Fachzeitschrift

innovative VERWALTUNG

Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement

E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com
 Ausgabe 9/2011, 33. Jahrgang
 ISSN 1618-9876

Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,
 Abraham-Lincoln-Straße 46 | 65189 Wiesbaden
www.innovative-verwaltung.de
 Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754
 USt-IdNr. DE811148419

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach (Vors.), Armin Gross, Albrecht F. Schirmacher
Verlagsbereichsleitung: Maria Akhavan-Hezavei
Gesamtleitung Anzeigen und Märkte: Armin Gross
Gesamtleitung Marketing: Rolf-Günther Hobbling
Gesamtleitung Produktion: Christian Staral
Gesamtleitung Vertrieb: Gabriel Göttlinger
Gesamtverkaufsleitung Fachmedien: Britta Dolch

Chefredakteur: Michael Klöcker (v. i. S. d. P.)
 Postfach 11 30 | 27722 Wörpswede
 tel +49 (0)4792 / 95 52 – 77 | fax +49 (0) 4792 / 95 52 – 79
innovative-verwaltung@kloeker.com

Redaktion: Ute Klöcker
Lektorat: Gabi Neumayer

Titelbild: © fotalia
Sonstige Bilder: © Prognos AG, Reed Exhibitions, Gabler Verlag

Anzeigenverkaufsleitung:
 Eva Hanenberg | eva.hanenberg@gvv-media.de
 tel +49 (0)611 / 78 78 – 226 | fax +49 (0)611 / 78 78 – 78226

© Gabler ist eine Marke von Springer Fachmedien. Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg.
 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. Für unverlangt eingesandte Beiträge, Rezensionsexemplare und Testprodukte wird nicht gehaftet. Namentlich gekennzeichnete Artikel stimmen nicht immer mit der Ansicht der Redaktion überein.



Verwalten und **GESTALTEN**

DIE FACHZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGREICHES VERWALTUNGSMANAGEMENT

RUBRIKEN UND THEMEN:

VERWALTUNG + BÜRGER

FINANZEN + WIRTSCHAFTLICHKEIT

PERSONAL + FÜHRUNG

E-GOVERNMENT + MULTIMEDIA

BESCHAFFUNG + WIRTSCHAFT



Das sagen unsere Leser:

„Die Fachzeitschrift innovative Verwaltung (ehemals die VOP) gilt unter Verwaltungs-Modernisierern allgemein als das kompetente und an der Praxis orientierte Informations-Forum. Der intensive interkommunale Erfahrungsaustausch bietet dabei eine besonders wertvolle Hilfe für erfolgreiche Reformen.“

Ekkehard Grunwald,
Stadtkämmerer Salzgitter

Jetzt **TESTEN**

2 Hefte kostenlos

Coupon ausschneiden und einsenden: Gabler Verlag · Postfach 15 46 · 65173 Wiesbaden
Telefax: 0 18 05/78 78 70 · E-Mail: gabler@abo-service.info · Internet: www.innovative-verwaltung.de

JA, ich möchte innovative Verwaltung kennenlernen und erhalte kostenlos die nächsten 2 Ausgaben aus dem Gabler Verlag.

Wenn mir innovative Verwaltung gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann innovative Verwaltung (Erscheinungsweise 10 Ausgaben im Jahr) zum Jahresbezugspreis von z.Z. 155,00 EUR (Ausland 169,00 EUR) incl. 7% MwSt und Versand. Den Bezug kann ich jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe abstellen. Zuviel gezahlte Beträge für nicht gelieferte Ausgaben erhalte ich zurück. Wir geben Ihre Adresse nicht an Dritte zu Werbezwecken weiter. Wenn Sie auch über unsere Verlagsprodukte nicht informiert werden möchten, senden Sie uns eine eMail mit Ihren Adressdaten an widerspruch@springer.com.

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach (Vors.), Armin Gross, Albrecht F. Schirmacher, AG Wiesbaden HRB 9754

Name, Vorname

Postfach

Abteilung

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Telefon

Fax

E-Mail

Datum

Unterschrift