

Busso Grabow

Rüdiger Knipp

Stefan Schneider

- Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin -

ServiceStadt Berlin 2016

**Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der
Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich
verändernden Rahmenbedingungen**

Impressum

Autoren:

Dr. rer. pol. Busso Grabow
Dipl.-Volkswirt Rüdiger Knipp
Dipl.-Kfm. (FH) Stefan Schneider
– Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin –

Unter Mitarbeit von:

Julian Einhaus
Joost Marten Winkler

Redaktion:

Klaus-Dieter Beißwenger
Dipl.-Pol. Patrick Diekelmann
– Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin –

Layout:

Nadine Dräger
– Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin –

Die Studie erscheint gedruckt im Mai 2009 im Deutschen Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin, in der Reihe Difu-Impulse, Band 3/2009, ISBN 978-3-88118-469-4

Deutsches Institut für Urbanistik GmbH
Postfach 12 03 21, 10593 Berlin
Straße des 17. Juni 110/112, 10623 Berlin

Telefon: (0 30) 3 90 01-0
E-Mail: difu@difu.de
Internet: <http://www.difu.de>

Inhalt

Management Summary.....	7
1. Einleitung.....	13
1.1 Ausgangslage und Zielstellung.....	13
1.2 Projektorganisation.....	14
1.3 Untersuchungsgegenstand	15
1.4 Untersuchungsfragen.....	16
2. Methodische Herangehensweise im Überblick	17
3. Die Serviceangebote im Land Berlin im Überblick.....	20
3.1 Anbieter.....	21
3.1.1 Die Serviceangebote des Landes Berlin und der Berliner Bezirke.....	21
3.1.2 Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen.....	23
3.1.3 Private Träger	26
3.1.4 Bürgergesellschaft.....	27
3.2 Berliner Serviceangebote in bisherigen Untersuchungen.....	28
4. Definition von Servicetypen.....	32
4.1 Kriterien zur Typenbildung	32
4.1.1 Form der Interaktion	34
4.1.2 Zielstellung/Gegenstand.....	34
4.1.3 Zusammenfall von Leistungserbringung und -verwendung (uno actu)	35
4.1.4 Absolute Kosten.....	36
4.1.5 Komplexität	36
4.1.6 Standardisierbarkeit	37
4.1.7 Zielgruppe/Adressat/Leistungsempfänger	37
4.1.8 Kosten auf Seiten des Adressaten.....	38
4.1.9 Konsequenzen	38
4.1.10 Häufigkeit auf Seiten des Adressaten	38
4.1.11 Bedarfsbefriedigung beim Adressaten	39
4.1.12 Bedeutung des persönlichen Kontakts.....	39

4.1.13 Weitere Aspekte	39
4.2 Die Bildung von Servicetypen.....	40
4.2.1 Typ 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben	43
4.2.2 Typ 8 – Persönliche Beratung und Betreuung.....	44
4.2.3 Typ 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik	45
5. Entwicklung der Rahmenbedingungen, Trends, Einflussfaktoren.....	46
5.1 Demografie.....	48
5.2 Gesellschaftliche Umwelt.....	53
5.3 Natürliche Umwelt.....	58
5.4 Globalisierung	62
5.5 Wirtschaft und Arbeitsmarkt	65
5.6 Nachfrage	70
5.7 Technologieentwicklung/technologischer Wandel.....	73
5.8 Öffentliche Finanzen.....	82
5.9 Recht und Normen.....	86
6. Beispiele einer veränderten Aufgabenwahrnehmung.....	92
6.1 Übergreifender Ansatz.....	93
6.2 Demografie.....	94
6.3 Gesellschaftliche Umwelt.....	95
6.4 Natürliche Umwelt.....	97
6.5 Globalisierung	98
6.6 Wirtschaft und Arbeitsmarkt	99
6.7 Nachfrage	100
6.8 Technologieentwicklung/technologischer Wandel.....	101
6.9 Öffentliche Finanzen.....	102
6.10 Recht und Normen.....	103
7. Veränderte Bereitstellung von Serviceangeboten	104
7.1 Antworten auf die Untersuchungsfragen.....	104
7.1.1 Welche zukünftigen und zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?.....	106
7.1.2 Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?.....	114
7.1.3 Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	116
7.1.4 An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?.....	118
7.1.5 In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?.....	120

7.1.6	Auf welchem Weg werden die Nutzerinnen und Nutzer erreicht?.....	122
7.1.7	Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	125
7.1.8	Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Funktionen, Qualifikationen etc.) sollen die Leistungen erbringen?	127
7.1.9	Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	130
7.1.10	Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	132
7.1.11	Warum sollen die jeweiligen Serviceangebote auch zukünftig bereitgestellt werden?	135
7.1.12	Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?.....	137
7.2	Handlungsempfehlungen bezogen auf die Servicetypen.....	138
7.3	Ableitung von Handlungsoptionen im konkreten Einzelfall	162
7.3.1	Zuordnung zum Servicetyp	162
7.3.2	Konkretisierung von Einflussfaktoren	163
7.3.3	Konsequenzen und Empfehlungen.....	163
8.	Zusammenfassende Schlussfolgerungen und Ausblick.....	164
8.1	Generelle Handlungsempfehlungen	164
8.2	Ausblick.....	176
Anhang 1	179
	Servicetypen	179
Anhang 2	200
	Budgetwirksamkeit der Empfehlungen.....	200
Anhang 3	207
	Beteiligte an der projektbegleitenden Arbeitsgruppe	207
	Einladung externer Fachleute und Interessenvertreter (außerhalb der projektbegleitenden Arbeitsgruppe) zum Workshop am 27.06.2008.....	207
	Einladung externer Fachleute zum Projekt-Workshop „Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie in acht bis zehn Jahren“ am 31.10.2008.....	208

Management Summary

Auftrag

Die Berliner Bezirksverwaltungen und die Hauptverwaltung bieten ihren Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft ein breites Spektrum von Dienstleistungen an. Diese wurden und werden unter anderem durch die Anregungen der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, die umfangreichen Maßnahmen im Rahmen der Berliner Verwaltungsmodernisierung, die Projekte im Rahmen der Neuordnungsentwicklungsagenda 2006 sowie das aktuelle Senatsprogramm ServiceStadt Berlin kontinuierlich verbessert und an den aktuellen Bedarf angepasst. Dennoch ist es aufgrund sich rasant verändernder Rahmenbedingungen unabdingbar, rechtzeitig fundierte Vorstellungen über die mittelfristige Ausgestaltung dieser Leistungs- und Serviceangebote zu entwickeln.

Aus diesem Grund hat die Senatverwaltung für Inneres und Sport im Mai 2008 auf Grundlage eines Beschlusses des Staatssekretärsausschusses zur Verwaltungsmodernisierung das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) beauftragt, in enger Zusammenarbeit mit Fach- und Führungskräften der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen auf wissenschaftlich-analytischer Grundlage Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, notwendige Anpassungsstrategien zu erarbeiten und daraus praxistaugliche Handlungsempfehlungen bis zum Jahr 2016 und darüber hinaus abzuleiten.

Die vorliegende Studie dokumentiert das Ergebnis dieser Zusammenarbeit und hat das Ziel, Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Politik und Verwaltung bei der Entwicklung einer serviceorientierten, mittelfristig ausgerichteten Modernisierungsstrategie zu unterstützen. Die Erarbeitung der Vorschläge hat sich an den Kernfragen der Leistungserstellung (Untersuchungsfragen) orientiert: Welche zukünftigen Bedarfe sind zu berücksichtigen? Wann, an welchen Orten und auf welchen Wegen sollen die Leistungen bereitgestellt werden? Wer soll an der Leistungskonzeption beteiligt werden? In welcher Organisationsform, von wem und in welcher Tiefe sollen die Serviceleistungen erbracht werden? Und nicht zuletzt: Warum sollen vorhandene Serviceleistungen in der angebotenen Form zukünftig noch erbracht werden?

Methodik

In der Studie wurde berücksichtigt, dass im Land Berlin nicht nur Senats- und Bezirksverwaltungen Serviceleistungen für die Öffentlichkeit anbieten, sondern auch Eigenbetriebe, Beteiligungsunternehmen, freie Träger und die Zivilgesellschaft. Unabhängig davon, wer die Serviceleistungen anbietet, wurden alle Angebote gleichermaßen zum Gegenstand der Untersuchung gemacht. Die Vielzahl von Fragestellungen und die große Zahl von Serviceangeboten schlossen eine Analyse jeder einzelnen im Produktkatalog dargelegten Leistung jedoch aus. Um den Untersuchungsgegenstand operabel zu machen, wurden, ausgehend von den Produktkatalogen der Berliner Bezirks- und Senatsverwaltungen, einzelne Serviceleistungen zu Servicetypen zusammengefasst.

Dieses Vorgehen wird der inhaltlichen Struktur der Serviceangebote gerecht, ermöglicht konkrete Aussagen mit praxisbezogenem Charakter und stellt gleichzeitig die Grundlage für die Beurteilung einzelner Angebote dar. Gegenüber der häufig verwendeten Strukturierung nach Politikfeldern oder Verwaltungsbereichen wurde damit ein völlig neuer Weg beschritten.

Als Grundlage für die Typenbildung wurde eine Stichprobe von insgesamt 150 Serviceangeboten anhand zwölf ausgewählter Kriterien bewertet. Mittels clusteranalytischer Verfahren wurden auf dieser Datenbasis 20 Servicetypen ermittelt, die jeweils – bezogen auf die Leistungserbringung – Serviceleistungen mit sehr ähnlichen Merkmalen enthalten. Beispielhaft seien hier die Servicetypen „Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben“ oder auch „Persönliche Beratung und Betreuung“ genannt. Die einzelnen Typen haben entsprechend der Anzahl der jeweils zugeordneten Serviceangebote unterschiedliches Gewicht. Die fünf Servicetypen mit den meisten zugeord-

neten Angeboten umfassen bereits etwa die Hälfte aller erfassten Leistungen. Daneben gibt es mehrere Servicetypen, denen nur einzelne Serviceangebote zugeordnet wurden, die dafür aber spezifische Besonderheiten in Bezug auf die Untersuchungsaspekte aufweisen. Auffällig ist dabei, dass die Ebene der Leistungserbringung, d.h. Hauptverwaltung oder Bezirke, für die Abgrenzung der Typen nicht von Bedeutung ist. Vergleichbare Angebote werden auf beiden Ebenen erbracht.

Rahmenbedingungen

Die zentrale Fragestellung der Studie ist, welche Auswirkungen sich verändernde Rahmenbedingungen auf die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote in Berlin haben. In die Analyse werden dabei alle Rahmenbedingungen einbezogen, die klassischerweise in Verbindung mit der Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft betrachtet werden: demografischer Wandel, Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt, Veränderungen der natürlichen Umwelt, Globalisierung, wirtschaftsstrukturelle Veränderungen und Wirtschaftsentwicklung, Veränderungen der Nachfrage, technologische Entwicklungen, die Entwicklung der öffentlichen Finanzen sowie veränderte Rechtsnormen – unabhängig von der Frage, wer die Dienstleistungen erbringt (öffentliche Hand, private Unternehmen, Organisationen ohne Erwerbszweck, Zivilgesellschaft). Deutlich der größte Einfluss wird den technologischen Entwicklungen sowie den Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt, der vergleichsweise geringste Einfluss den Veränderungen der natürlichen Umwelt zugemessen. Aber selbst dieser Einfluss ist noch so groß, dass er deutliche Implikationen für notwendige Veränderungen des Verwaltungshandelns und der politischen Steuerung in Bezug auf die Servicelandschaft in Berlin hat.

In der Studie wird zwischen Rahmenbedingungen unterschieden, die in gewisser Weise „naturgesetzlicher Art“ sind, d.h. auf Städte und Stadtstaaten wirken, ohne dass große direkte Einflussnahmen auf die Art des Wandels möglich sind (z.B. Klimawandel, Globalisierung oder demografischer Wandel). Daneben gibt es Rahmenbedingungen, bei denen Verwaltung und Politik zumindest in Teilbereichen deutlich Einfluss nehmen können (z.B. Technologieeinsatz, Veränderung von Gesetzen und Normen auf Landesebene). Diese haben also teilweise instrumentellen Charakter. Im erstgenannten Fall muss die Anpassung der Servicelandschaft in Berlin eher reaktiv oder präventiv ausgerichtet sei, und entsprechenden Anforderungen muss zwangsläufig nachgekommen werden. Im zweiten Fall ist die Anpassung eher aktiv und gestaltend; die veränderten Rahmenbedingungen haben „Ermöglichungscharakter“.

Gute Beispiele

Für die Ausgestaltung der Serviceangebote im Land Berlin wurde auch geprüft, wie sich andere Großstädte, aber auch andere Gebietskörperschaften mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt haben. In zahlreichen in- und ausländischen Städten wurden bislang Handlungskonzepte für die Aufgabenwahrnehmung bei sich wandelnden Rahmenbedingungen erarbeitet. Dabei wurden im Rahmen der jeweiligen Projekte häufig bereits bekannte Instrumente eingesetzt, allerdings konsequenter als üblich. Auffällig ist, dass mit Ausnahme von Auckland kaum eine Kommune einen langfristigen, d.h. über einen Zehn-Jahres-Zeitraum, ausgelegten, ganzheitlichen Ansatz entwickelt hat. Die starke Betonung örtlicher Spezifika schränkt die Übertragbarkeit auf die Berliner Gegebenheiten vielfach deutlich ein.

Vor dem Hintergrund der in dieser Untersuchung zu beantwortenden Fragen wurde recherchiert, ob sich aus den dargestellten Beispielen trotz der genannten Einschränkungen sinnvolle Anregungen ergeben oder im Idealfall wesentliche Eigenschaften auf die Berliner Verhältnisse übertragen lassen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es in Berlin bereits zahlreiche anerkannt innovative Ansätze und konkrete Maßnahmen gibt, die derzeit jedoch noch häufig unverbunden nebeneinander

existieren. Die Empfehlungen zur Orientierung an in- und ausländischen Erfahrungen beziehen sich daher beispielsweise auf:

- die stärkere Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in die strategische Planung (Auckland, Sydney, Melbourne),
- die Entwicklung eines umfassenden Ansatzes zur Gestaltung des demografischen Wandels (Osnabrück, Bielefeld, Kassel),
- eine sich an den Stärken der Zuwanderer orientierende Einwanderungspolitik (Toronto),
- die konsequente Nutzung von Chancen aus der Globalisierung durch Öffnung für neue Märkte (Hamburg),
- die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes auch unter Berücksichtigung veränderter Lebensentwürfe der Bevölkerung (Dortmund),
- verhaltensinduzierte Ansätze zur Steuerung des Nachfrageverhaltens (Zürich) sowie
- die Umsetzung eines ubiquitären E-Governments zur Nutzung der Chancen für die Ausgestaltung von Serviceangeboten (Seoul).

Anpassungsbedarfe

Die notwendigen Handlungsansätze für die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote im Land Berlin wurden einerseits als Antworten auf die Untersuchungsfragen („Welche zukünftigen Bedarfe?“, „Wann?“, „An welchen Orten?“, „Von wem?“ usw.), andererseits als konkrete Hinweise zur Entwicklung der einzelnen Servicetypen formuliert. Es gibt bestimmte Aspekte, die sich vorrangig aus der veränderten Nachfrage der Adressaten, andere, die sich in erster Linie aus den veränderten Handlungsmöglichkeiten auf Anbieterseite ergeben. Beides, veränderte Nachfrage- und Angebotsorientierung, lassen sich aus sich verändernden Rahmenbedingungen ableiten. Aus der Vielzahl der Handlungsempfehlungen werden hier beispielhaft einzelne herausgestellt, da diese in den weiter unten aufgeführten programmatischen Handlungsansätzen nicht explizit benannt werden:

- Die Adressaten werden sich u.a. aufgrund des demografischen Wandels in der Zahl und Struktur verändern, teilweise mit erheblichen Unterschieden von Bezirk zu Bezirk. Neben dieser demografisch bedingten Anpassung der Serviceleistungen gilt es auch, die Dienste für benachteiligte Gruppen und für „High Potentials“ zu verbessern.
- Es wird eine deutliche Ausweitung der Öffnungszeiten der Front Offices, von Kitas, von öffentlichen Freizeit- und Bildungseinrichtungen und der Betreuungszeiten in Schulen angeregt. Weitere Antworten auf die Frage nach der zeitlichen Verfügbarkeit von Angeboten sind Flexibilisierung, Asynchronität und Rund-um-die-Uhr-Angebote durch Online-Services.
- Für die zukünftigen Vertriebswege gilt mehr denn je das Stichwort „Multi-Channeling“, d.h., die Adressaten der Verwaltung sollten die Möglichkeiten haben, auf unterschiedlichen Wegen mit der Verwaltung in Kontakt zu treten (Bürgeramt, Post, Fax, telefonischer Zugang, mobile Zugänge, E-Mail, Internet).
- Es sollte eine Verringerung der Prozesstiefe angestrebt bzw. überprüft werden, z.B. durch Verschlinkung mittels Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen im Zuge neuer Online-Services, die Auslagerung von Services in Shared Service Center oder die Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten durch Wertanalysen.

Die veränderten Rahmenbedingungen liefern für eine Reihe von Untersuchungsfragen (z.B. „Welche zukünftigen Bedarfe gibt es?“, „Wann sollen die Serviceangebote zukünftig bereitgestellt werden?“) starke Argumente für deutliche Anpassungen der Servicelandschaft. Für andere Fragen, wie etwa die Ebene der Leistungserstellung (z.B. Haupt- oder Bezirksverwaltung) oder die Organisationsform (Ämterstruktur, Front und Back Offices), lassen sich allein aus dem Wandel der Rahmenbedingungen Veränderungsbedarfe nur für bestimmte Teilaspekte ableiten. Allerdings bieten viel-

fach erst Reformen in diesen Bereichen – insbesondere die stärkere Trennung von Front und Back Offices – eine notwendige Grundlage für kundenorientiertes Verwaltungshandeln in der Zukunft.

Zu den oben bereits angesprochenen Servicetypen werden in der Studie einzelne Handlungsempfehlungen gegeben. Für den am häufigsten vorkommenden Servicetyp „Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben“ sind es etwa 40 Hinweise, strukturiert nach den Untersuchungsfragen. Angebote dieses Typs werden zukünftig weiterhin den Schwerpunkt in der Berliner Servicelandschaft darstellen. Die veränderten Rahmenbedingungen führen zu einer Verlagerung der inhaltlichen Schwerpunkte. Durch den Abbau von Zugangsschwellen könnten zukünftig mehr potenzielle Adressaten erreicht werden. Um in dem zu erwartenden Umfang leistungsfähig zu bleiben, sollten alle Möglichkeiten der Beteiligung der Adressaten sowie der Auslagerung von Prozessschritten auf die Adressaten oder auf Dritte geprüft werden. Ähnliche Schlussfolgerungen gibt es für sämtliche der identifizierten 20 Servicetypen.

Handlungsfelder

Auf Basis der Antworten auf die Untersuchungsfragen und die auf Servicetypen bezogenen Einzelempfehlungen werden abschließend **14 programmatische Handlungsfelder** benannt, deren Umsetzung nicht nur mit einem veränderten Verständnis politischer Entscheidungsfindung und demokratischer Legitimation einhergehen muss. Ihre Umsetzung wird auch traditionell verankerte Verwaltungsprozesse verändern und zu einer neuen Verwaltungskultur führen. Die bisher im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung vor allem dezentral entwickelten Kompetenzen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen erscheinen für die Initiierung und Moderation eines solch komplexen Modernisierungsvorhabens nicht ausreichend. Daher ist als strategischer Erfolgsfaktor für die konsequente Umsetzung einer zukunftsfähigen Serviceorientierung die Implementierung eines **Change Managements** unabdingbar.

- 1) Die Recherche der in Berlin bereits im Zuge der Verwaltungsmodernisierung und als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen umgesetzten oder zumindest konzipierten Aktivitäten und Maßnahmen hat ergeben, dass es eine Vielzahl innovativer Überlegungen und Ansätze gibt, diese aber sehr verteilt und teilweise über das Erprobungsstadium nicht hinausgekommen sind. Zur Lösung dieses Problems wird die Institutionalisierung eines „**Innovationsmanagers**“ vorgeschlagen.
- 2) Die Umsetzung der in dieser Studie genannten konkreten Handlungsempfehlungen wird nicht selten hohe Ausgabensteigerungen zur Folge haben. Unter Berücksichtigung fortwährender Haushaltskonsolidierung werden daher sowohl eine Konzentration auf kurz- oder mittelfristig haushaltsentlastende Maßnahmen als auch eine stärkere **politische Prioritätensetzung** bei stark ausgabenrelevanten Handlungsfeldern vorgeschlagen. Darüber hinaus wird dafür plädiert, die Adressaten der Serviceangebote an der Prioritätensetzung zu beteiligen.
- 3) Ungeachtet dessen gibt es zahlreiche weitere Gründe für eine wesentlich intensivere Beteiligung der Adressaten an der Konzeption, Bewertung und Erstellung des Serviceangebots. Eine stärkere Orientierung am **Leitbild der partizipativen Stadt** wird daher auch in Berlin zu Effizienz- und Effektivitätssteigerungen bei der Umsetzung einer serviceorientierten Modernisierungsstrategie führen. Da die Nutzung neuer technischer Verfahren die Online-Beteiligung einer immer größeren Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, wird der weitere Ausbau entsprechender Angebote empfohlen.
- 4) Angesichts der großen Bedeutung des technologischen Wandels für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Serviceangebots wird angeraten, die in Berlin schon vielfältig vorhandenen E-Government-Lösungen zu einem **strategischen E-Government** weiterzuentwickeln, zu bündeln, die entsprechenden Verantwortlichkeiten auf höchster Ebene anzusiedeln und den künf-

tigen Vorrang des elektronischen Geschäftsverkehrs mit den Kundinnen und Kunden und verwaltungsintern durch ein E-Government-Gesetz rechtlich zu fixieren.

- 5) Bürgerinnen, Bürger und die Wirtschaft äußern zunehmend den Wunsch, die Serviceleistungen einer Stadt in einheitlichen Anlaufstellen nachfragen zu können. Die teilweise schon begonnene Bündelung physischer Anlaufstellen und anderer Zugangskanäle sollte daher an der Konzeption einer „**One-Stop-City**“ ausgerichtet und um die Übernahme weiterer Services ergänzt werden.
- 6) Die Veränderung der Rahmenbedingungen wird dazu führen, dass die Aufgabenzuordnung zwischen den Bezirken und der Hauptverwaltung mittelfristig überprüft werden muss und mit sozialräumlichen Bezügen eine weitere Stärkung der bezirklichen Eigenverantwortung vorzunehmen ist. Während bei der Leistungserbringung (die direkte Erbringung „am Kunden“) eine stärkere **Dezentralisierung** sinnvoll erscheint, wird bei der Leistungserstellung (die eigentliche Wertschöpfung z.B durch den Bearbeitungsprozess) insbesondere hinsichtlich der Nutzung der erforderlichen Infrastruktur eine stärkere **Zentralisierung** empfohlen.
- 7) Nach dem Prinzip der sozialraumorientierten Leistungskonzeption und Leistungserstellung sollen Serviceleistungen vor Ort fachübergreifend und in starker Vernetzung mit den jeweils relevanten Akteuren erbracht werden. Daher sollten für bestimmte Leistungsangebote verstärkt die **Lebenswelten** der Bürgerinnen und Bürger als räumlicher **Handlungsmaßstab** herangezogen werden.
- 8) Auch führen vor allem die sich wandelnden gesellschaftlichen, demografischen und ökonomischen Rahmenbedingungen dazu, dass die Verwaltung stärker als bisher auf die Bürgerinnen und sowie die Bürger und Unternehmen zugehen muss. Es erscheint daher ratsam, unter der Überschrift „**Die aufsuchende Stadt**“ zunehmend Aktivitäten zu entwickeln und auszubauen, bei denen nicht der Adressat zur Verwaltung kommt, sondern die Verwaltung aktiv auf die Bürgerschaft und die Unternehmen zugeht.
- 9) Die **erfolgreiche Integration** von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund ist zu einem wichtigen Standortfaktor geworden. Für die künftige Ausrichtung der Serviceangebote in Berlin ist es daher bedeutsam, wie weit es gelingt, die soziale Integration zu verbessern und die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu stärken. Integrationspolitische Schwerpunkte sind daher vor allem in Schulen und bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu setzen. Die positiven Erfahrungen des Berliner Quartiersmanagements sollten zudem für die ressortorientierte Politik ausgewertet werden.
- 10) In einer globalisierten Welt profitiert die Stadtgesellschaft vor allem in Großstädten verstärkt vom kulturellen, sozialen und fachlichen Wissen der Migrantinnen und Migranten. Voraussetzung dafür ist auch in Berlin ein von allen gesellschaftlichen Gruppen getragenes Klima der **Weltoffenheit**.
- 11) Die Veränderung der Bevölkerungsstruktur erfordert nicht nur eine neue Ausrichtung der Serviceangebote. Der **demografische Wandel** muss auch als **Chance** verstanden werden, die Potenziale von Jugendlichen, Älteren und Migrantinnen und Migranten insgesamt stärker zu nutzen. Die Ansätze der ServiceStadt Berlin 2016 und des Demografiekonzepts für Berlin zielen damit grundsätzlich in die gleiche Richtung, weisen aufgrund verschiedener Zeit- und Bezugsräume sowie Handlungsebenen im Detail jedoch Unterschiede auf.
- 12) Der Modernisierungsprozess erfordert nicht nur von den Arbeitnehmern eine hohe individuelle Veränderungsbereitschaft. Auch die Dienstherren und Arbeitgeber müssen sich mit den neuen Rahmenbedingungen intensiver als bisher auseinandersetzen. **Personal- und Arbeitgeberentwicklung** sind daher zu **forcieren** und als sich ergänzende Perspektiven zu betrachten.

- 13) Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel, eingeschränkte finanzielle Spielräume und von den Städten kaum zu beeinflussende Auswirkungen des Globalisierungsprozesses verändern die kommunalen Handlungsspielräume. An die Stelle von Planung und Steuerung sollten als Leitlinien serviceorientierten Verwaltungshandelns immer mehr die **Prinzipien der Befähigung, Ermöglichung und Flexibilisierung** treten.
- 14) Um gewünschte Entwicklungen zu befördern, wird auch die ServiceStadt Berlin nicht auf landesgesetzliche Regelungen und Verordnungen verzichten können. Dabei ist darauf zu achten, dass deren Nutzen die entstehenden (Bürokratie-)Kosten deutlich übersteigt und im Abwägungsprozess dem **Bürokratieabbau Vorrang** vor neuen Regelungen gegeben wird.

Umsetzung

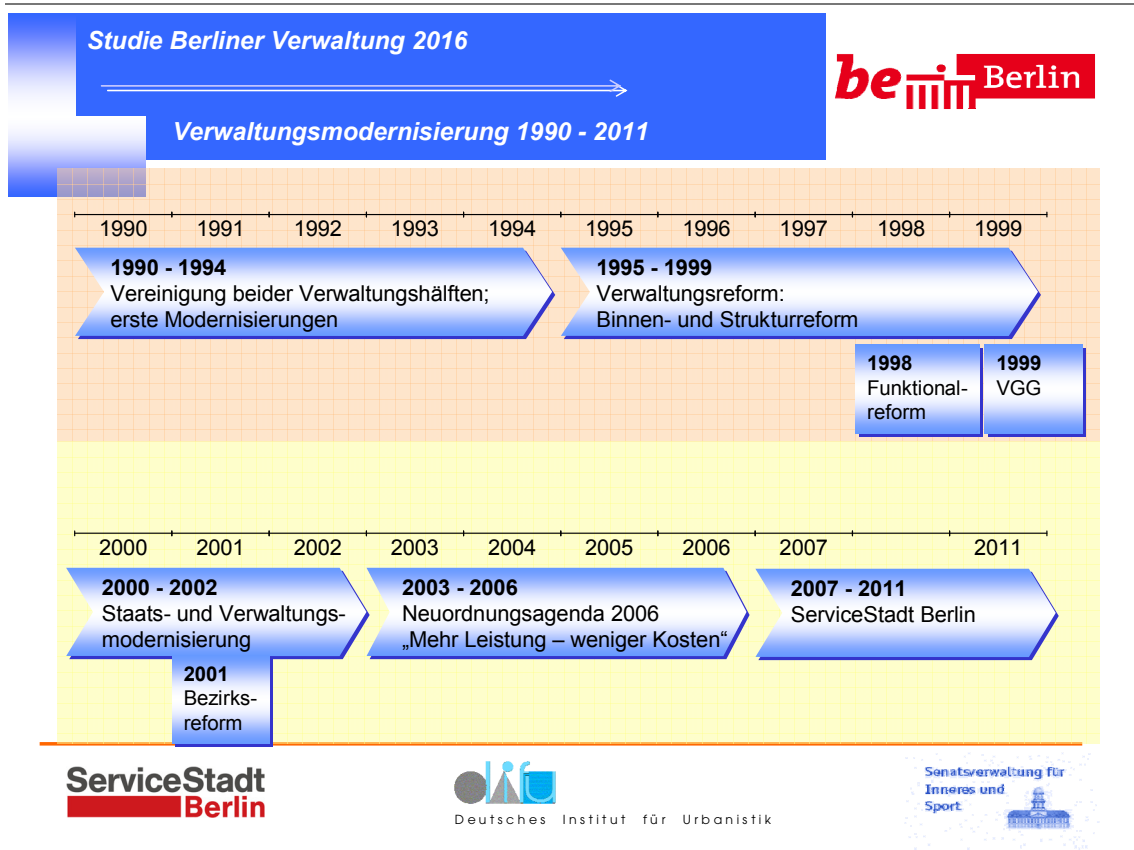
Die vorliegende Studie enthält neben einer detaillierten Ableitung der dargestellten Handlungsansätze eine Vielzahl von Einzelempfehlungen, die jeweils in einen Zusammenhang mit den Servicetypen gestellt werden. Darüber hinaus wird dargestellt, wie sich die Erkenntnisse auf konkrete Serviceangebote übertragen lassen. Damit liefert der Bericht auch ein Instrumentarium für eine Anwendung in der Verwaltungspraxis und eine Grundlage für die Ableitung konkreter politischer und administrativer Umsetzungsschritte.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielstellung

Mitte der 1990er-Jahre leitete das Land Berlin mit der Einführung von Elementen des Neuen Steuerungsmodells auf Haupt- und Bezirksverwaltungsebene einen konsequenten Verwaltungsmodernisierungsprozess ein. Aufbauend auf den Ergebnissen und Erfahrungen dieser Binnen- und Strukturreform wurde zwischen 2000 und 2006 vor allem mit der Überprüfung von Umfang und Art staatlicher Aufgabenwahrnehmung eine inhaltliche Schwerpunktverlagerung vollzogen. Mit dem am 12. Juni 2007 beschlossenen „Programm zur kontinuierlichen Weiterführung der Modernisierung der Berliner Verwaltung bis 2011“ forcierte der Berliner Senat die Ausrichtung der Verwaltungsmodernisierung an den Grundsätzen bürgerorientierten Verwaltungshandelns.

Abbildung 1



Das über 100 Projekte und Vorhaben umfassende Programm ist schwerpunktmäßig auf die systematische Verbesserung der Zugangsvoraussetzungen zu den Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung sowie auf die Weiterentwicklung der Dienstleistungen selbst ausgelegt. Wesentliche strategische Ziele des Programms sind die durchgehende Orientierung der Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Adressaten, die Stärkung des Berliner Wirtschaftsstandortes, der Abbau überflüssiger Bürokratie, die Anpassung des Aufgabenportfolios an die Rahmenbedingungen und die Fortsetzung der Strukturreformen.

Angesichts sich rapide verändernder Rahmenbedingungen gilt es allerdings, schon gegenwärtig konkrete Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie die Leistungs- und Serviceangebote der Berli-

ner Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger¹ sowie für die Wirtschaft nach 2011 ausgestaltet sein müssen, um dem Leitbild der adressatenorientierten Dienstleistungsverwaltung zu entsprechen. Nur so können schon im aktuellen Modernisierungsprogramm Grundlagen für künftig notwendige Modernisierungsschritte geschaffen werden. Wie notwendig solche Überlegungen sind, wird deutlich, wenn man sich z.B. vor Augen führt, welche Auswirkungen die rasante technologische Entwicklung sowohl auf Seiten der Bürger und der Wirtschaft als auch in der Verwaltung selbst allein hinsichtlich des Zugangs zu Verwaltungsleistungen hat. Zu berücksichtigen ist u.a. auch, dass sich signifikante demografische Veränderungen und die zunehmende Heterogenität der Gesellschaft nicht nur auf die Quantität, sondern auch auf die Qualität des Leistungsangebots auswirken. Um den künftigen Anforderungen gerecht werden zu können, wird es aufgrund der angespannten Haushalts- und Personalsituation des Landes Berlin zwingend erforderlich sein, dass die Rolle und das Selbstverständnis der Berliner Verwaltung nach den Grundsätzen der Serviceorientierung kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Um die Akteure aus Politik und Verwaltung in diesem Prozess zu unterstützen, erteilte der Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung am 18. Februar 2008 die Genehmigung zur Erstellung einer Studie „Berliner Verwaltung 2016“. Im Mai 2008 wurde das Deutsche Institut für Urbanistik von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport mit der Durchführung dieses Projekts beauftragt.

In enger Abstimmung mit dem Auftraggeber und unter maßgeblicher Beteiligung der Bezirke Marzahn-Hellersdorf, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick sowie (aufgrund der Überschneidungen zum Projekt „Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung“) der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung wurden dabei auf wissenschaftlich-analytischer Grundlage Entwicklungstendenzen und notwendige Anpassungen erarbeitet, daraus einige wesentliche Handlungsempfehlungen abgeleitet und durch internationale Vergleiche neue Impulse für die Modernisierung der Berliner Verwaltung gegeben.

1.2 Projektorganisation

Die Studie wurde federführend vom Deutschen Institut für Urbanistik bearbeitet. Der Auftraggeber begleitete den Projektverlauf kritisch und konstruktiv, stellte den Projektbeteiligten bei Bedarf relevante Materialien und Informationen zur Verfügung und sicherte die notwendigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeit der beteiligten Bezirke Marzahn-Hellersdorf, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick sowie der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung.

Um die enge Abstimmung mit dem Auftraggeber und den beteiligten Verwaltungen zu gewährleisten, wurde eine von je einem Mitarbeiter der Senatsverwaltung für Inneres und Sport und des Deutschen Instituts für Urbanistik gemeinsam geleitete Projektgruppe eingerichtet, die insgesamt achtmal tagte (zur Zusammensetzung vgl. Anhang 3). Die Aufgabe aller ihrer Mitglieder umfasste nicht nur die Projektsteuerung, sondern auch die aktive inhaltliche Mitarbeit. Teil dieser Zusammenarbeit war auch die Durchführung von Workshops zur Konkretisierung des Forschungsvorhabens sowie zur Diskussion der Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als eine besonders relevante Rahmenbedingung² (siehe hierzu Anhang 3).

1 Mit Rücksicht auf eine bessere Lesbarkeit ist davon abgesehen worden, Personenbezeichnungen stets in männlicher und weiblicher Schreibform zu verwenden. Personenbezeichnungen in männlicher Schreibform beziehen daher die weibliche Schreibform mit ein.

2 Das Protokoll des IKT-Workshops kann eingesehen werden unter: http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/servicestadt-berlin/servicestadt_berlin_2016.html.

1.3 Untersuchungsgegenstand

Ziel der Studie war es, Vorstellungen über die künftige Ausgestaltung der Berliner Servicelandschaft zu erarbeiten. In einem ersten Schritt war es dazu erforderlich, den zu betrachtenden Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren. Angestrebt wurde ein möglichst umfassender Begriff für die zu analysierenden Sachverhalte. Neben den reinen Dienstleistungen der Berliner Verwaltung sollten grundsätzlich auch Sachleistungen oder gemischte Angebote eingeschlossen werden. Aus diesem Grund wurde der Terminus „Serviceangebot“ geprägt, der im Folgenden stellvertretend für alle in Frage kommenden Leistungsbestandteile verwendet wird. Darüber hinaus galt es zunächst, die Menge der zu betrachtenden Serviceangebote zu beschreiben. Auch hier sollte wieder ein möglichst breiter Ansatz gewählt werden, um der Vielschichtigkeit der Berliner Servicelandschaft gerecht zu werden. Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, werden die hier relevanten Leistungen der Daseinsvorsorge im Land Berlin nicht nur von Senats- und Bezirksverwaltungen für die Öffentlichkeit bereitgestellt, sondern auch von Beteiligungsgesellschaften, freien Trägern und der Zivilgesellschaft erbracht (vgl. dazu vertieft die Ausführungen in Kapitel 3).

Abbildung 2



Da im Rahmen dieser Studie aufgrund der unüberschaubaren Fülle an Angeboten keine konkreten Aussagen zu allen einzelnen Serviceangeboten gemacht werden können, wurde mit der Bildung von Servicetypen (vgl. Kapitel 4) ein neues Verfahren entwickelt, das die Vielzahl der Angebote strukturiert und typenbezogene konkrete Aussagen ermöglicht. Damit wurden die Voraussetzungen für die Bearbeitung der Untersuchungsschwerpunkte und die Beantwortung der Untersuchungsfragen geschaffen.

1.4 Untersuchungsfragen

Um einen Überblick über das zukünftige Angebot von Serviceleistungen des Landes Berlin und seiner Bezirke gegenüber den Bürgern/Kunden zu bekommen, wurden Untersuchungsfragen formuliert, die sowohl nachfrage- als auch angebotsorientierte Aspekte berücksichtigten.

Aus Sicht der Nachfrager stehen dabei vier Fragen im Mittelpunkt (zur inhaltlichen Ausdifferenzierung dieser und der unten stehenden Fragen vgl. Kapitel 7.1):

- Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?
- Welche zukünftigen und zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?
- An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?
- Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?

Um den veränderten Notwendigkeiten gerecht werden zu können, müssen auf Seiten der Anbieter zahlreiche Voraussetzungen erfüllt sein. Diese betreffen vor allem organisatorische und inhaltliche Fragen der Leistungserstellung:

- Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?
- Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?
- In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?
- Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?
- Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?
- Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?
- Warum sollen die jeweiligen Serviceangebote auch zukünftig bereitgestellt werden?
- Welche Mitarbeiter (Funktionen, Qualifikationen etc.) sollen die Leistungen erbringen?

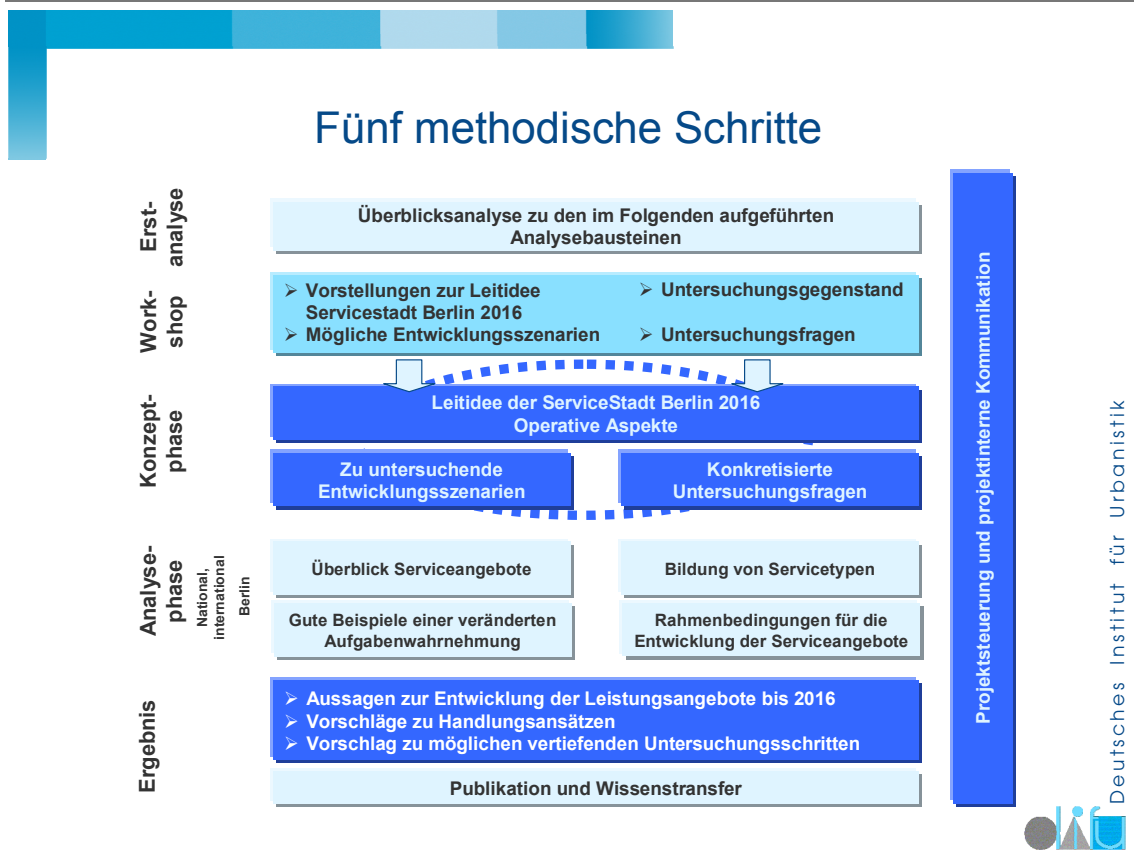
2. Methodische Herangehensweise im Überblick

Um bei der Untersuchung der Entwicklung der Berliner Leistungs- und Serviceangebote in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu nachvollziehbaren Ergebnissen zu kommen, waren verschiedene vorbereitende Schritte erforderlich.

Die Grundlage bildete eine Überblicksanalyse der gegenwärtigen Situation der Leistungserbringung der öffentlichen Verwaltung in Berlin, des Status quo der Verwaltungsmodernisierung, des Umgangs mit strategischen Überlegungen zur Leistungserbringung in anderen Städten, des Standes der wissenschaftlichen Forschung und einer Vielzahl weiterer Aspekte mit thematischem Bezug zur Studie. Die Ergebnisse dieser Erstanalyse beeinflussten die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und die Konkretisierung der Untersuchungsfragen maßgeblich.

Im Rahmen eines Workshops wurden die konzeptionellen Parameter der Studie durch die Projektgruppe diskutiert und, wie bereits in Kapitel 1 dargestellt, abschließend festgelegt. In der Konzeptphase wurde eine geeignete methodische Herangehensweise erarbeitet und mit der Projektgruppe abgestimmt.

Abbildung 3: Arbeitsschritte



Erst nach diesen drei vorbereitenden Schritten konnte sich die eigentliche Analysephase anschließen. Wie bereits anhand der Untersuchungsfragen deutlich wurde, ist die Studie breit angelegt. Die Vielzahl von Fragestellungen macht eine Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven erforderlich. Es war deshalb notwendig, einen geeigneten Weg zum Umgang mit der daraus resultierenden Komplexität zu finden, um zu nachvollziehbaren handlungsleitenden Aussagen zu kommen. Der gewählte methodische Ansatz wird im Folgenden im Überblick dargestellt. Die konkrete

Umsetzung der einzelnen Bausteine ist Gegenstand der folgenden Kapitel. Die Methodik findet sich insofern in der Struktur des vorliegenden Berichts wieder.

Aufbauend auf der in Kapitel 1.3 dargestellten begrifflichen Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes bildete die Analyse der derzeitigen Leistungs- und Serviceangebote den Ausgangspunkt der Untersuchung. Wesentliche Hinweise lieferten dabei beispielsweise die Produktkataloge für die Berliner Bezirke und die Hauptverwaltung. Neben diesen beiden unmittelbaren Ebenen der Verwaltung wurden weitere Anbieter von Leistungen im öffentlichen Interesse oder mit gesellschaftlichem Bezug betrachtet. Dies umfasst beispielsweise Unternehmen, an denen das Land Berlin eine Beteiligung hält, aber auch private Unternehmen, die ihnen übertragene Aufgaben wahrnehmen. Die Anbieter und ihre Leistungen sind in Kapitel 3 im Überblick dargestellt.

Aufgrund der Vielzahl von Serviceangeboten erschien es wenig sinnvoll, jedes einzelne Angebot in Bezug auf zukünftige Entwicklungen zu kommentieren. Erste Überlegungen zeigten sehr schnell, dass sich bestimmte Angebote in ihrer Zielsetzung, ihrer organisatorischen Ausgestaltung oder in anderer Weise ähneln. Klassischerweise werden Aufgaben nach ihrer jeweiligen Ressortzugehörigkeit analysiert. Diese im Zusammenhang mit anderen Fragestellungen unter Umständen sinnvolle Herangehensweise erwies sich für die vorliegende Studie als ungeeignet. Einerseits sind in der Regel innerhalb eines Ressorts ganz unterschiedliche Aufgaben zusammengefasst. Andererseits gibt es unabhängig von der organisatorischen Zuordnung Leistungsbereiche, die ganz ähnlich strukturiert sind. Um diesen Umständen gerecht zu werden, wurde ein neuer Weg beschritten. Den Kern dieses Ansatzes stellt die Bildung von Servicetypen dar, auf deren Grundlage die Vielzahl der Verwaltungsleistungen zu Gruppen zusammengefasst werden können. Wie dabei im Einzelnen vorgegangen wurde, ist Gegenstand in Kapitel 4.

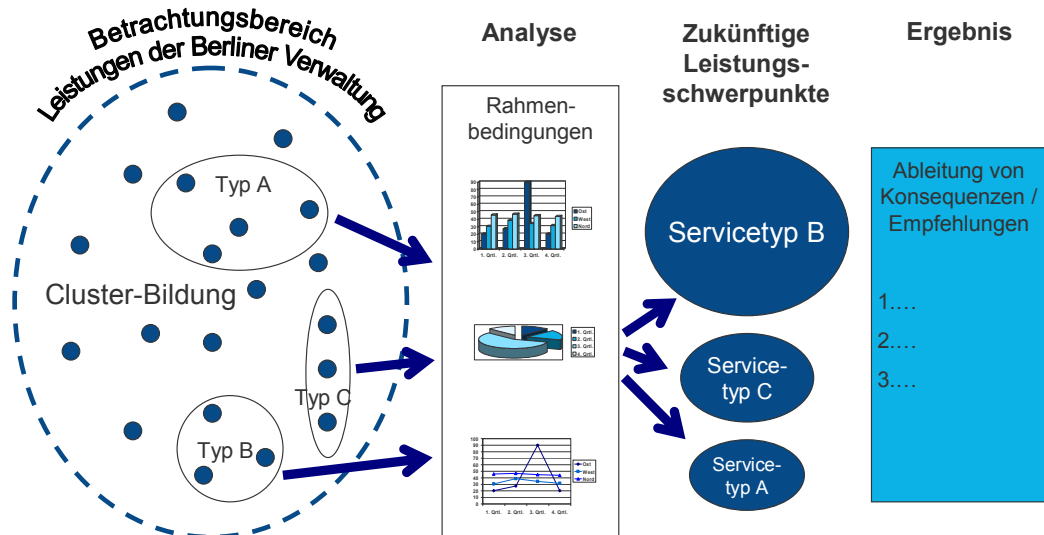
Die zukünftige Leistungserbringung der Berliner Verwaltung hängt eng mit der zu erwartenden Entwicklung verschiedener Rahmenbedingungen zusammen. Diese Rahmenbedingungen waren zu identifizieren und in ihrem Einfluss zu bewerten. Durch Auswertung einer Vielzahl von Materialien (z.B. bereits vorliegende Studien oder Statistiken) sowie durch die Hinzuziehung von Experten zu einzelnen Teilaspekten (z.B. zur Entwicklung der IKT) wurde ein Basisszenario für die zukünftige Entwicklung der Rahmenbedingungen entworfen. Dieses wird in Kapitel 5 ausführlich vorgestellt.

Die Erkenntnis, dass die öffentliche Verwaltung ihre Serviceangebote an sich ändernde Anforderungen anpassen muss, ist nicht neu. Es gibt in Deutschland, aber auch weltweit eine Vielzahl von Beispielen, wie erfolgreich mit dem Wandel der Rahmenbedingungen umgegangen wird. Die Betrachtung solcher Beispiele, auch wenn diese im Detail nicht immer unmittelbar zu übertragen sind, kann wichtige Anregungen für eigene Schlussfolgerungen und Aktivitäten liefern. Aus diesem Grund werden in Kapitel 6 Beispiele einer veränderten Aufgabenwahrnehmung vorgestellt und in Bezug zur Berliner Situation gesetzt.

Auf der Grundlage des Basisszenarios erfolgt eine Prognose der zukünftigen Leistungsschwerpunkte der Berliner Verwaltung. Bereits aus der veränderten Bedeutung einzelner Servicetypen ergeben sich Konsequenzen für die beteiligten Akteure. Darüber hinaus ergeben sich auch Veränderungen bei der Bereitstellung von Angeboten einzelner Servicetypen. Diese Aspekte sind Gegenstand in Kapitel 7. Es werden Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote herausgearbeitet. Die Aussagen orientieren sich dabei zunächst an den Untersuchungsfragen und werden im zweiten Schritt dann für die jeweiligen Servicetypen konkretisiert.

In Kapitel 8 werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst. Dabei wird auch ein Ausblick auf weiterführende Fragestellungen oder denkbare Ansätze zur Konkretisierung der Untersuchungsergebnisse gegeben.

Durch die Definition von Servicetypen wird die vorhandene Komplexität reduziert und handhabbar gemacht



3. Die Serviceangebote im Land Berlin im Überblick

Wie in Kapitel 1.3 bereits dargestellt, bieten im Land Berlin nicht nur Senats- und Bezirksverwaltungen, sondern auch Beteiligungsgesellschaften, freie Träger und die Zivilgesellschaft Serviceleistungen für die Öffentlichkeit an. Für den Adressaten ist teilweise weder ersichtlich, von wem sie angeboten werden, noch von Interesse, von welcher Ebene bzw. ob von Verwaltung, Eigenbetrieb oder Beteiligungsunternehmen.

Die überaus vielfältigen Serviceleistungen, die hier betrachtet werden sollen, betreffen durchgängig Aufgaben der Daseinsvorsorge und hoheitliche Aufgaben. Die thematisch gegliederte Übersicht 1 verdeutlicht dies und zeigt darüber hinaus auf, auf welchen Ebenen und von wem die jeweiligen Leistungen erbracht werden.

Übersicht 1: Thematische Gliederung der Serviceangebote im Land Berlin

Fachgebiet	Hauptverwaltung	Bezirksverwaltung	Eigenbetriebe, Beteiligungsunternehmen	Private Träger	Bürgergesellschaft
Ordnungsangelegenheiten, Verbraucherschutz		●	●	○	○
Bürgerdienste	●	●	●		
Bildung	●	●	○	●	○
Schule	●	●		○	
Wissenschaft	●		●	●	
Kultur	●	●	●	●	●
Soziales	●	●	●	●	●
Integration	●	●		○	○
Jugend	○	●	○	●	○
Frauen	●	●		○	○
Gesundheit	○	●	●	●	●
Freizeit, Sport	○	●	●	●	●
Planen und Vermessen		●		●	
Bauen		●	●	●	
Stadtentwicklung	●	○	○		○
Wirtschaft	●	●			
Arbeit	●	●		○	○
Wohnen		○	●	●	○
Umwelt und Natur	●	●	●	●	●
Finanzen und Steuern	●	○	●	●	
Recht, Gesetz, Sicherheit	●	●	○	●	
Verkehr, Transport	●		●	●	

- Umfangreiches Dienstleistungsangebot
- Einzelne Dienstleistungsangebote

Quelle: Eigene Darstellung.

In den folgenden Unterkapiteln wird jeweils etwas über die Spezifik der Leistungswahrnehmung auf den unterschiedlichen Ebenen bzw. durch die jeweiligen Aufgabenträger (inkl. Ehrenamt) ausgeführt. Da offensichtlich wird, dass ähnliche oder gleiche Aufgaben teilweise von unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen werden, wird in der Analyse der Serviceangebote von der Ebene

und auch vom Gegenstand der Aufgabenwahrnehmung in den späteren Analysen abstrahiert und das neue Konzept der „Servicetypen“ gewählt (vgl. Kapitel 4).

3.1 Anbieter

3.1.1 Die Serviceangebote des Landes Berlin und der Berliner Bezirke

Der Aufbau der Berliner Verwaltung wird von der Stadtstaatlichkeit Berlins geprägt. Berlin ist eine Einheitsgemeinde, bei der nicht zwischen staatlicher und gemeindlicher Tätigkeit unterschieden wird. Berlin ist ein deutsches Bundesland und zugleich eine Stadt.

Die innere Organisation der Berliner Verwaltung ist durch ihre Zweistufigkeit gekennzeichnet und gliedert sich in Haupt- und Bezirksverwaltung. Gemäß Art. 66 Abs. 2 Verfassung von Berlin (VvB) erfüllen die Bezirke ihre Aufgaben nach den Grundsätzen der Selbstverwaltung.

Zur Hauptverwaltung zählen die Senatsverwaltungen als oberste Landesbehörden und die ihnen nachgeordneten Sonderbehörden. Die Hauptverwaltung nimmt die Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung wahr. Dazu zählen Leitungsaufgaben (Planung, Grundsatzangelegenheiten, Steuerung, Aufsicht), die Polizei- und Ordnungsaufgaben sowie einzelne andere Aufgabenbereiche, die wegen ihrer Eigenart zwingend einer Durchführung in unmittelbarer Regierungsverantwortung bedürfen.

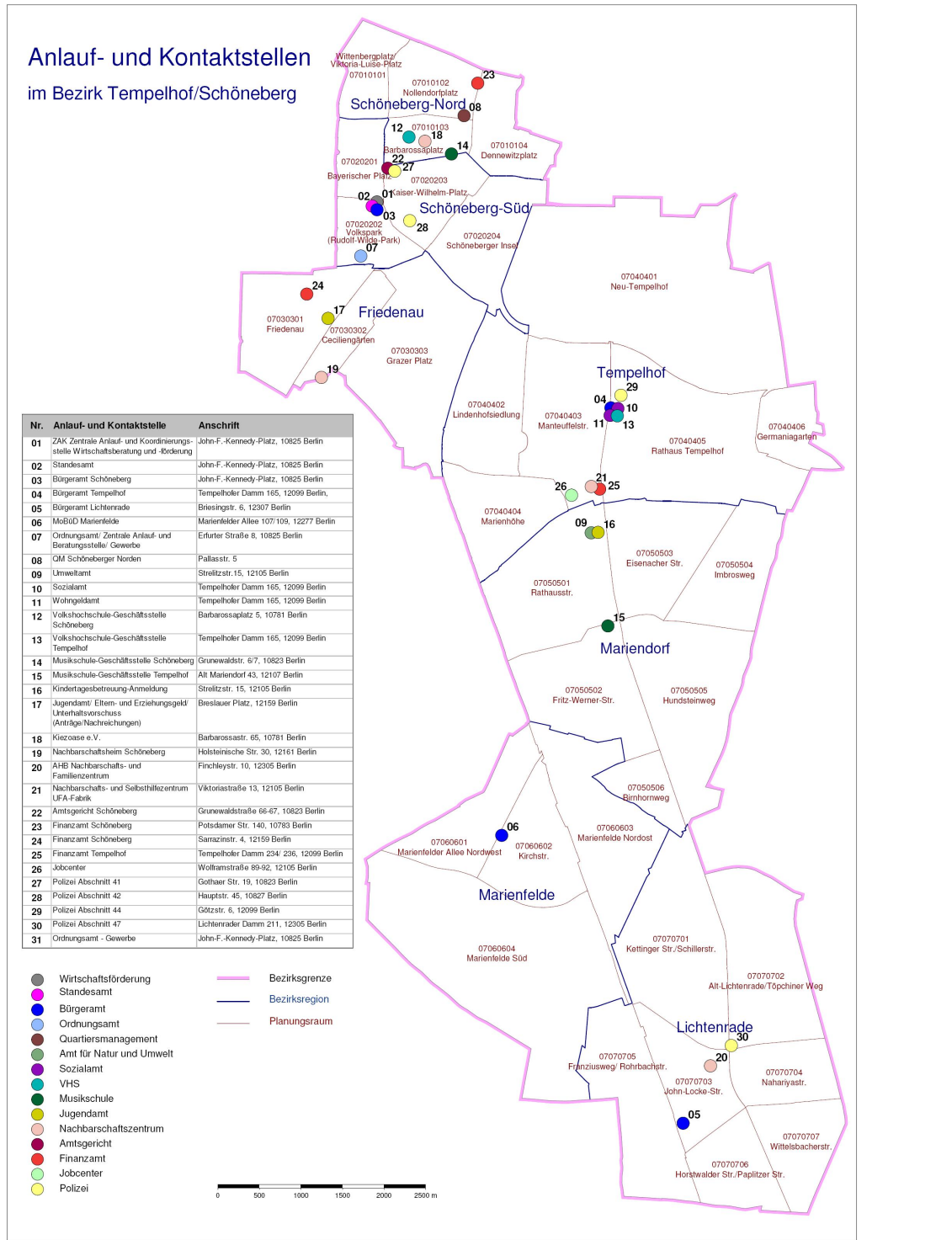
Alle anderen Aufgaben der Verwaltung werden als Regellösung auf der unteren Verwaltungsebene von den zwölf Bezirken Berlins wahrgenommen. Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben agieren die Bezirke selbständig. Lediglich die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften wird im Rahmen der allgemeinen Aufsicht (Bezirksaufsicht) überwacht. Anstelle einer Fachaufsicht, mit der auch eine allgemeine Kontrolle der Zweckmäßigkeit des Handelns der Bezirksverwaltungen durchgeführt werden könnte, hat sich der Berliner Gesetzgeber dafür entschieden, lediglich ein Eingriffsrecht der Hauptverwaltung gegenüber den Bezirken für den Fall vorzusehen, dass dringende Gesamtinteressen Berlins beeinträchtigt sind.

Durch die Zweistufigkeit der Verwaltung und die Regelzuständigkeit der Bezirke mit einer hohen Selbständigkeit soll die Bürgernähe der Berliner Verwaltung gestärkt werden, indem nah am Geschehen und vor Ort schnelle und sachgerechte Entscheidungen getroffen werden können. Karte 1 zeigt die Verteilung der Anlauf- und Kontaktstellen der Berliner Verwaltung am Beispiel des Bezirks Tempelhof-Schöneberg. Bereits mit den dargestellten Einrichtungen wird das Prinzip erkennbar, die Verwaltungsleistungen nah beim Bürger zu erbringen. Die Karte enthält sowohl die Kontaktstellen der Kernverwaltung, beispielsweise die Bürgerämter, als auch Einrichtungen wie die Nachbarschaftszentren, die keine Verwaltungseinrichtungen im klassischen Sinne sind, denen aber bestimmte Verwaltungsleistungen übertragen wurden. Eine Vielzahl weiterer Anlauf- und Kontaktstellen konnten im Interesse der Übersichtlichkeit nicht mit aufgenommen werden. Dies betrifft beispielsweise die Gesundheitsberatungszentren, Kindertagesstätten oder die Stadtteilbibliotheken. Die Auswahl bedeutet allerdings nicht, dass die übrigen Einrichtungen nicht genauso wichtig und leistungsfähig wären. Vielmehr wurde darauf geachtet, bei welchen der vielen Anlauf- und Kontaktstellen ein hohes Potenzial für zukünftige organisatorische Veränderungen, beispielsweise durch Zusammenlegung von Leistungsbereichen oder stärkere Ausdifferenzierung von Front und Back Office, vermutet werden kann.

Trotz der grundsätzlich beabsichtigten, aber in der konkreten Umsetzung nicht immer unumstrittenen Stärkung der bezirklichen Selbstverwaltung durch Abschichtung von Aufgaben in die Verantwortung der Bezirke gibt es zahlreiche Aufgaben, die sowohl von Haupt- als auch von Bezirksverwaltungen wahrgenommen werden.

So weisen die Produktkataloge der Bezirke und der Senatsverwaltungen bspw. auf den Fachgebieten Bürgerdienste, Wirtschaft und Bildung jeweils umfangreiche Angebote beider Ebenen aus.

Karte 1



Quelle: Bezirksamt Mitte, Abt. Stadtentwicklung, LuV Plänen und Genehmigen, Fachbereich Stadtplanung, im Auftrag des Bezirksamts Tempelhof-Schöneberg

Das Leistungsangebot des Landes Berlin und der Berliner Bezirke soll noch anhand ausgewählter Daten illustriert werden. Aufgrund von Erkenntnissen aus durchgeführten Kundenmonitorings in den 17 Berliner Finanzämtern, die regional für die Besteuerung von natürlichen Personen und Personengesellschaften zuständig sind und eine „Zentrale Annahme- und Informationsstelle (Info-Zentrale)“ besitzen, variiert die Besucherzahl zwischen 40 und 210 Besuchern am Tag je Finanzamt. Die Besucherzahlen werden von der Größe des Zuständigkeitsbereichs des Finanzamts und den gesetzlichen Abgabefristen beeinflusst. Sie liegen nach den Erkenntnissen aus den letzten drei Finanzämtererhebungen bei durchschnittlich 107 Besuchern am Tag je Finanzamt (Info-Zentrale). Am publikumsintensivsten sind die Donnerstage. Noch deutlicher wird der quantitative Umfang der Serviceangebote bei den folgenden Beispielen: Jährlich nutzen etwa 3 200 000 Bürgerinnen und Bürger die 45 bezirklichen Bürgerämter vor Ort (Mehrfachnutzungen; persönlicher Besuch, also ohne Telefon, E-Mail, Post). Insgesamt etwa 1 800 000 Bürgerinnen und Bürger wurden durch die zwölf bezirklichen Ordnungsämter kontaktiert.

3.1.2 Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen

Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen sind organisatorisch und finanzwirtschaftlich aus der Berliner Verwaltung ausgegliedert, stellen aber wesentliche Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen zu Verfügung.

Genannt seien hier exemplarisch die wohl bekanntesten Anstalten des öffentlichen Rechts: Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR), Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) und Berliner Wasserbetriebe (BWB). Alleine BVG und BWB hatten Ende 2007 zusammen einen Nominalkapitalwert von mehr als 4,3 Mrd. Euro und etwa 18 000 Beschäftigte.

Als Eigenbetriebe gelten in Berlin im Wesentlichen nur noch die 2005 neu geschaffenen Kita-Eigenbetriebe, von denen es höchstens sechs geben soll und an denen sich nach dem Kindertagesförderungsgesetz (KitaFöG) jeweils zwei Bezirke beteiligen müssen³. Bislang bestehen fünf solcher Eigenbetriebe.

Insgesamt war das Land Berlin Ende 2007 an 52 Unternehmen privaten Rechts und acht Anstalten des öffentlichen Rechts direkt beteiligt (davon an 40 Gesellschaften mehrheitlich). Hinzu kamen etwa 130 Tochterunternehmen.

Der Saldo aus Gewinnen und Verlusten aller Beteiligungen auf Basis der testierten Jahresabschlüsse 2007 beträgt 433 Mio. Euro. Die Gesellschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts umfassen dabei eine Größenordnung von sehr kleinen Unternehmen mit einem Nominalkapital im zweistelligen Tausenderbereich und z.T. einstelligen Beschäftigtenzahlen (vgl. z.B.: BBB, Berliner Werkstätten für Behinderte) bis hin zu den bereits erwähnten Beteiligungen im unteren einstelligen Milliardenbereich und mehreren Tausend Beschäftigten. Insgesamt summieren sich alle Berliner Beteiligungen auf ein Nominalkapital von 5,65 Mrd. Euro, die Beschäftigtenzahl beträgt mehr als 46 000. Damit arbeitet im weitesten Sinne jeder Vierte im Berliner öffentlichen Dienst Beschäftigte bei einem Beteiligungsunternehmen⁴.

Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen sind vor allem deshalb entstanden, weil man politisch dem Leitbild des möglichst schlanken Staates folgen und vor allem nicht-hoheitliche Aufgaben der Verwaltung aussondern wollte. Eigenbetriebe und Beteiligungen der öffentlichen Hand unterliegen, wenn sie eine privatrechtliche Trägerschaft besitzen, einer anderen Gesetzgebung als öffentliche Institutionen und sollen, so der Gedanke, sich somit effizienter aufstellen und am Markt bestehen können.

3 Vgl. KitaFöG: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-familie/rechtsvorschriften/kitafoeg.pdf>.

4 Vgl. <http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/> (12.12.2008).

Die Berliner Beteiligungen sind im Beteiligungsbericht 2008⁵ in acht verschiedene Branchen unterteilt. Im Folgenden werden allerdings aus Gründen der Übersichtlichkeit die Fachgebiete aus der Übersicht 1 gewählt (siehe Einführungstext zu Kapitel 3), um die Leistungen der Beteiligungsunternehmen zu kategorisieren. Es werden hier nur die Fachgebiete dargestellt, in denen die Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen entweder ein umfangreiches Dienstleistungsangebot zur Verfügung stellen oder zumindest einzelne Dienstleistungen anbieten (vgl. auch die Einordnung in Übersicht 1). In Klammern steht die Höhe der jeweiligen Beteiligung des Landes Berlin als Gesellschafter oder Anteilseigner:

Ordnungsangelegenheiten

Im Bereich der Ordnungsangelegenheiten nehmen die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR), die SBB Sonderabfall GmbH (25 Prozent), und die MEAB GmbH (50 Prozent) umfassende Entsorgungsdienstleistungen im gesamten Berliner Stadtgebiet und darüber hinaus wahr.

Bildung

Im vorschulischen Betreuungs- und Bildungsbereich bestehen mittlerweile auf Grundlage des Kita-FöG fünf Kita-Eigenbetriebe, die mittels einer Kostensatzfinanzierung dieselbe finanzielle Ausstattung wie die freien Träger erhalten. Etwa ein Drittel wird durch die Berliner Eigenbetriebe gestellt, zwei Drittel entfallen auf die freien Träger.

Wissenschaft

Im Bereich Wissenschaft und Forschung ist das Land Berlin in Besitz der Film- und Fernsehakademie GmbH (100 Prozent) und hält Minderheitsbeteiligungen u.a. an der Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (25 Prozent) sowie an der Hahn-Meitner-Institut GmbH und der Fachinformationszentrum gGmbH (40 Prozent).

Kultur

Im Kulturbereich ist Berlin u.a. im Besitz der Hebbel-Theater GmbH (100 Prozent), der Friedrichstadtpalast GmbH (100 Prozent) und an der Kulturprojekte Berlin GmbH (100 Prozent).

Gesundheit

Im Gesundheitsbereich ist Berlin mit der Vivantes GmbH (100 Prozent) im Besitz von neun Kliniken (u.a. Auguste-Viktoria-Klinikum, Humboldt-Klinikum und Klinikum Am Urban). Dazu kommen weitere medizinische Versorgungszentren und Dienstleistungen im Bereich ambulanter Rehabilitation, Prävention, Entwöhnung, Vor- und Nachbereitungsangebote für den Klinikaufenthalt (auch für Angehörige), Vorträge usw..

Soziales

Berlin ist im Sozialbereich an den Berliner Werkstätten für Behinderte GmbH (70 Prozent) beteiligt. Hinzu kommen soziale Serviceangebote bspw. für einkommensschwache Bürgerinnen und Bürger in den Bereichen Wohnen (z.B. durch die GEWOBAG AG, siehe unten), im Bereich Verkehr (bspw. vergünstigte Fahrkarten für den ÖPNV) oder im Kulturbereich (Preisermäßigungen für sozial Schwache). Natürlich bestehen auch im Gesundheitsbereich soziale Services, z.B. in der Betreuung der Angehörigen von Patienten (siehe oben).

5 Vgl. <http://www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/beteiligungen/beteiligungsbericht.html> (19.11.2008), Beteiligungsbericht 2008, <http://www.bwb.de/content/language1/html/index.php> (13.09.08).

Sport

Im Sportbereich bietet die Berliner Olympiastadion GmbH die Bereitstellung von Sportflächen verschiedener Arten im und um das Olympiastadion.

Bauen

Im Bereich Bauen sind vor allem Unternehmen wie die Berliner Verkehrsgesellschaft (BVG) und die Berliner Wasserbetriebe (BWB – siehe unten exemplarisch), deren Trägerschaft das Land Berlin hält, tätig sowie z.B. die Flughafen Berlin-Schönefeld GmbH (37 Prozent). Außerdem bieten die Beteiligungsunternehmen aus der Wohnwirtschaft (siehe nächster Absatz) Leistungen im Baubereich.

Wohnen

In der Wohnungswirtschaft besitzt das Land Berlin u.a. die DEGEWO AG (100 Prozent) und ist mehrheitlich an der GEWOBAG AG (96,69 Prozent) beteiligt. Letztere verkauft Leistungen in den Bereichen Mieten, Kaufen, Neubauten, Instandsetzungen, Modernisierungen u.v.m. Im Service inbegriffen sind soziale Leistungen, so bspw. Sozialberatung, Seniorenservice oder günstige Gästewohnungen.

Umwelt und Natur

Zum Bereich Umwelt und Natur zählen hier auch die Kategorien Landesentwicklung und Grundstücksverwaltung, in denen Berlin meist im hundertprozentigen Besitz diverser GmbHs ist. Genannt seien hier die Olympiastadion GmbH (100 Prozent) und die Grün Berlin GmbH (100 Prozent). Letztere plant und realisiert Umwelt- und Freizeit-Projekte, so z.B. den Britzer Garten, die Gärten der Welt (Marzahn) und den Berliner Mauerweg. Zu den Serviceleistungen gehören außerdem ein touristische Wegeleitsystem, Führungen sowie Bücher und Broschüren.

Finanzen

In der Kredit- und Versicherungswirtschaft ist das Land Berlin alleiniger Gewährträger der Investitionsbank Berlin (IBB) und teilt sich die Trägerschaft für die BF Rückversicherung mit dem Land Brandenburg.

Leistungsspanne einer Berliner Anstalt des öffentlichen Rechts am Beispiel der

Berliner Wasserbetriebe (BWB)

Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger

- Wasseranschluss um- oder abmelden
- Wasserrechnung
- Zählerstand online
- Wasserqualität (-preise)
- Bauwasseranschluss
- Löschwasser
- Standrohrverleih
- Grubenabfuhr
- Anträge und Formulare

Serviceleistungen für Unternehmen

- Leckortung
- Kamerauntersuchung von Trinkwasserleitungen und Kanälen
- Zeitgleicher turnusgemäßer Wechsel von Haupt- und Privatwasserzählern
- Messungen der Löschwasserkapazität an Hydranten
- Zählerstand Online

Quelle: <http://www.bwb.de/content/language1/html/index.php>.

Verkehr und Logistik

Der Verkehrs- und Logistikbereich wird vor allem durch das mit Abstand größte Beteiligungsunternehmen Berlins, die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), bestimmt. Außerdem ist Berlin an dem Regionalverband VBB GmbH (33,34 Prozent) beteiligt, im hundertprozentigen Besitz der Berliner Hafen- und Lagerhausgesellschaft mbH (BEHALA) und an der Flughafen Berlin-Schönefeld GmbH teilhaftig (37 Prozent).

3.1.3 Private Träger

Neben der staatlichen und kommunalen Verwaltung sind auch private Träger an der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben beteiligt. Das Land Berlin überträgt hierbei hoheitliche Aufgaben auf Private, die entweder als *Beliehene* oder *Verwaltungshelfer* öffentlicher Leistungen auftreten.

Beliehene sind natürliche oder juristische Personen des Privatrechts, die durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes hoheitliche Kompetenzen eigenverantwortlich wahrnehmen⁶. In diesem Zusammenhang sind sie funktional Teil der *mittelbaren Staatsverwaltung* und stellen *Behörden* im Sinne des Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) dar⁷. Der Sinn der Beleihung besteht darin, dass sich das Land Berlin der Fachkunde privater Träger bedient und dadurch die entsprechende Service-Leistung eine bessere Qualität erlangt. Des Weiteren erhofft man sich eine kostengünstigere Bereitstellung der Leistung, indem man den eigenen Verwaltungsapparat (finanziell) entlastet⁸. Für die staatliche Beleihung lassen sich zahlreiche Beispiele finden:

- Staatlich anerkannte Privatschulen
- Überwachungsbefugnisse des Bezirksschornsteinfegers
- Lebensmittelsachverständige
- Sachverständige für die Hauptuntersuchung⁹
- Sachverständige für die Abnahme der Fahrprüfung (TÜV)
- Kassenärztliche Vereinigung
- Privatrechtliche Rettungsdienste
- Notare hinsichtlich der Beglaubigung und Beurkundung¹⁰

Speziell für das Land Berlin:

- Landesbank Berlin AG (LBB): Die LBB wird vom Senat mit der Trägerschaft an der Berliner Sparkasse beliehen. Grundlage ist das Berliner Sparkassengesetz (SpkG).
- Kindertagesstätten (Kitas): Neben den Kita-Eigenbetrieben haben die Berliner Bezirke zahlreiche Kitas auf private bzw. freie Träger übertragen. Die *Kita- und Tagespflegeverfahrensverordnung* (KitaVerfVO) sieht eine Vielfalt der Trägerlandschaft vor, wobei diese als erreicht gilt, „wenn in jedem Bezirk mindestens 66 vom Hundert aller belegten Betreuungsplätze der Jugendhilfe von freien Trägern zur Verfügung gestellt wird“¹¹. Mittels einer *Kostensatzfinanzierung* erhalten alle Kita-Plätze sowohl der Kita-Eigenbetriebe als auch der freien Träger dieselbe finanzielle Ausstattung¹².

6 Schmidt, Rolf (2006): Allgemeines Verwaltungsrecht, Hannover, S. 40.

7 § 1 Abs. 4 VwVfG: „Behörde im Sinne dieses Gesetzes ist jede Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt.“

8 Schmidt (2006): S. 40.

9 § 29 Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung (StVZO).

10 § 1 Bundesnotarordnung (BNotO): „Als unabhängige Träger eines öffentlichen Amtes werden für die Beurkundung von Rechtsvorgängen und andere Aufgaben auf dem Gebiet der vorsorgenden Rechtspflege in den Ländern Notare bestellt.“

11 § 17 Abs. 2 KitaVerfVO.

12 Die Finanzierung erfolgt einheitlich für die Kindertagesstätten freier und kommunaler Träger. Nach dem Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege (Kindertagesförderungsgesetz – KitaFöG vom

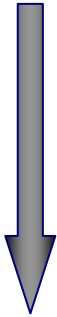
Die Qualifikation als Behörde erlaubt es den Beliehenen, im Rahmen ihres Kompetenzbereiches *Verwaltungsakte*¹³ zu erlassen oder sonstige (belastende) Maßnahmen zu treffen.

Verwaltungshelfer verfügen im Gegensatz zu den Beliehenen über keine Befugnis zur selbständigen Ausübung von Hoheitsrechten. Sie üben „Hilfstätigkeiten“ aus, unterstützen lediglich das Land bei seiner Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben und haben keine eigene Entscheidungsmacht. Für den Einsatz von Verwaltungshelfern bedarf es keiner formellrechtlichen Grundlage. Zu den Verwaltungshelfern zählen zum Beispiel private Unternehmen, die mittels privatrechtlichen Vertrags mit der staatlichen bzw. kommunalen Verwaltung einen öffentlichen Auftrag ausführen¹⁴. Beispiele sind der Straßenbau und Abschleppdienste.

3.1.4 Bürgergesellschaft

Der Begriff der *Bürgergesellschaft* ist seit einigen Jahren in der politischen Diskussion und setzt ein neues Leitbild von *Staat* und *Bürger* zum Maßstab. Man wendet sich nunmehr vom *schlanken* dem *aktivierenden Staat* zu. Hat man in den 90er-Jahren den Staat noch auf seine Kernaufgaben und den Bürger auf die Rolle eines *Konsumenten* beschränken wollen, will der *aktivierende Staat* eine Gewährleistungsfunktion für politisch anerkannte öffentliche Belange übernehmen, dabei aber den *Bürger (Citoyen)* bei der Erstellung öffentlicher Leistung aktivieren, beteiligen und unterstützen. Der *aktivierende Staat* ist kein *expandierender Staat* („Wohlfahrtsstaat“). Dieser weist dem Bürger eine passive Rolle zu und lässt für Selbstregulierung wenig Raum. Der *aktivierende Staat* hingegen versucht, Hürden für bürgerschaftliches Engagement abzubauen¹⁵.

Übersicht 2: Leitbilder und Entwicklungsstufen von Staat und Verwaltung

<p>Wohlfahrtsstaat</p> <p>Starker und expandierender Staat, passiver Bürger</p>	
<p>Schlanker Staat</p> <p>Dienstleistungsgesellschaft, schlanker Staat, Deregulierung, Unternehmen Staat</p>	
<p>Aktivierender Staat</p> <p>Bürgergesellschaft, Gewährleistungsstaat, Staat als Partner, aktiver Bürger</p>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Kennzeichnend für die Bürgergesellschaft sind organisatorische Formen, aber keine staatlichen oder ökonomischen Zusammenschlüsse. Wesentliche Organisationsformen der Bürgergesellschaft sind¹⁶

- Vereine,
- Initiativen,

23. Juni 2005) werden die Personal- und Sachaufwendungen mit einer Kostenerstattung des Landes Berlin, dem 7,5-prozentigen Eigenbeitrag der Träger und mit einer Kostenbeteiligung der Eltern nach dem Tagesbetreuungskostenbeteiligungsgesetz (TKBG) gedeckt.

13 Im Sinne des § 35 VwVfG.

14 Schmidt (2006): S. 40 f.

15 Zur Gegenüberstellung von schlankem und aktivierendem Staat siehe auch Blanke, Bernhard/Pläß, Stefan (2005): Vom schlanken Staat zum aktivierenden Staat, in: Behrens, Fritz, u.a. (Hrsg.), *Ausblicke auf den aktivierenden Staat*, Berlin, S. 27-42, und Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2005): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, Wiesbaden, S. 213-216.

16 Olk, Thomas (2003): *Bürgerengagement und aktivierender Staat – zwei Seiten einer Medaille?*, in Backhaus-Maul, Holger/Brühl, Hasso (Hrsg.), *Bürgerschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*. Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 19-28.

- Verbände und
- Stiftungen.

Bürgergesellschaft besteht allerdings auch jenseits dieser Zusammenschlüsse in Form von Solidar- und Zivilgesellschaft. Ihr Tätigkeitsfeld kann ganz unterschiedlicher Natur sein¹⁷. Zu den Akteuren der Bürgergesellschaft zählen auch solche gewerblichen Unternehmen, die unter dem Leitgedanken der Corporate Citizenship nicht nur als marktorientierte Akteure, sondern als Citoyen gemeinwohlorientiert handeln, zum Beispiel indem sie mit Non-Profit-Organisationen zusammenarbeiten und Verantwortung für das Gemeinwesen übernehmen¹⁸.

Soziopolitisches Engagement ist die Voraussetzung einer Bürgergesellschaft¹⁹. Der Ehrenamtsatlas 2009 gibt Auskunft über das Ausmaß bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland und seinen Regionen. Prognostiziert wird neben einem Nord/Süd-Gefälle auch ein Ost/West-Gefälle. Die südlichen Bundesländer weisen das höchste Maß an Engagement auf, während es in den ostdeutschen Ländern einschließlich Berlin unterdurchschnittlich ist. Dabei liegt Berlin weit abgeschlagen auf den 16. Platz²⁰. Allerdings bilden sich in Großstädten und Ballungsräumen mit sozialen Problemlagen auch innovative Engagementformen aus: Ein Beispiel dafür stellt das Projekt *Stadtteilmütter* dar, das im Zuge des Programms Soziale Stadt im Berliner Bezirk Neukölln entwickelt wurde. In speziellen Kursen werden Frauen vorwiegend mit türkischem oder arabischem Migrationshintergrund darin geschult, andere Personen derselben ethnischen Gruppe bei Herausforderungen in Sachen Einwanderung, Sprache, Recht etc. zu unterstützen. Das Ziel liegt darin, die Integration von bildungs- und fürsorgefernen Bevölkerungsgruppen zu erleichtern.

Abschließend seien die zahlreichen Beteiligungsformen auf Bezirks- und Landesebene erwähnt, über die der Bürger bei der Bereitstellung öffentlicher Leistung Einfluss erhält²¹.

3.2 Berliner Serviceangebote in bisherigen Untersuchungen

Die Leistungserbringung der Berliner Verwaltung ist und war bereits Gegenstand einer Vielzahl von Untersuchungen und Projekten. Während dabei die vorliegende Studie eine möglichst große Bandbreite der Serviceangebote einbezieht, konzentrieren sich andere Untersuchungen auf einzelne Leistungsbestandteile.

Die Projekte der aktuellen Legislaturperiode sind unter dem Dach des Senatsprogramms ServiceStadt Berlin vereint. Unter dem Motto „Mehr Service – bessere Qualität“ ist die Berliner Verwaltungsreform am Leitbild der adressatenorientierten Dienstleistungsverwaltung ausgerichtet. Mit dem Programm sollen die Zugangsmöglichkeiten für öffentliche Dienstleistungen verbessert und die Verwaltungsprozesse vereinfacht werden. Die Adressaten sollen die Wahl haben, welchen Weg zur Kontaktaufnahme sie nutzen wollen. Neben kundengerechten Öffnungszeiten und einem verbesserten Telefonservice steht deshalb eine Ausweitung und Verbesserung der Online-Angebote der Verwaltung im Mittelpunkt des gegenwärtigen Modernisierungsprozesses.

17 Kultur, Freizeit, Soziales, Umwelt etc.

18 Olk (2003): S. 22 f.

19 Zum gesellschaftspolitischen Engagement siehe auch Kapitel 5.2 Gesellschaftliche Umwelt.

20 Der Anteil der bürgerschaftlich Engagierten liegt in Berlin bei 19 Prozent, beim Spitzenreiter Baden-Württemberg bei 40 Prozent (Prognos AG/AMB Generali Holding AG: Ehrenamtsatlas 2009 – Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen, S. 17).

21 Die Bürger können über Volksinitiativen, Volksbegehren und Volksentscheide auf Landesebene und mit Bürgerbegehren in den Berliner Bezirken auf die Entscheidungsfindung Einfluss nehmen (§§ 61 ff. VvB). Bürger und Unternehmen werden des Weiteren über Anhörungsprozesse an gesetzlichen Vorhaben beteiligt. Daneben wurde in mehreren Berliner Bezirken das Verfahren des Bürgerhaushalts erprobt, bei dem die Einwohner auf einen bestimmten Teil des Bezirksetats direkten Einfluss auf dessen Verwendung erhalten.

Aber schon vor ServiceStadt Berlin gab es in Berlin vielfältige Aktivitäten mit dem Ziel, das Angebot von öffentlichen Leistungen zu verbessern und die Erbringung dieser Leistungen im Sinne von Effektivität und Effizienz zu optimieren.

Eine Betrachtung der verschiedenen Untersuchungen und Vorhaben zeigt die Schwerpunktthemen der Berliner Verwaltungsreform auf. Einige stehen dabei in engem Zusammenhang mit den Fragestellungen der vorliegenden Studie. Diese Schwerpunkte werden im Folgenden kurz umrissen und mit Beispielen aus der Reformpraxis bzw. aus dem Programm ServiceStadt Berlin untersetzt:

- **Aufgabenkritik/Auseinandersetzung mit den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung:** In den letzten Jahrzehnten ist durch die fortschreitende Zuordnung gesellschaftlicher Aufgaben ein versorgender Staat mit umfassender Verantwortung für nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens entstanden. Die resultierende Regulierungsdichte und die Krise der öffentlichen Finanzen führten jedoch zunehmend zu Kritik und zur Forderung nach dem „schlanken Staat“ als auch dem „aktivierenden Staat“. Das gewandelte Verständnis der Aufgaben von Staat und Verwaltung setzt eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft, mehr Bürgerorientierung und die Nutzung staatlicher Vielfalt im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland voraus. Vor dem Hintergrund dieses Diskurses zu einer neuen Abgrenzung von Staat und Verwaltung bei einem neuen Aufgabenverständnis hat die *Expertenkommission Staatsaufgabenkritik* in Berlin bereits 2001 umfassende Vorschläge erarbeitet, die sukzessive in den Reformprozess einfließen. Durch die Einrichtung eines *Steuerungskreises zur Staatsaufgabenkritik* in der Senatskanzlei und beispielsweise durch Vorhaben wie die *Bürokratiekostenmessung nach dem Standardkostenmodell* im Land Berlin spiegelt sich diese Thematik auch im Programm ServiceStadt Berlin wider.
- **Optimierung der Leistungserbringung:** Die Beschäftigung mit den organisatorischen Grundlagen, das heißt mit Fragen des Personal- und Ressourceneinsatzes, oder mit den organisatorischen Abläufen soll Verbesserungen der Leistungserbringung durch die Verwaltung ermöglichen. Die Reformideen des Neuen Steuerungsmodells, aber auch die Elemente des E-Government liefern dabei wichtige Anregungen. Entsprechende Projekte waren bereits Gegenstand der *Neuordnungagenda in der 15. Legislaturperiode*. Mit Beispielen wie der *Ver einheitlichung des strukturellen Aufbaus und Optimierung der Geschäftsprozesse der bezirklichen Ordnungsämter*, der *Organisationsentwicklung im Bereich von Schulsekretariaten* oder dem *Ausbau des Berliner Intranet* zu einem qualifizierten, wissensmanagementorientierten und interaktiven Beschäftigtenportal finden sich auch im Programm ServiceStadt Berlin entsprechende Vorhaben.
- **Anpassung von Angeboten an neue Anforderungen:** Berlin ist eine Stadt des Wandels. Das wird auch in der demografischen Entwicklung deutlich. Die Heterogenität der Einwohner Berlins hat Einfluss auf die Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen. Im Programm ServiceStadt Berlin gibt es entsprechend auch ein Vorhaben *Demografischer Wandel – Strategien für die Berliner Bezirke*. In einem dynamischen Umfeld muss sich die öffentliche Verwaltung an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und ihre Angebote entsprechend ausgestalten. Dies kommt beispielsweise bei der *Weiterentwicklung der Kindertagesstätten zu vorschulischen Bildungseinrichtungen* oder der *Fortschreibung des Konzepts zur Weiterentwicklung des Berliner Bäderangebotes* zum Ausdruck. Beide Vorhaben sind ebenfalls Bestandteil des Programms ServiceStadt Berlin.
- **Entwicklung neuer Angebote:** In Zeiten einer Konzentration auf Kernaufgaben tritt die Entwicklung neuer Angebote möglicherweise in den Hintergrund. Die Vorhaben im Programm ServiceStadt Berlin stellen jedenfalls in der Regel keine tatsächlich neuen Angebote dar. Vielmehr werden auf der Grundlage des bestehenden Aufgabenportfolios Angebote entwickelt, um die Adressaten besser zu erreichen, den Zugang zu Verwaltungsleistungen zu ver-

einfachen usw. Eine Ausnahme bilden hier Angebote, die in der Vergangenheit aufgrund fehlender technischer Voraussetzungen nicht (wirtschaftlich) umsetzbar waren, heute aber realisierbar sind z.B. der *Aufbau einer Berliner Geodateninfrastruktur* oder die *digitale Datensammlung für den Katastrophenschutz*.

- **Anpassung von Vertriebswegen:** Vorhaben in diesem Bereich bilden den Kern des Senatsprogramms ServiceStadt Berlin. Neben der Entwicklung und Einführung der entsprechenden Infrastruktur wird eine Vielzahl von Angeboten so angepasst, dass die Leistungen per Telefon und Internet in Anspruch genommen werden können. Der Ausbau des Berlin-Telefons zur *Servicenummer 115* ist dafür ein prominentes Beispiel. Auch die persönliche Kontaktaufnahme soll vereinfacht werden. *Mobile Bürgerdienste* bringen die Verwaltung näher an den Bürger oder sonstigen Adressaten.
- **Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement:** Bürgerorientierung ist nicht erst seit der Festschreibung dieses Grundsatzes im *Berliner Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz* im Jahr 1999 Gegenstand der Reformaktivitäten, sondern bildet eines der Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells. In Berlin sollte die Bürgerorientierung unter anderem durch die *Einführung der Bürgerämter* als Grundlage für eine bürgernahe Verwaltung erreicht werden. Die aktuellen Bestrebungen gehen noch darüber hinaus. Die Verwaltung geht nicht nur räumlich näher an den Bürger heran. Durch Vorhaben wie die Aufstellung von *Bürgerhaushalten* oder die Fortsetzung und Neuausrichtung des *Quartiersmanagements* werden erste Schritte in Richtung einer stärker partizipativen Bürgergesellschaft erprobt, in der die Bürger unmittelbar am Verwaltungshandeln beteiligt werden. Dieser Zielrichtung dient auch die Bürgerbeteiligung und -aktivierung im Rahmen des Berliner Quartiersmanagements. Profunde Erfahrungen in Bezug auf die Mitwirkung der lokalen Bürgerschaft liegen im Rahmen des Programms Soziale Stadt bereits seit 1999 vor; sie beziehen sich sowohl auf die Mitwirkung der Bürger in *frei entstandenen Foren* als auch auf *verfasste Gremien: Quartiersfonds-Jurys*, seit 2005 *Quartiersbeiräte*. Hierbei konnte insbesondere auch mehr Beteiligung der Bevölkerung mit *migrantischem* Hintergrund erreicht werden²².
- **Personalabbau und Fachkräftemangel:** Der *Abbau von Personal* war in den letzten 15 Jahren eines der bestimmenden Themen auf der Berliner Agenda. Obwohl seit 1992 mehr als ein Drittel der Stellen abgebaut werden konnte, sind für eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung weitere Einsparungen erforderlich. Gleichzeitig sieht sich die Verwaltung einem wachsenden Know-how-Defizit gegenüber. Ausscheidende Beschäftigte werden nicht ersetzt, neue Anforderungen können nicht durch geeignetes Personal bedient werden. Der Fachkräftemangel trifft auch die Berliner Verwaltung. Projekte wie die *Reform des Besoldungsrechts für ein gerechtes, leistungsbezogenes Besoldungssystem* oder die *Entwicklung eines gesamtstädtischen Konzeptes zur Personalplanung und Personalentwicklung* sollen hier gesteuert werden.
- **Strategische Steuerung:** Die vorliegende Studie steht exemplarisch für die Bestrebungen der Berliner Verwaltung, die Entwicklung der Stadt langfristig und nachhaltig zu gestalten. Verschiedene weitere Vorhaben des Senatsprogramms ServiceStadt Berlin sollen dafür geeignete Instrumente liefern. Beispiele sind die *Förderung der Teilnahme an überregionalen Vergleichsringen*, der *Abschluss von Rahmenzielvereinbarungen für die gesamtstädtische und behördeninterne Steuerung* oder die *Umsetzung des Leitbildes für die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg*.

Es war davon auszugehen, dass viele der Ansätze bereits durchgeführter Studien oder der laufenden Projekte wichtige Anknüpfungspunkte für die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erarbeiteten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen liefern würden. Dies hat sich im Lau-

²² Vgl. Evaluierung Partizipation QM, in: Difu-Berichte 3/2007, S. 13 f.; Difu-Studie: „Evaluierung der Partizipation im Rahmen der Berliner Quartiersverfahren unter besonderer Berücksichtigung der Aktivierung von Berlinerinnen und Berlinern mit migrantischer Herkunft“, im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Berlin 2007.

fe des Projekts bestätigt. Sofern Bezüge zu bereits vorliegenden Erkenntnissen aus der Reform Erfahrung der Berliner Verwaltung deutlich geworden sind, werden diese in den folgenden Kapiteln dieser Studie aufgegriffen. Gleichwohl war es nicht Gegenstand dieser Untersuchung, die Historie der Berliner Verwaltungsreformen umfassend zu analysieren. Es bleibt deshalb eine noch zu lösende Aufgabe, frühere Ergebnisse im Kontext der hier erarbeiteten Empfehlungen neu in den Diskussionsprozess einzuspeisen. Dies kann auch bedeuten, dass Beiträge, die bereits ad acta gelegt wurden, erneut auf der Agenda erscheinen.

4. Definition von Servicetypen

Die Servicelandschaft Berlins umfasst eine Vielzahl von Angeboten, die direkt von der öffentlichen Verwaltung oder zumindest in deren Auftrag erbracht werden. Darüber hinaus fördert die öffentliche Hand viele Maßnahmen und Aktivitäten, die von besonderem öffentlichem Interesse sind, auch wenn diese in privater Trägerschaft erbracht werden.

Allein die Produktkataloge der Berliner Hauptverwaltung und der Bezirke umfassen zusammen fast 1400 externe, das heißt nach außen gerichtete Produkte²³. Hinzu kommen die Serviceangebote der kommunalen Unternehmen, der Berliner Beteiligungsgesellschaften sowie der privaten Träger öffentlicher Aufgaben (vgl. Kapitel 3). Zukünftig werden weitere Serviceangebote hinzukommen, die vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen erforderlich werden.

Aufgrund der immensen und unüberschaubaren Fülle an Angeboten ist es im Rahmen der vorliegenden Studie nicht möglich, konkrete Aussagen zu allen Serviceangeboten einzeln zu formulieren. Für die Beantwortung der Untersuchungsfragen wurde deshalb ein Modus gesucht, der der inhaltlichen Struktur der Serviceangebote gerecht wird, konkrete Aussagen mit praxisbezogenem Charakter ermöglicht und gleichzeitig die Grundlage für die Beurteilung einzelner Angebote darstellt. Im Mittelpunkt steht dabei eine funktionale/inhaltliche Perspektive auf die Serviceangebote. Die häufig verwendete Strukturierung nach Politikfeldern oder Verwaltungsbereichen (Ressorts) wurde von der Projektgruppe in diesem Zusammenhang als ungeeignet angesehen. Einerseits sind in der Regel innerhalb eines Ressorts ganz unterschiedliche Aufgaben zusammengefasst. Andererseits gibt es unabhängig von der organisatorischen Zuordnung, z.B. zu den Ebenen Bezirks- und Hauptverwaltung, Leistungsbereiche, die ganz ähnlich strukturiert sind.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde ein neuer Weg beschritten. Den Kern dieses Ansatzes stellt die Bildung von Servicetypen dar, auf deren Grundlage die Vielzahl der Verwaltungsleistungen zu Gruppen zusammengefasst werden kann.

Die Servicetypen liegen demzufolge quer zu den bestehenden Strukturen, die sich an den in Kapitel 3 dargestellten organisatorischen Einheiten und Ebenen orientieren.

4.1 Kriterien zur Typenbildung

Die Serviceangebote unterscheiden sich nach einer Vielzahl von Kriterien, die für eine Typenbildung herangezogen werden könnten. In Abbildung 5 sind diese zusammengestellt.

Eine Typenbildung auf dieser Grundlage wäre jedoch ebenfalls noch sehr komplex. Der gewünschte Effekt einer nachvollziehbaren, ergebnisorientierten Strukturierung ließe sich damit nicht erreichen. Aus diesem Grund war es erforderlich, den Kriterienkatalog auf die für die Untersuchung wesentlichen Aspekte zu reduzieren. Maßgeblich war dabei zum einen die Frage, welche der Kriterien besonders sensibel auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 5) reagieren. Von Bedeutung war außerdem der Zusammenhang zwischen einzelnen Kriterien und den zu beantwortenden Untersuchungsfragen.

In der Rolle eines Expertenpanels bewertete die Projektgruppe die Kriterien in Bezug auf die beiden genannten Perspektiven. In einem ersten Schritt wurden dazu die Einschätzungen der Projektgruppenmitglieder abgefragt. Die Angaben wurden anschließend zusammengeführt und ausgewertet. Im dritten Schritt wurden die auf dieser Basis ausgewählten Kriterien zur Diskussion gestellt und verifiziert.

²³ Die Anzahl der externen Produkte verdeutlicht die Vielfalt der angebotenen Serviceleistungen. Aussagen zum Leistungsumfang sind jedoch nur unter Berücksichtigung von Häufigkeiten, Bearbeitungszeiten sowie in Verbindung mit den dadurch verursachten Kosten möglich.

Abbildung 5



Abbildung 6

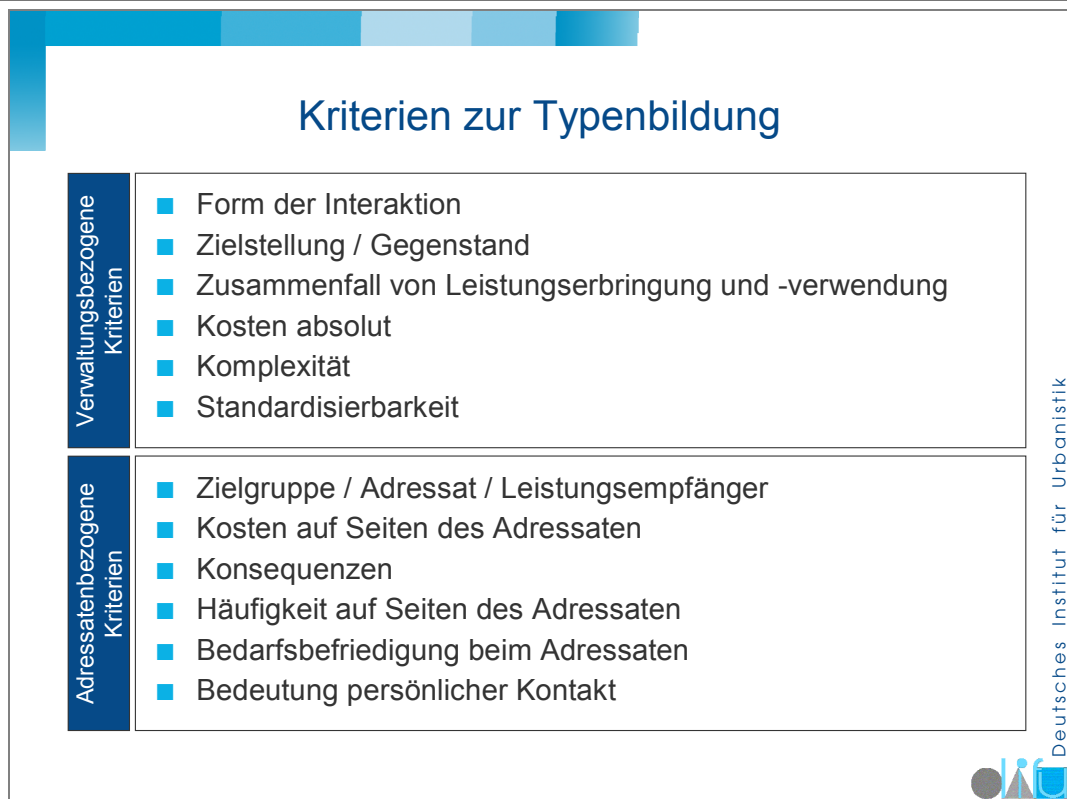


Abbildung 6 enthält eine Auflistung der so ermittelten Kriterien, mit deren Hilfe die Serviceangebote der Berliner Verwaltung im Hinblick auf die Fragestellungen zutreffend beschrieben werden. Auf der Grundlage dieser Kriterienauswahl erfolgt die Bildung der Servicetypen. Im Folgenden werden die Kriterien mit ihren jeweiligen Ausprägungen erläutert.

4.1.1 Form der Interaktion

Ein erstes wesentliches Kriterium zur Unterscheidung verschiedener Servicetypen ist die Form der Interaktion. Maßgeblich ist dabei, ob die Aktivitäten vorrangig einseitig orientiert sind oder ob eine wechselseitige Aktivitätenfolge vorliegt. Außerdem ist es von Bedeutung, welche Folgen die Interaktion hat und wie verbindlich das Ergebnis ist. Die Form der Interaktion ist insbesondere von Bedeutung bei der Frage, wer ein Serviceangebot erbringen soll. Ein Bezug besteht auch zu den Fragen nach der Bearbeitungstiefe und nach dem Weg der Angebotsbereitstellung.

Die Form der Interaktion wird neben den Inhalten des jeweiligen Angebotes beispielsweise auch durch die rechtlichen Rahmenbedingungen determiniert, z.B. wenn bestimmte Formerfordernisse (z.B. Schriftform) geregelt sind. Von Bedeutung sind aber unter anderem auch technologische Aspekte.

Die folgenden Formen der Interaktion wurden im Rahmen der Typenbildung unterschieden:

Information	Reine Informationsangebote sind ausschließlich in eine Richtung, vom Leistungsanbieter zum Adressaten, in selteneren Fällen in umgekehrter Richtung, orientiert. Eine Reaktion bzw. ein Feedback ist nicht vorgesehen.
Kommunikation	Serviceangebote mit dem Schwerpunkt bei der Kommunikation dienen dem wechselseitigen Austausch von Informationen und Nachrichten. Kommunikation kann, muss aber nicht der Vorbereitung von Transaktionen dienen.
Transaktion	Bei dieser Form der Interaktion steht im Ergebnis ein rechtsverbindlicher Verwaltungsakt oder eine vergleichbare Rechtsfolge. Einer Transaktion wird oft Kommunikation vorausgehen.
Partizipation	Dabei handelt es sich um Formen der Bürgerbeteiligung als Bestandteil kommunaler Demokratie. Es gibt zwei Formen der Bürgerbeteiligung: Beteiligungsformen, für die ein gesetzlicher Rahmen vorgegeben ist (Beispiele: Bauleitplanung, Bürgerentscheide, Bürgerbegehren) und informelle Beteiligungsformen (Beispiele: Stadtentwicklungsplanung, Meinungsumfragen). Partizipation als Interaktionsform liegt „quer“ zu den anderen drei Formen und schließt diese häufig mit ein.

Für das beschriebene Kriterium kommt es darauf an, ob ein Serviceangebot die jeweilige Form der Interaktion beinhaltet. In der Regel liegt eine Kombination der einzelnen Varianten vor, so dass es bei der Bildung von Servicetypen auch darum geht, eine Gewichtung für den jeweiligen Teilaspekt vorzunehmen. Angebote mit überwiegendem Informationscharakter und teilweisen Kommunikationselementen haben dann beispielsweise eine hohe Wertung für „enthält Information“ und eine mittlere Wertung für „enthält Kommunikation“ erhalten. Auf die Bewertung der Kriterien als Grundlage für die Typenbildung wird in Kapitel 4.2 noch im Detail eingegangen.

4.1.2 Zielstellung/Gegenstand

Wichtiges Unterscheidungskriterium einzelner Serviceangebote ist die jeweilige Zielstellung bzw. der Gegenstand des Angebotes. Die Zielstellung steht in einem engen Zusammenhang mit den

Fragen, warum und für wen ein Serviceangebot erbracht wird. Auch andere Untersuchungsfragen erfordern hier eine Differenzierung.

Die Anlässe von Serviceangeboten und die jeweiligen Zielstellungen ergeben sich z.B. aus rechtlichen Vorgaben. Veränderungen in diesem Bereich haben deshalb einen großen Einfluss auf dieses Kriterium.

Die folgenden Ausprägungen werden für die Bildung der Servicetypen herangezogen:

Information	Die bereits definierte Form der Interaktion entspricht gleichzeitig dem Hauptziel des Angebotes (Informationsangebote).
Kommunikation	Die bereits definierte Form der Interaktion entspricht gleichzeitig dem Hauptziel des Angebotes (Angebote zur Förderung der Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren).
Partizipation	Die bereits definierte Form der Interaktion entspricht gleichzeitig dem Hauptziel des Angebotes (Beteiligungsprozesse).
Genehmigungen/Bescheinigungen/ Bescheide	Ein Adressat benötigt eine Erlaubnis oder ein anderes Dokument, um in einer bestimmten Angelegenheit aktiv werden zu können. Das Erfordernis einer Genehmigung bzw. von Bescheinigungen und Bescheiden ist gesetzlich oder gesetzesähnlich definiert. Im Regelfall geht ein Antrag voraus.
Kontrollmaßnahmen	Kontrollmaßnahmen sind auf die Einhaltung von rechtlichen Vorgaben gerichtet. Für die Servicetypen sind dabei Kontrollmaßnahmen relevant, bei denen die öffentliche Hand Ansprüche gegenüber anderen Akteuren hat.
Melde- und Anzeigeprozesse	Der Schwerpunkt von Melde- und Anzeigeprozessen liegt in der Übermittlung einer definierten Information. Wann dies erforderlich ist, unterliegt gesetzlichen oder gleichrangigen Regelungen. Die Adressaten der Serviceangebote stellen dabei den Sender der Information dar. Die öffentliche Hand ist der Empfänger.
Fördermaßnahmen	Bei Fördermaßnahmen unterstützt die öffentliche Hand die Adressaten bzw. Leistungsempfänger, indem sie die Voraussetzung für die Befriedigung von Bedürfnissen schafft. Dies kann durch direkte Leistungen oder durch finanzielle Transfers erfolgen. Bei der Bildung von Servicetypen bleiben finanzielle Leistungen allerdings unberücksichtigt. Betrachtet und als Servicetyp abgebildet werden ausschließlich die damit verbundenen, in der Regel vorbereitenden Aktivitäten.

4.1.3 Zusammenfall von Leistungserbringung und -verwendung (uno actu)

Der Zusammenfall von Leistungserbringung und -verwendung stellt eine besondere Eigenschaft einer Vielzahl von Dienstleistungen dar – unabhängig, ob sie von der öffentlichen Hand oder Privaten erbracht werden. „Uno actu“ bedeutet, dass dabei die gleichzeitige Anwesenheit des Leistungserstellers und des Leistungsempfängers erforderlich ist.

Dies hat erhebliche Auswirkungen auf organisatorische Fragen der Leistungserbringung (Forschungsfragen „Wer?“, „Wie?“, „In welcher Tiefe?“, „Auf welchem Weg?“, „An welchem Ort?“ usw.). Den größten Einfluss auf dieses Kriterium haben die technologischen Entwicklungen, da diese beispielsweise bei digitalisierbaren Dienstleistungen den bisher üblichen oder notwendigen

Orts- und Zeitbezug aufweichen können. Aus diesem Grund wird bei der Betrachtung der Serviceangebote zwischen der Leistungserbringung derzeit und der Leistungserbringung bei ausgebauten virtuellen Angeboten unterschieden.

Unmittelbar verbunden mit dem Uno-actu-Prinzip ist die Mobilitätsanforderung entweder bei den Leistungserbringern, bei den -adressaten oder auf beiden Seiten.

Aus diesem Grund werden die folgenden Ausprägungen für dieses Kriterium unterschieden:

Leistungserbringung und -verwendung fallen derzeit zusammen.	Das Serviceangebot kann nur dann umgesetzt werden, wenn sich Leistungserbringer und -adressat zur gleichen Zeit an einem Ort aufhalten. Daraus ergibt sich ein unbedingtes Mobilitätsanforderung für mindestens eine der beiden Seiten. In abgeschwächter Form gilt dies, wenn das Serviceangebot jetzt schon oder perspektivisch teilweise ohne die Anwesenheit des Adressaten erbracht werden kann. Das Uno-actu-Prinzip greift dann nur bei einzelnen Teilschritten. Als teilweiser Zusammenfall von Leistungserbringung und -verwendung wird es auch angesehen, wenn entweder nur der gleiche Ort oder nur die gleiche Zeit maßgeblich sind. Wenn die Leistungserbringung unabhängig von der Anwesenheit des Leistungsempfängers erfolgen kann, trifft diese Ausprägung nicht zu.
Leistungserbringung und -verwendung müssen auch bei Einsatz virtueller Angebote zusammenfallen.	Die einzelnen Abstufungen dieser Merkmalsausprägung entsprechen analog den vorstehenden Ausführungen, jedoch übertragen auf eine Situation, in der ein wesentlich stärkerer Einsatz virtueller Angebote erfolgt.

4.1.4 Absolute Kosten

Dieses Kriterium beschreibt die Kosten, die durch die Herstellung und/oder Bereithaltung der Serviceangebote beim Anbieter entstehen. Von Bedeutung ist dieses Kriterium beispielsweise für Fragestellungen, die die Organisation der Leistungserbringung betreffen. Diese reichen von der Wahl der geeigneten Organisationsform über konkrete Abläufe bei der Leistungserbringung (Forschungsfrage „Wie?“) bis hin zu Überlegungen zum Vertriebsweg. Beeinflusst werden die Kosten in erster Linie durch den technologischen Wandel, wenn beispielsweise eine stärkere IKT-Nutzung oder Formen der Automatisierung zu Einsparungen führen. Auch demografische Aspekte haben Einfluss auf die Kosten der Leistungserbringung. Veränderungen bei den Zielgruppen, z.B. ein höherer Anteil älterer Bürger oder auch Migranten, führen unter Umständen zu höheren Kosten, beispielsweise durch wachsenden Beratungsbedarf.

Für die Kosten der Produkte aus den Berliner Produktkatalogen werden regelmäßig ABC-Analysen erstellt, die hier wichtige Hinweise liefern. Wichtig ist dabei, dass die mit einigen Produkten verbundenen Transferzahlungen für die Bewertung dieses Kriteriums unberücksichtigt bleiben.

4.1.5 Komplexität

Dieses Kriterium beschreibt den Grad der Komplexität der Leistungserbringung für die Serviceangebote des jeweiligen Servicetyps. Auf der einen Seite gibt es Serviceangebote mit einer klaren Aktivitätenfolge, die keine Ermessensspielräume lassen und eher den Charakter von Routineaufgaben haben. Auf der anderen Seite gibt es hoch komplexe Einzelfragen, die nur unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Einflussgrößen beantwortet werden können, umfassende Kenntnisse in unterschiedlichen Fachgebieten erfordern und den Bearbeiter mit einem großen Entscheidungsspiel-

raum konfrontieren. Dazwischen gibt es diverse Abstufungen. Die Komplexität ist für Aussagen zur zukünftigen Leistungserbringung in Bezug auf die Forschungsfragen „Wer?“, „Wie?“, „In welcher Tiefe?“ oder „Auf welchem Weg?“ von Bedeutung und steht in einem engen Zusammenhang zu den technologischen Rahmenbedingungen. Andere Faktoren haben einen geringeren Einfluss.

Der Grad der Komplexität hängt nach dem hier zugrunde liegenden Verständnis unter anderem von der Anzahl der beteiligten Akteure, der Anzahl und Bestimmtheit einzelner Prozessschritte (Ermessensspielräume), dem Umfang möglicher Wechselwirkungen sowie der Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen ab.

4.1.6 Standardisierbarkeit

Das Kriterium Standardisierbarkeit bewertet die Möglichkeit der Standardisierung, d.h. der Vereinheitlichung der Leistungserbringung eines Serviceangebotes. Diese Vereinheitlichung kann sich auf Merkmale des Leistungsergebnisses, z.B. Abmessungen, Gewichte usw., oder auf Verfahrensweisen bei der Leistungserstellung beziehen. Die Standardisierung kann auch die eingesetzten Ressourcen betreffen.

Entsprechend findet die Standardisierbarkeit Berücksichtigung unter anderem bei den Fragen, wie, für wen und auf welchem Weg die Serviceangebote erbracht werden, und steht in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz bestimmter technologischer Entwicklungen, z.B. dem IKT-Einsatz.

Bei der Beurteilung werden sowohl bereits umgesetzte Standardisierungen als auch potenziell denkbare Maßnahmen berücksichtigt.

4.1.7 Zielgruppe/Adressat/Leistungsempfänger

Dieses Kriterium weist aus, an wen sich die Serviceangebote eines Typs in erster Linie richten. Die Leistungserbringung muss sich an den Anforderungen dieser Gruppe ausrichten. Entsprechend hängen die Antworten auf nahezu alle hier betrachteten Forschungsfragen davon ab, wer mit dem Angebot erreicht werden soll. Besonders wesentlich sind dabei jedoch der Weg und der Ort der Leistungserbringung.

Zwischen der Zielgruppe bzw. dem Adressaten/Leistungsempfänger und dem demografischen Wandel besteht ein enger Zusammenhang. Auch die wirtschaftliche Entwicklung oder bestimmte allgemeine Nachfragetrends wirken sich auf die Serviceangebote abhängig von diesem Kriterium unterschiedlich aus. Gleiches gilt für technologische Entwicklungen.

In der Praxis können die Zielgruppen einzelner Serviceangebote sehr individuell definiert sein. Bei anderen Angeboten ist der Zielgruppenfokus weniger stark oder es kommen mehrere Gruppen in Frage. Für die Bildung von Typen kann nur eine hoch aggregierte Auswahl von Ausprägungen herangezogen werden.

Diese werden bei der späteren Ableitung von Schlussfolgerungen ggf. weiter ausdifferenziert, so z.B. nach bestimmten Bevölkerungsgruppen oder Unternehmenstypen. Grundsätzlich werden die folgenden Ausprägungen unterschieden:

Bürger	Alle natürlichen Personen im Einzugsgebiet der jeweiligen Serviceangebote, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft oder anderen Merkmalen
Gewinnorientierte Unternehmen	Alle Organisationen mit Erwerbscharakter unabhängig von der Rechtsform, einschließlich Einzelunternehmern (bzw. Wirtschaftsbürgern)

Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht	Alle Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht, wie z.B. gemeinnützige Vereine, karitative Einrichtungen usw.
Behörden	Organe von juristischen Personen des öffentlichen Rechts, Organe der Staatsgewalten oder auch Organe eines Trägers der öffentlichen Verwaltung
Mittler	Akteure, die im Rahmen von Leistungserbringungsprozessen die Interaktion zwischen Leistungserbringer und -adressat unterstützen, z.B. Notare, Anwälte, Architekten usw.

4.1.8 Kosten auf Seiten des Adressaten

Dieses Kriterium beschreibt die Kosten, die den Nutzern eines Serviceangebotes des jeweiligen Typs durch die Inanspruchnahme entstehen. Damit sind nicht nur mögliche unmittelbare Entgelte oder Gebühren gemeint, sondern alle Kosten, die mit der Nutzung im Zusammenhang stehen, z.B. Fahrtkosten oder Kosten für Telekommunikation²⁴.

Aus der Höhe der Kosten eines Serviceangebotes auf Seiten des Adressaten ergeben sich Auswirkungen auf die untersuchten Aspekte des „Wie?“ und „In welcher Tiefe?“, aber insbesondere auch auf den Weg und den Ort der Leistungserbringung.

Beeinflusst werden die Kosten durch den technologischen Wandel in unterschiedlichen Bereichen. Von Bedeutung sind hier auch die Entwicklung der natürlichen Umwelt und gegebenenfalls damit zusammenhängende rechtliche Entwicklungen, da ein großer Teil der Kosten durch die erforderliche Mobilität der Nutzer verursacht sein dürfte.

4.1.9 Konsequenzen

Bei vielen Serviceangeboten sind mit der Inanspruchnahme bzw. Nicht-Inanspruchnahme bestimmte, zum Teil weit reichende Konsequenzen verbunden. Dabei kann es um mögliche Kostenwirkungen gehen, z.B. wenn Strafzahlungen fällig werden. Oder der Adressat wird in bestimmten Freiheiten eingeschränkt und kann beispielsweise ohne Genehmigung kein Bauvorhaben ausführen oder kein Gewerbe betreiben. Die Konsequenzen können auch bei anderen Akteuren als dem Adressaten entstehen, z.B. wenn ordnungswidriges Verhalten andere beeinträchtigt.

Neben verschiedenen organisatorischen Aspekten steht dieses Kriterium insbesondere mit der Frage des „Warum?“ eines Serviceangebotes im Zusammenhang. Je bedeutsamer die Gründe für die Bereitstellung eines Angebotes sind, desto größer dürften die Konsequenzen einer (Nicht-)Nutzung sein.

4.1.10 Häufigkeit auf Seiten des Adressaten

Durch Berücksichtigung der Häufigkeit auf Seiten des einzelnen Adressaten können zwei Aspekte in die Typisierung einbezogen werden. Zum einen dürften Serviceangebote, die häufig wahrgenommen werden, in der Wahrnehmung des Adressaten eine höhere Bedeutung haben als einmalig oder selten genutzte Angebote. Zum anderen erhöht sich für den Anbieter mit der Anzahl der Kontakte das Risiko einer nicht den Anforderungen entsprechenden Leistung. Gleichzeitig hat er aber auch unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, die Erfahrungen des Kunden für die eigene Leistungsverbesserung zu nutzen. Auch die Rationalisierungs- und Virtualisierungsmöglich-

²⁴ Beschränkt auf tatsächliche Kosten. Nicht eingeschlossen sind mögliche Opportunitätskosten oder kalkulatorische Kosten.

keiten auf Seiten der Adressaten hängen stark von der Häufigkeit ab (häufige Geschäftsvorfälle z.B. bei Mittelern sind ein wichtiges Nachfragerargument im Hinblick auf die Nutzung von Online-Services).

Auf der Basis dieses Kriteriums ergeben sich Auswirkungen auf das „Wie?“ der Leistungserbringung, aber auch auf den Weg und den Ort. Eine beeinflussende Rolle spielen dabei erneut der technologische und der demografische Wandel, sowie die Veränderungen beim Nachfrageverhalten und die Öffentlichen Finanzen.

4.1.11 Bedarfsbefriedigung beim Adressaten

Die Serviceangebote der öffentlichen Hand können ganz unterschiedlichen Charakter haben. Maßgeblich ist dabei die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme. So kann jeder Bürger selbst entscheiden, ob er das städtische Hallenbad aufsucht oder ob er sein Bedürfnis nach sportlicher Betätigung auf anderem Weg befriedigt. Bei Leistungen wie dem Anmelden eines Pkw hat der Adressat nur noch bedingt die Wahl. Will er den Pkw im Straßenverkehr benutzen, ist er zur Anmeldung verpflichtet. Er hätte jedoch auch die Wahl, öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen oder Fahrrad zu fahren und dann kein Kfz anzumelden. Eine klare Pflicht ist dagegen die Anmeldung im Einwohnermeldeamt oder die Beantragung eines Personalausweises.

Je nachdem, ob die Nutzer das Angebot gern wahrnehmen oder ob die Nutzung als Last empfunden wird, ergeben sich Auswirkungen auf viele organisatorische Fragen der Leistungserbringung. Wer soll die Leistung erbringen? Auf welchem Weg und an welchem Ort werden die Adressaten erreicht? Wie kann die Einstellung zu den jeweiligen Maßnahmen beeinflusst werden?

Serviceangebote, die bestimmte Bedürfnisse der Adressaten befriedigen, hängen maßgeblich von der Situation der öffentlichen Finanzen ab. Auf andere Serviceangebote wirken sich die gesellschaftliche Umwelt (Wertewandel) sowie bestimmte Nachfragetrends besonders aus.

4.1.12 Bedeutung des persönlichen Kontakts

Nicht nur beim Zusammenfall von Leistungserbringung und -verwendung hat der persönliche Kontakt eine Bedeutung. Für den Adressaten stellt dieser auch eine vertrauensbildende Maßnahme dar. Insbesondere bei der Erfüllung von Pflichten (siehe oben) kann der persönliche Kontakt für Akzeptanz sorgen. Aus diesem Grund steht dieses Kriterium in Zusammenhang mit der Frage, wer ein Serviceangebot erbringen soll.

Beeinflusst wird dieser Aspekt der Leistungserbringung durch die gesellschaftliche Umwelt (Wertewandel) sowie durch bestimmte Nachfragetrends.

4.1.13 Weitere Aspekte

Die dargestellten Kriterien bilden die Kernausswahl aus der Menge denkbarer Merkmale zur Beschreibung von Servicetypen, die durch die Projektgruppe erarbeitet wurden. Darüber hinaus gibt es weitere charakteristische Eigenschaften von Serviceangeboten, die zwar nicht in die Bildung von Servicetypen einfließen, die aber zu individuellen Schlussfolgerungen in Bezug auf die Forschungsfragen führen können. Soweit dies möglich und sinnvoll erscheint, werden diese Aspekte an entsprechender Stelle angesprochen.

Beispielsweise ergibt sich aus der Kombination der oben beschriebenen Kriterien eine bestimmte „Schwellenhöhe“ für die Inanspruchnahme der Serviceangebote. Sofern der Adressat beispielsweise hohe Kosten tragen, persönlich zum Ort der Leistungserbringung kommen oder sonstige Anfor-

derungen erfüllen muss, liegt eine hohe Schwelle vor. Sind die Anforderungen, Konsequenzen usw. niedrig, liegt eine niedrige Schwelle vor.

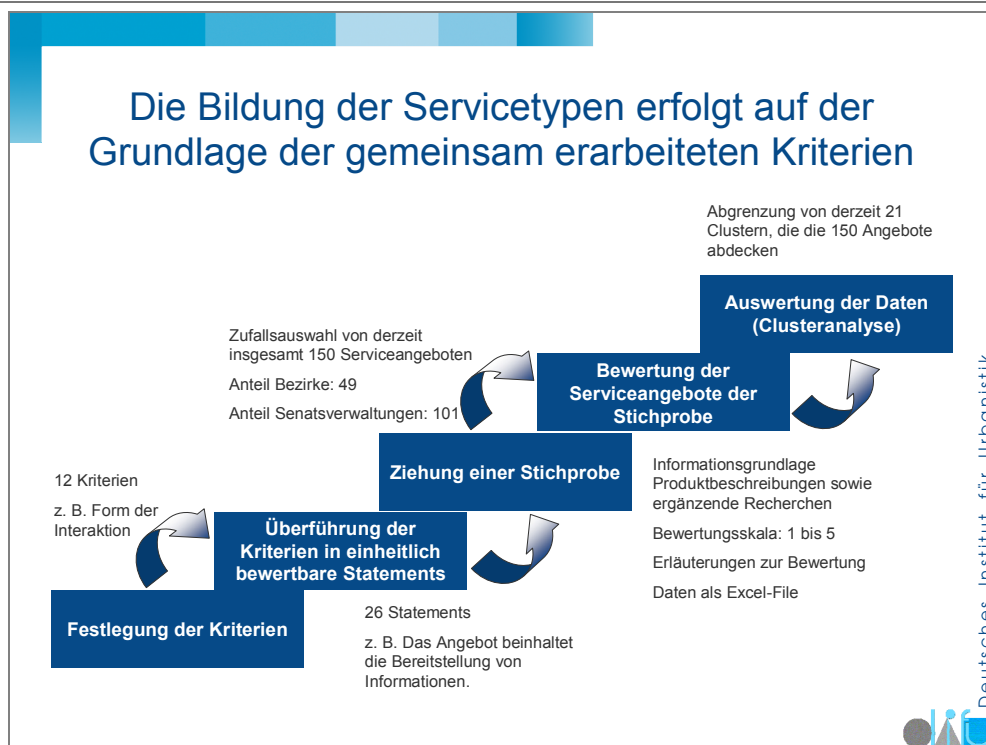
Die Schwellenhöhe ist ein wichtiger Aspekt mit Bezug zu verschiedenen Forschungsfragen („Wer?“, „Wie?“, „Welche Bedarfe?“, „Auf welchem Weg?“, „An welchem Ort?“ usw.). Sie ist allerdings nicht explizit einzuschätzen, sondern ergibt sich bereits aus anderen Kriterien.

Für die Beurteilung von Serviceangeboten und die Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen ist es auch von Bedeutung, ob im jeweiligen Bereich bereits Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung, beispielsweise die Optimierung von Geschäftsprozessen oder eine Outputmessung, erfolgen oder erfolgt sind. Aufgrund des übergreifenden Charakters wird dieser Aspekt jedoch nicht für die Bildung von Typen herangezogen.

4.2 Die Bildung von Servicetypen

Als empirische Basis für die Bildung der Servicetypen diente eine Stichprobe von 150 Serviceangeboten aus den Produktkatalogen der Hauptverwaltung sowie der Bezirke (siehe Abbildung 7). Einzige Maßgabe bei der sonst zufallsbedingten Ziehung der Stichprobe war der jeweilige Anteil der Verwaltungsebenen. Die Senatsverwaltungen sind mit 101 Produkten repräsentiert (das entspricht zwei Dritteln der Stichprobe) und die Bezirke entsprechend mit 49 Produkten (ein Drittel der Stichprobe). Dies spiegelt annähernd die tatsächliche Verteilung der Serviceangebote wider, wobei die Bezirke etwas überrepräsentiert sind. Dies wurde jedoch bewusst in Kauf genommen. Nur so erlaubt die gewählte Anzahl von Produkten entsprechende Schlüsse, ohne dass die Gesamtstichprobe den bearbeitbaren Rahmen übersteigt²⁵.

Abbildung 7



25 Die Anzahl der Produkte der jeweiligen Verwaltungsebene erlaubt keine Aussage zum damit verbundenen Leistungsumfang. Dieser ergibt sich erst unter Berücksichtigung der jeweiligen Fallzahlen, die an dieser Stelle nicht betrachtet wurden.

Auf der Grundlage der dazugehörigen Produktbeschreibungen sowie unter Hinzuziehung ergänzender Informationen wurden die ausgewählten Produkte bewertet. Als Bewertungsraster dienten die oben dargestellten Kriterien. Insgesamt waren für jedes Produkt 26 Statements auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) einzuschätzen.

Die so gewonnene Datengrundlage wurde mit Hilfe einer Cluster-Analyse²⁶ ausgewertet. Bei diesem statistischen Verfahren werden einzelne Fälle (hier die Serviceangebote) mit ähnlichen Merkmalen zusammengefasst. Da das Verfahren stufenweise aufgebaut ist, kann die Anzahl der gebildeten Cluster und die Homogenität der einzelnen Fälle innerhalb eines Clusters beeinflusst werden. Vereinfacht gilt, je größer die Anzahl der Cluster ist, desto stärker gleichen sich die einzelnen Fälle innerhalb eines Clusters. Andersherum führt eine geringere Anzahl von Clustern zu einer stärkeren Zusammenfassung von Fällen, die nur noch in Teilbereichen Ähnlichkeiten aufweisen.

Für die vorliegende Studie wurde ein Aggregationsniveau gewählt, bei dem die Anzahl der Servicetypen (Cluster) handhabbar und gleichzeitig eine möglichst überschneidungsfreie Abgrenzung möglich ist. Insgesamt wurden 21 Servicetypen definiert, von denen zwei zusammengefasst wurden (siehe Tabelle 1). Im Folgenden werden drei prägnante Servicetypen vorgestellt. Die vollständige Darstellung an dieser Stelle hätte den Umfang des Berichts unnötig ausgeweitet und die Lesbarkeit beeinträchtigt. Aus diesem Grund finden sich die Beschreibungen aller Servicetypen in der Anlage.

Vorangestellt seien zunächst noch einige grundsätzliche Aussagen.

Jeder Servicetyp wird repräsentiert durch ein Profil der betrachteten Typisierungskriterien. Abgebildet werden dabei jeweils die durchschnittlichen Ausprägungen aller zum Typ gehörenden Serviceangebote der Stichprobe. Nicht alle diese Kriterien sind für die Beschreibung bzw. Abgrenzung des Typs gleichermaßen relevant²⁷. Aus diesem Grund sind unter der Überschrift „Maßgebliche Eigenschaften“ diejenigen Aspekte aufgeführt, anhand derer sich der Typ am besten beschreiben lässt.

Neben einer kurzen Erläuterung der Besonderheiten des jeweiligen Servicetyps soll auch die Zuordnung von Beispielen dessen Konturen deutlicher machen. Dabei werden die mit Hilfe der Clusteranalyse zugeordneten Serviceangebote aus der Stichprobe dargestellt. Es werden maximal drei Beispiele ausgewiesen. Ergänzend dazu werden weitere Serviceangebote dargestellt, die von nicht in der Stichprobe berücksichtigten Leistungsbereichen (z.B. Beteiligungsunternehmen) erbracht werden oder die erst zukünftig erbracht werden könnten.

Wenn im Folgenden von einer Leistungserbringung durch die öffentliche Hand oder durch die Verwaltung o.Ä. gesprochen wird, ist immer auch die Leistungserbringung durch andere Anbieter gemeint, wenn diese im Auftrag der Verwaltung tätig werden.

26 Zum Einsatz kamen zunächst hierarchische Clusteranalysen. Distanzmaß war die quadrierte euklidische Distanz. Als hierarchisch-agglomerative Techniken wurden das „Ward-Verfahren“ und „Average-Linkage“ im Vergleich eingesetzt; wobei durch Average-Linkage wesentlich homogenere und plausible Gruppen gebildet wurden. Mit einem nicht hierarchischen Verfahren (SPSS-Prozedur „Quick Cluster“) wurde die Partitionierung nach dem Ergebnis der hierarchischen Analyse nochmals optimiert.

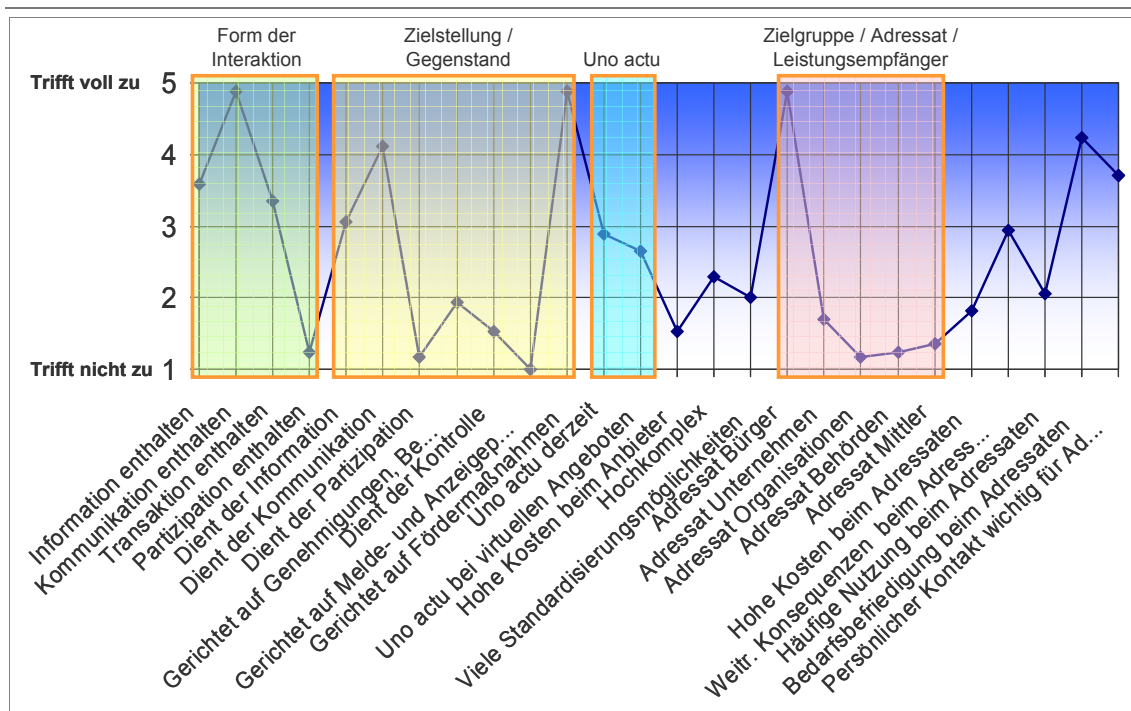
27 Es wurden nur solche Merkmale für die Typenbeschreibungen ausgewählt, deren Varianz innerhalb des Typs deutlich geringer ist als die Gesamtvarianz.

Tabelle 1

Servicetyp	Bezeichnung	Häufigkeit in der Stichprobe**
1*	Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben	17
2	Förderung von Institutionen	14
3	Fördermaßnahmen auf Antrag	13
4	Überwachung unternehmerischer Aktivitäten	16
5	Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide ohne Kontrollfunktion	10
6	Amtshilfe und Kommunikation mit Institutionen	10
7	Amtliche Dokumente und Register	10
8*	Persönliche Beratung und Betreuung	9
9	Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsmaßnahmen	9
10	Supervision	8
11	Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide mit Kontrollfunktion	7
12*	Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik	5
13	Personenbezogene Förderung – Genehmigung im Einzelfall	5
14	Zusammengefasst mit Servicetyp 4	
15	Aufwändige, kostenpflichtige Genehmigungsverfahren	3
16	Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit	3
17	Sonstige Bescheide	3
18	Marktfähige Leistungen	2
19	Juristische Angelegenheiten	2
20	Formelle Bürgerbeteiligung	2
21	Informelle Bürgerbeteiligung	-
* Ausgewählte Servicetypen werden im Folgenden dargestellt.		
** Zwei Serviceangebote der Stichprobe wurden keinem Cluster zugeordnet und deshalb bei der Bildung der Servicetypen nicht berücksichtigt.		

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.1 Typ 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben



Erläuterungen

Beim Servicetyp „Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben“ geht es um die Bereitstellung von Angeboten, die die Adressaten in einer bestimmten Lebenssituation unterstützen sollen. Es handelt sich dabei auch, aber nicht nur um finanzielle Leistungen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr bei Dienst- oder Sachleistungen, die sich jeweils an eine bestimmte Zielgruppe richten.

Die Bereitstellung der Serviceangebote erfolgt auf Initiative der Verwaltung, die damit entsprechenden politischen Vorgaben bzw. Zielsetzungen gerecht wird. Die Inanspruchnahme erfolgt freiwillig.

Von den 17 Serviceangeboten dieses Typs in der Stichprobe werden vier auf der Ebene der Bezirke erbracht. Etwa drei Viertel aller Angebote dieses Typs dürften demzufolge von der Hauptverwaltung erbracht werden. Dies entspricht in etwa dem Verhältnis von bezirklichen Leistungen und Leistungen der Hauptverwaltung in der Stichprobe insgesamt.

Hochgerechnet auf alle Serviceangebote dürften etwa elf Prozent diesem Servicetyp entsprechen.

Maßgebliche Eigenschaften

Immer Kommunikation, oft Information und Transaktion enthalten

Dient der Kommunikation und ist gerichtet auf Fördermaßnahmen

Adressat Bürger

Beispiele aus der Typenbildung

Koordinierung von besonderen außerunterrichtlichen Schülerangeboten

VHS-Sprachintegrationsmaßnahmen für Zugewanderte ohne Mütter-/Elternkurse

Förderung ehrenamtlicher Tätigkeit im Sport, Ehrungen

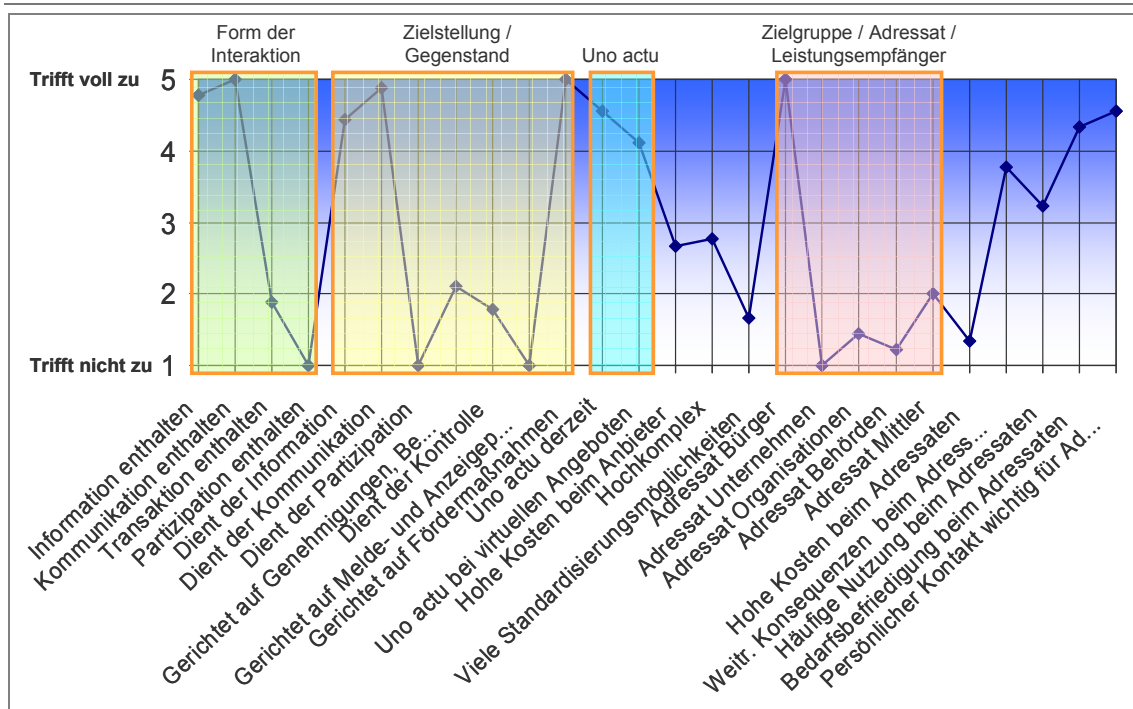
Weitere Beispiele, auch außerhalb der Verwaltungen

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Bereitstellung von Räumen (z.B. im Bereich Erwachsenenbildung)

Förderung diverser sozialer Projekte (z.B. Förderung von Ausstattungen, Studien und Maßnahmen zu Jugendprogrammen) durch die Jugend- und Familienstiftung des Landes Berlin

Leben im Wohnheim – im Wohnheim werden Obdachlosen eine Wohnmöglichkeit sowie Versorgung und Betreuung geboten

4.2.2 Typ 8 – Persönliche Beratung und Betreuung



Erläuterungen

Durch persönliche Beratung und Betreuung soll mit den Angeboten dieses Servicetyps hauptsächlich den Bürgern geholfen werden.

Voraussetzung für die Befriedigung des Bedarfs des jeweiligen Adressaten ist der persönliche Kontakt. Daraus ergibt es sich auch, dass die Leistungserbringung und -verwendung derzeit zusammenfallen. Daran wird auch der zunehmende Einsatz neuer Technologien wenig ändern.

Fünf der neun in der Stichprobe enthaltenen Serviceangebote dieses Typs werden auf der Bezirksebene erbracht. Die Bezirke haben demnach für die Bereitstellung dieser Angebote eine stärkere Bedeutung.

Etwa sechs Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation enthalten

Dient der Information und Kommunikation und ist gerichtet auf Förderung

Uno actu und persönlicher Kontakt wichtig

Adressat Bürger; Bedarfsbefriedigung

Beispiele aus der Typenbildung

Bewährungshilfe: Beratung, Betreuung, Hilfe und Aufsicht

Zahnmedizinische Gruppenprophylaxe

Materielle Hilfen Soziales – Allgemeine Beratung

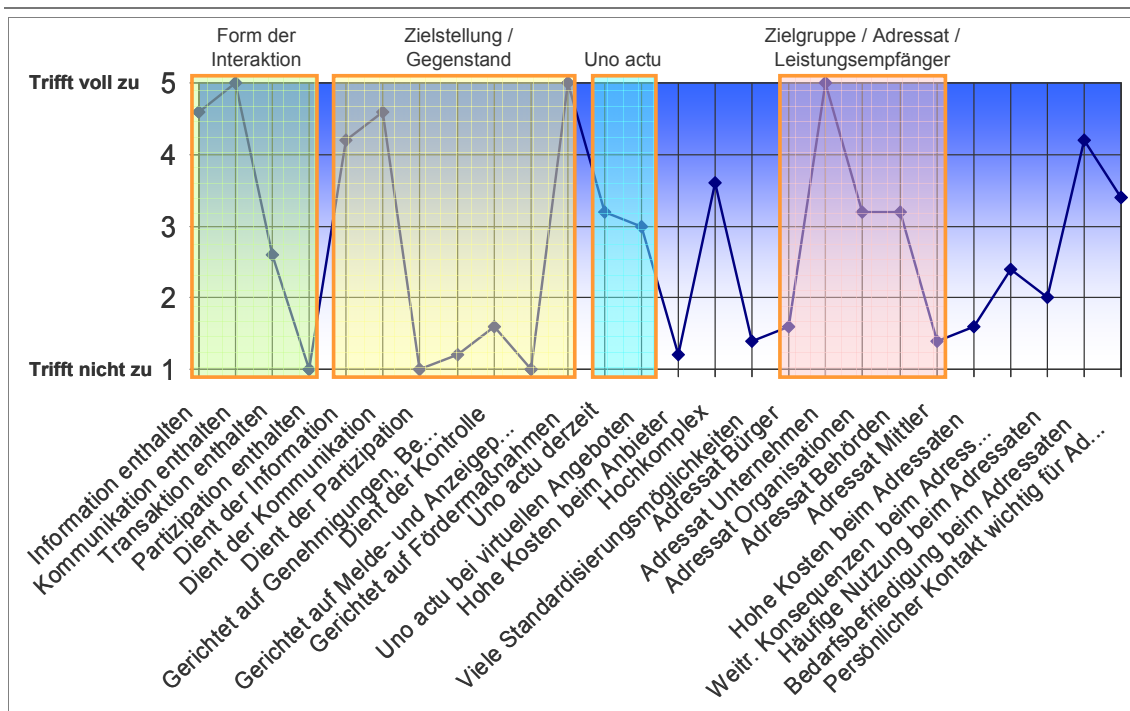
Weitere Beispiele, auch außerhalb der Verwaltungen

Persönliche Betreuung und Hilfestellungen für Opfer von Straftaten durch Vereine

Allgemeine kostenlose oder vergünstigte (ehrenamtliche) Beratung in schwierigen sozialen Lebenslagen durch Pädagogen, Therapeuten, Psychologen, Ärzte etc.

Sozialberatung i.S.v. Vermittlung bei Mieterkonflikten, Mietschuldnerberatung und Koordination von Aktivitäten zur Wohnumfeldverbesserung z.B. durch die GEWOBAG MB

4.2.3 Typ 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik



Erläuterungen

Hauptbestandteil der Angebote dieses Servicetyps sind Information und Kommunikation. Auf dieser Grundlage sollen in erster Linie Unternehmen gefördert werden.

Die Fragestellungen der Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik sind zum Teil hoch komplex. Die Bereitstellung von Informationen befriedigt bei den Adressaten einen Bedarf, wobei diesen nur geringe Kosten entstehen.

Alle fünf in der Stichprobe enthaltenen Angebote dieses Servicetyps werden auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht.

Maßgebliche Eigenschaften

Information und Kommunikation enthalten

Dient der Information und Kommunikation und ist gerichtet auf Fördermaßnahmen

Adressat Unternehmen, teilweise auch Organisationen und Behörden

Bedarfsbefriedigung

Beispiele aus der Typenbildung

Konzeptionalisierung und Betreuung im Bereich Patente/Rationalisierung

Grundsatzangelegenheiten der Kreislaufwirtschaft – ökologische Wirtschaftspolitik

Einzelfälle im Rahmen der Biotechnik/Medizintechnik/Gesundheitswirtschaft

Weitere Beispiele, auch außerhalb der Verwaltungen

Monetäre und nicht monetäre Förderangebote (z.B. bei Existenzgründung und -festigung) durch die Investitionsbank Berlin (IBB)

Beratung und Informationen zum Thema Existenzgründung durch Existenzgründungsinstitute und ehrenamtliche Initiativen von Persönlichkeiten Berlins

Bezirkliche Wirtschaftsberatung und Unternehmensbetreuung

5. Entwicklung der Rahmenbedingungen, Trends, Einflussfaktoren

Eine zentrale Fragestellung des Projektes ist, welche Auswirkungen sich verändernde Rahmenbedingungen gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer und ökologischer Art auf die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote in Berlin haben. Der Status quo und die zu erwartenden Entwicklungen der relevanten Rahmenbedingungen werden im Folgenden dargestellt.

In die Analyse werden dabei alle Rahmenbedingungen einbezogen, die klassischerweise in Verbindung mit der Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft betrachtet werden – unabhängig von der Frage, wer die Dienstleistungen erbringt (öffentliche Hand, private Unternehmen, Organisationen ohne Erwerbszweck, Zivilgesellschaft).

Zunächst wurde bestimmt²⁸, welche der zu betrachtenden Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren für die Entwicklung speziell der Dienstleistungen der öffentlichen Hand von besonderer Bedeutung sind. Deutlich der größte Einfluss wird den technologischen Entwicklungen, der vergleichsweise geringste Einfluss den Veränderungen der natürlichen Umwelt zugemessen. Aber selbst dieser Einfluss ist noch so groß, dass er deutliche Implikationen für notwendige Veränderungen des Verwaltungshandelns und der politischen Steuerung in Bezug auf die Servicelandschaft in Berlin hat (vgl. Kapitel 5.3).

Übersicht 3: Bedeutung von Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen/Einflussfaktoren	Bedeutung
Technologische Entwicklungen	Sehr hoch
Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt	
Veränderungen der Nachfrage	
Entwicklung der öffentlichen Finanzen	
Veränderte Rechtsnormen	
Demografischer Wandel	
Globalisierung	
Wirtschaftsstrukturelle Veränderungen und wirtschaftliche Entwicklungen	
Veränderungen der natürlichen Umwelt	Mittel bis hoch

Quelle: Eigene Darstellung.

Die genannten Rahmenbedingungen sind vielfach überlappend; so hängt etwa der gesellschaftliche Wandel eng mit dem demografischen Wandel und der Veränderung des Nachfrageverhaltens zusammen. Enge Bezüge bestehen auch zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung der öffentlichen Finanzen oder dem wirtschaftlichen Strukturwandel und der Globalisierung.

Nicht alle Rahmenbedingungen sind in der Übersicht 3 bzw. in diesem Kapitel abschließend aufgeführt. Zum einen fehlen bestimmte Bereiche (z.B. Veränderungen der öffentlichen Sicherheit etwa durch internationalen Terrorismus), zum anderen sind bei weitem nicht alle denkbaren Entwicklungen aufgeführt. Die Zukunftsforscher sprechen von „wild cards“ oder „schwarzen Schwänen“ und meinen damit möglicherweise weit reichende Ereignisse, die nicht vorhergesagt werden können (z.B. die Terroranschläge vom 11. September 2001, die aktuelle Finanzmarktkrise, eine Pandemie oder ein Meteoriteneinschlag).

²⁸ Bewertungen des Difu-Projektteams und der Mitglieder der projektbegleitenden Arbeitsgruppe.

Die „Prognosefähigkeit“ der Rahmenbedingungen ist sehr unterschiedlich (vgl. Übersicht 4). Belastbare *quantitative Prognosen* bis zum Jahr 2016 sind nur beim demografischen Wandel und bei einzelnen Teilaspekten des technologischen Wandels möglich. *Qualitative Prognosen*, in denen „nur“ die Richtung und kein Prognosewert angegeben wird, sind wesentlich eher möglich und finden sich auch bei den meisten beschriebenen Rahmenbedingungen. *Berlinspezifische Aussagen* gibt es vor allem bei der Beschreibung der Ausgangslage und teilweise bei den Prognosen. Alle „großen“ Trends (z.B. gesellschaftlicher oder technologischer Wandel, Globalisierung oder Klimawandel) sind allgemeingültig und damit auch grundsätzlich für die Anpassung der Servicelandschaft in Berlin von Bedeutung. In manchen Bereichen spielen *normative Setzungen* eine besonders große Rolle für das zukünftige Angebot an Dienstleistungen – eine deutlich größere als die allgemeinen Trends.

Aus der Übersicht 4 wird auch deutlich, dass die Analyse und Beschreibung der jeweiligen Rahmenbedingung auf unterschiedliche Weise erfolgen muss. Während beim demografischen Wandel beispielsweise in größerem Umfang Veränderungsdaten (z.B. Anteil Jugendlicher) beschrieben werden, geht es im Abschnitt „Natürliche Umwelt“ stark um die Auswirkungen normativer Setzungen auf EU-, Bundes- und Landesebene.

Übersicht 4: Prognosefähigkeit und Berlin-Spezifik der Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen/Einflussfaktoren	Trends/Prognosen		Berlin-Spezifik	Bedeutung normativer Setzungen
	Quantitativ	Qualitativ		
Demografischer Wandel	Gut	Sehr gut	Teilweise	Gering
Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt	Sehr begrenzt	Mäßig bis gut	Teilweise	Gering
Veränderungen der natürlichen Umwelt	Gut bis begrenzt	Mäßig bis gut	Gering	Hoch
Globalisierung	Sehr begrenzt	Mäßig bis gut	Gering	Sehr gering
Wirtschaftsstrukturelle Veränderungen, Wirtschaftsentwicklung	Sehr begrenzt	Mäßig bis gut	Vor allem bei der Ausgangslage	Gering
Veränderungen der Nachfrage	---	Begrenzt	Gering	Gering
Technologische Entwicklung	Gut bis begrenzt	Gut	Nur bei der Ausgangslage	Mäßig
Entwicklung der öffentlichen Finanzen	Sehr begrenzt	Begrenzt	Teilweise und bei der Ausgangslage	Hoch
Veränderte Rechtsnormen	---	Sehr begrenzt	Teilweise	Sehr hoch

Quelle: Eigene Darstellung.

Es werden im Grundsatz keine eigenen Prognosen erstellt, sondern es wird auf einschlägige Prognosen Dritter Bezug genommen. Viele Prognosemodelle setzen auf unterschiedliche Szenarien auf. In entsprechenden Fällen wurden jeweils die mittleren Szenarien oder Korridore herangezogen.

Es gilt zwischen Rahmenbedingungen zu unterscheiden, die in gewisser Weise „naturgesetzlicher Art“ sind, d.h. auf die Kommunen wirken, ohne dass große direkte Einflussnahmen auf die Art des Wandels möglich sind (z.B. Klimawandel, Globalisierung oder demografischer Wandel) und solchen, bei denen die Kommunen bzw. das Bundesland Berlin zumindest in Teilbereichen deutlich Einfluss nehmen können (z.B. Technologieeinsatz, Veränderung von Gesetzen und Normen auf Landesebene), die also teilweise instrumentellen Charakter haben. Im erstgenannten Fall wird die Anpassung der Servicelandschaft in Berlin eher reaktiv oder präventiv ausgerichtet sein, und entsprechenden Anforderungen muss zwangsläufig nachgekommen werden, im zweiten Fall ist die Anpassung eher aktiv und gestaltend; die veränderten Rahmenbedingungen haben „Ermögli-

chungscharakter“. Die „quasi naturgesetzlichen“ Rahmenbedingungen werden im Folgenden zuerst behandelt, danach kommen die Rahmenbedingungen mit eher instrumentellem Charakter.

Für die jeweiligen Rahmenbedingungen werden im Einzelnen die zu beachtenden Entwicklungstendenzen beschrieben, und es werden sehr cursorisch jeweilige Konsequenzen für die zukünftige Ausgestaltung von öffentlichen Serviceangeboten genannt. Jeder thematische Abschnitt wird von einer Tabelle abgeschlossen. Aus dieser geht hervor, wie stark die jeweils betrachteten Rahmenbedingungen auf die Untersuchungsfragen wirken. Konkrete Empfehlungen und konkrete Arbeitsschritte zur zukünftigen Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin 2016 werden in Kapitel 7 dargestellt.

Die beschriebenen Entwicklungsannahmen für jeden einzelnen Bereich bilden ein übergreifendes Basisszenario, das als Grundlage aller weiteren Überlegungen dient.

Neben dem Erfahrungswissen des Difu zu vielen der beschriebenen Rahmenbedingungen wurde eine Vielzahl von Quellen gesichtet, die alle aufzuführen den Charakter dieses Berichts verändern würde. Daher werden zur Orientierung im Anschluss an jedes Kapitel nur ausgewählte Quellen genannt. An dieser Stelle werden Quellen aufgeführt, die übergreifende Relevanz besitzen.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

BearingPoint (Hrsg.), Verwaltung 2030. Chancen und Herausforderungen. Wie beeinflussen globale Entwicklungen die Verwaltung in Deutschland, unveröffentlichte Workshopunterlagen vom 13.11.2008.

Seidel, Axel, u.a., Zukunftsreport Moderner Staat 2008. Die öffentliche Verwaltung im Jahr 2020, in: Innovative Verwaltung, Special 3/2008 (Autoren der Studie aus der Prognos AG), Oktober 2008.

Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Zukunft von Stadt und Region, Bände I–V, Beiträge zum Forschungsverbund „Stadt 2030“, Wiesbaden 2005–2007.

Berlin

Senatsverwaltung für Inneres und Sport (Hrsg.), ServiceStadt Berlin. Stand und Perspektive der Verwaltungsmodernisierung, Juni 2008.

Senat von Berlin (Hrsg.), Richtlinien der Regierungspolitik 2006 – 2011, 2006 (<http://www.berlin.de/imperia/md/content/rbm-skzl/richtlinien/richtlinien2006.pdf>)

5.1 Demografie

Der demografische Wandel macht sich als wichtige Rahmenbedingung für die Ausgestaltung der zukünftigen Servicelandschaft im Land Berlin in doppelter Hinsicht bemerkbar:

- durch die Veränderung von Menge und Struktur der Nachfrager nach Serviceangeboten (Bevölkerung, Gäste usw.),
- durch die Veränderung der demografischen Merkmale der Anbieter von Serviceleistungen (Mitarbeiterschaft in den Verwaltungen, den Eigenbetrieben und Beteiligungsunternehmen, bei den freien Trägern).

Um den demografischen Wandel in der Bevölkerung zu beschreiben, werden hier – ausgehend von der Situation im Jahr 2008 – Prognosen über die Entwicklung bis zum Jahr 2016 (und teilweise darüber hinaus), differenziert u.a. nach Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Zugehörigkeit zu Haushalten bestimmter Größe, zugrunde gelegt. Bestimmungsgrößen der Bevölkerungsentwicklung sind die natürlichen Bevölkerungsbewegungen (Geburten, Sterbefälle und Personenstandsänderungen, z.B. Eheschließungen) und die räumlichen Bevölkerungsbewegungen (regionale, nationale und internationale Wanderungen).

Demografischer Wandel – Bevölkerung

Die bundesweiten Trends der Bevölkerungsentwicklung finden sich grundsätzlich auch in Berlin, teilweise aber mit deutlich spezifischen und abweichenden Ausprägungen. Einige Trends sind bundesweit wie auch in Berlin nahezu „unabänderbar“:

- Zunahme der geschlechtsspezifischen Lebenserwartung (die durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt steigt bis zum Jahr 2016 um ein gutes Jahr, die fernere Lebenserwartung der 60-Jährigen um ein knappes Jahr),
- kurz- und mittelfristige Konstanz der Geburtenraten,
- ein wachsendes Durchschnittsalter mit einer relativen (Über-)Alterung und „Unterjüngung“ der Bevölkerung,
- Verkürzung der Familienphase,
- Vereinzelungen,
- Rückgang der durchschnittlichen Haushaltsgröße und
- Zunahme des Anteils ausländischer Mitbürger.

Die bundesweit mittelfristige Stagnation und langfristige Abnahme der Gesamtzahl der Bevölkerung spiegelt sich in Berlin nicht wider: Hier wird bis 2023 eine leicht wachsende und langfristig eine stabile Bevölkerungszahl erwartet. Die prognostizierte Bevölkerungszahl liegt im Jahr 2016 um gut 50 000 Personen höher als 2007.

Weitere wichtige Prognose-Eckdaten ergeben sich aus der Bevölkerungsprognose der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, die regelmäßig in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg erstellt wird²⁹. Planungs- und Handlungsgrundlage ist die Basis-Variante (mittlere Variante).

- Berlin gewinnt in besonderem Umfang von Wanderungen. Es wird erwartet, dass der Saldo von Zu- und Wegzug langfristig positiv bleiben wird. Die Bevölkerungsprognose geht davon aus, dass Berlin bis zum Jahr 2030 etwa 195 000 Personen durch Wanderungen gewinnt, bis 2016 sind es mindestens 50 000 Personen, vielfach mit Migrationshintergrund und tendenziell mehr Menschen zwischen 18 und 35 Jahren.
- Wie in einigen anderen Großstädten in den neuen Ländern (Potsdam, Dresden, Erfurt) gibt es auch einen Trend, dass die Einwohnerzahl in der Innenstadt zunimmt.
- Während im betrachteten Zeitraum die Zahl der über 80-jährigen Personen („Hochbetagte“) um gut 30 Prozent steigen wird, bleibt die Zahl der Kinder und Jugendlichen im Alter unter 18 Jahren in etwa stabil.
- Die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 25 bis 65 Jahren, die für die wirtschaftliche Entwicklung wichtig ist, bleibt bis 2016 in etwa stabil (innerhalb dieser Gruppe steigt das durchschnittliche Alter der Erwerbstätigen allerdings deutlich an), die Zahl der für die weitere Modernisierung der Stadt besonders bedeutenden jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren nimmt um knapp 20 Prozent ab.
- Im Jahr 2007 lag der Ausländeranteil (nichtdeutsche Staatsbürgerschaft) in Berlin bei 14%, der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund lag bei einem Viertel der Einwohner. Aufgrund dieser Datenlage wurde in der Prognose darauf verzichtet, die Ausländer gesondert auszuweisen. Für die zukünftige Entwicklung ist davon auszugehen, dass der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund weiter zunehmen wird.

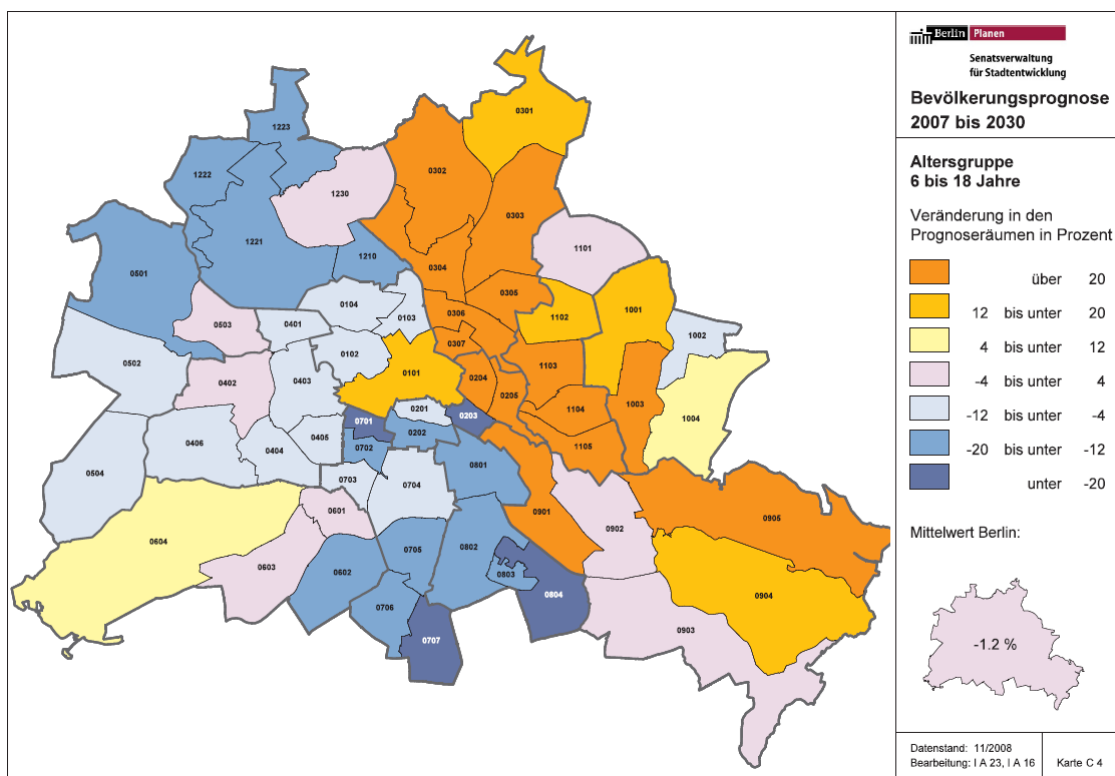
²⁹ Hier wie insgesamt wurde auf aktuelle Zahlen der Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2007-2030 Bezug genommen. Diese Zahlen werden voraussichtlich im 1. Halbjahr 2009 vom Senat beschlossen. Die Angaben in der Gesamtvorausschätzung für die Gesamtstadt vom Januar 2008 sind teilweise nochmals deutlich korrigiert worden.

Zu berücksichtigen sind besonders auch die demografischen Entwicklungen, die sich in den Bezirken und Quartieren teilweise sehr unterschiedlich darstellen. Dies geschieht parallel zu den sozial differenzierten Entwicklungen in den einzelnen Quartieren.

In sechs Bezirken steigt die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2030 an (z.B. in Pankow um 13 Prozent, in Treptow-Köpenick um fünf Prozent), in fünf Bezirken sinkt sie (z.B. in Reinickendorf um sechs Prozent). Dabei sind die innerbezirklichen Entwicklungen teilweise sehr unterschiedlich und teilweise auch gegenläufig. So resultiert z.B. die prognostizierte, stabile Bevölkerungsentwicklung im Bezirk Marzahn-Hellersdorf aus anhaltenden Verlusten in den Großsiedlungen im Norden bei gleichzeitiger weiterer Bevölkerungszunahme in den durch Einzelhaus-Bebauung geprägten Nachverdichtungsbereichen im Süden des Bezirks. Ähnliche, differenzierte Tendenzen werden für die Bezirke Neukölln und Tempelhof-Schöneberg erwartet.

Zu beachten ist, dass hinter der unterschiedlichen Entwicklung der Gesamtzahlen auch unterschiedliche Entwicklungen in einzelnen Bevölkerungsgruppen stecken. So gibt es Bezirke, in denen die Zahl der Kinder und Jugendlichen zwischen sechs und 18 Jahren um mehr als 13 Prozent wachsen wird (Treptow-Köpenick, Lichtenberg und Pankow), und einen, in dem sie um mehr als 17 Prozent sinkt (Neukölln) (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung.

Neben den rein quantitativen Effekten sind mit dem demografischen Wandel einhergehende Tendenzen zu beachten, die teilweise in Kapitel 5.2 (Gesellschaftliche Umwelt) näher ausgeführt sind:

- Individualisierung,
- Ausdifferenzierung der Lebensformen und Lebensstile,
- Ausdifferenzierung der Werte,

- Ausbildung neuer Haushaltstypen, zum Teil mit begrenzter Stabilität,
- Differenzierung und Auflösung der gewohnten Lebensbiografien,
- Differenzierung und Auflösung standardisierter Erwerbsbiografien,
- ethnische Heterogenität und
- „Lebensabschnitts-Ortsbindungen“ (Kinderzeit, Ausbildung, Erwerbstätigkeiten, Nach-Erwerbstätigkeitsphasen ...).

Übersicht 5 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 5: Wirkungen des demografischen Wandels auf die Untersuchungsfragen (Allgemeinbevölkerung Berlins)

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Sehr hoch
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Keine
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Sehr hoch
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Keine
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Mäßig
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Hoch
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Gering
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Keine
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Gering
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Keine
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Keine

Quelle: Eigene Darstellung.

Demografischer Wandel – Serviceanbieter

Untersuchungen zum demografischen Wandel bei den Serviceanbietern gibt es unserer Kenntnis nach für die Haupt- und Bezirksverwaltungen. Für die anderen Anbieter (kommunale Unternehmen und private Träger) sind entsprechende Studien nicht bekannt. Im Hinblick auf die Beteiligung der Zivilgesellschaft an der Erbringung von Leistungen zur Daseinsvorsorge gelten die oben beschriebenen Entwicklungen. Herauszuheben ist dabei der Anteil älterer Mitbürger, die verstärkt auch die zeitlichen Möglichkeiten zur Wahrnehmung von ehrenamtlichen Aufgaben beispielsweise im sozialen Bereich haben.

Das durchschnittliche Alter der Erwerbstätigen in Berlin wird bis 2016 deutlich ansteigen. Noch verstärkt gilt dieser Trend in den Berliner Verwaltungen, da durch den Personalüberhang und den weitgehenden Einstellungsstopp kaum noch jüngere Mitarbeiter nachrücken.

Die Alterstruktur in der Berliner Verwaltung ist laut einer Studie des Instituts für Verwaltungsmanagement³⁰ gekennzeichnet durch einen

- sehr geringen Anteil der unteren Altersgruppen,
- sehr hohen Anteil der Gruppe der 40- bis 60-Jährigen,
- starken Abfall bei den über 60-Jährigen und
- ein stetig steigendes Durchschnittsalter.

30 Institut für Verwaltungsmanagement der Verwaltungsakademie Berlin (Hrsg.) (2005).

Im unmittelbaren Landesdienst ist ein weiterer Personalabbau von ca. 110 000 Mitarbeitern (Vollzeitäquivalente) im Jahr 2008 auf etwa 100 000 im Jahr 2012 vorgesehen und politisch beschlossen. Damit würde der rasante Abbau seit 1991 weiter fortgesetzt.

Die qualitative und ggf. auch quantitative Verbesserung der Serviceangebote setzt qualifizierte und serviceorientierte Mitarbeiter voraus. Qualität, Kompetenzen und Serviceorientierung sind zunächst keine altersbezogenen Merkmale, sondern können und müssen in erster Linie durch geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung befördert werden.

Besonders zu bedenken ist auch das Thema „Fachkräftemangel“, das nicht nur in der Wirtschaft eine zunehmende Rolle spielt, sondern auch für den öffentlichen Dienst in Berlin zunehmend Probleme mit sich bringen wird. Die Konkurrenz um gute Arbeitskräfte steigt. Nicht nur in diesem Zusammenhang geht es um die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers auch für zukünftige Neueinstellungen nach altersbedingten Abgängen, sofern bis zum Jahr 2016 neue Einstellungskorridore eröffnet werden. Diese müssten alleine dadurch möglich sein, dass dem bis 2016 geplanten Personalabbau um ca. 15 000 Beschäftigte ca. 25 000 Abgänge in die altersbedingte Rente gegenüberstehen³¹.

Übersicht 6 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 6: Wirkungen des demografischen Wandels auf die Untersuchungsfragen (Serviceanbieter)

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mäßig
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Keine
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mäßig
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Keine
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Mäßig
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Sehr hoch
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Keine
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Keine
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Keine
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Keine

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.), Die demographische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen, München 2006.

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), Wegweiser Kommune (<http://www.wegweiser-kommune.de/>)

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Raumordnungsprognose 2020/2050, Bonn 2006.

Deutscher Städtetag (Hrsg.), Demografischer Wandel. Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten für die Städte, Arbeitspapier, Köln und Berlin 2006.

31 Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, Personalbestand, Bericht Quartalsmonat Juni 2008 – vorläufige Ergebnisse, Berlin 2008, noch nicht veröffentlicht.

EUROSTAT, Bevölkerungsstatistik, Luxemburg 2006 (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).

Hollbach-Grömig, Beate, und Jan Hendrik Trapp, The Impact of Demographic Change on Local and Regional Government – Research Project, Difu-Sonderveröffentlichung, Brüssel 2006. (www.difu.de/publikationen/abfrage.php3?id=883)

Hollbach-Grömig, Beate, Robert Sander und Anja Zahn, Regionale und kommunale Strategien zur Aktivierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Potenziale einer alternden Gesellschaft, Difu-Studie, BBR-Online-Publikation, Nr. 9/2006, Bonn 2006.

Informationszentrum Sozialwissenschaften (Hrsg.), Rentnerboom und Babynotstand – der demographische Wandel in Deutschland, Bonn 2006.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hrsg.), Checkliste Demografie, Köln 2008.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvoraberechnung, Wiesbaden 2006a.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Demographischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltentwicklung im Bund und in den Ländern, Heft 1, Wiesbaden 2007.

Diverse Einzelergebnisse der Best Age Demografiekongresse 2006, 2007, 2008 (<http://www.best-age-conference.com/>)

Berlin

Institut für Verwaltungsmanagement der Verwaltungsakademie Berlin (Hrsg.), Demografischer Wandel in der Verwaltung - Was tun?, Eine Projektarbeit, Berlin, August 2005 (http://www.stk.brandenburg.de/media/lbm1.a.4856.de/projektarbeit_dw.pdf).

Senatsverwaltung für Finanzen (Hrsg.), Finanzplanung von Berlin 2008 – 2012, Beschluss des Senats am 29. Juli 2008.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.), Demografiekonzept für Berlin. Gestalten – Planen – Chancen nutzen. Dokumentation der Konferenz vom 6. März 2008, Berlin 2008.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg) (Hrsg.), Prognose nach Bezirken, Pressemitteilung und Hintergrundinformationen zum Pressegespräch am 3.12.2008.

5.2 Gesellschaftliche Umwelt

Die Service-Leistungen der Berliner Verwaltung müssen sich maßgeblich an den Anforderungen und Bedarfen der Adressaten ausrichten. Durch den gesellschaftlichen und soziokulturellen Wandel verändern sich die Vorstellungen von Bürgern, von Selbständigen, von den Kontaktpartnern der Verwaltung in Unternehmen und Organisationen. Diesen Wandel, der durch eine Vielzahl unterschiedlicher Facetten beschrieben werden kann, gilt es zu berücksichtigen, wenn es um die zukünftige Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin 2016 geht:

- Bedeutungszuwachs der beruflichen Bildung,
- Bedeutungszuwachs der gesellschaftlichen Bildung,
- Veränderung von Wertvorstellungen/Wertewandel,
- Verringerung vertikaler (sozialer) Mobilität,
- Vergrößerung horizontaler Mobilität,
- Veränderung der Arbeitsbedingungen (z.B. mehr instabile und prekäre Beschäftigungsverhältnisse),
- veränderte Lebensentwürfe/Formen des Zusammenlebens,
- Bedeutungszuwachs der Familie,
- Veränderungen im Bereich Wohnen (Abkehr von dem Wunsch nach suburbanen Wohnstilen),
- verstärktes bürgerschaftliches Engagement/Bürgerbeteiligung,
- Veränderungen der Medienlandschaft,
- weiter wachsende Integrationsprobleme.

Einzelne Facetten des gesellschaftlichen Wandels können im Folgenden nur jeweils kurz in ihrer Bedeutung angerissen werden. Trends und Entwicklungen lassen sich in der Regel selten quantifizieren, so dass im Folgenden in erster Linie qualitativ argumentiert wird.

Bildung hat in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft einen hohen Stellenwert, bestimmt sie doch die Chance, auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Allerdings dürfen Bildungsangebote nicht nur vor dem Hintergrund einer ökonomischen Verwertbarkeit gesehen werden. Gesellschaftliche Bildung – und soziale Bildung, gesundheitliche Bildung, d.h. das Wissen um die Selbstverantwortung für das eigene Wohlergehen, kulturelle Bildung und politische Bildung – sind zukünftig gleichermaßen wichtig. Nach diesen Kriterien muss sich die Bildungslandschaft in Berlin ausrichten.

Im Eckpunktepapier des Bildungsensors³² sind viele notwendige Weichenstellungen bereits skizziert, z.B.

- Verbesserung der Chancengleichheit aller Schüler, indem „die Abhängigkeit des Bildungserfolges vom sozialen Hintergrund“ verringert und „die Stärken aller Kinder und Jugendlichen bestmöglich gefördert werden“,
- Verbesserung der frühkindlichen Bildung, u.a. durch Sprachenlehre und Bildungsförderung bereits in der Kita,
- Verzahnung von Kitas und Grundschulen,
- bessere Integration von Migrantenkindern,
- größerer Praxisbezug in fusionierten Haupt- und Realschulen mit der späteren Perspektive von „Regionalschulen“ und
- schrittweiser Ausbau der bestehenden Gymnasien zu Ganztagschulen.

Die Erfahrungen in der Bildungspolitik haben gezeigt, dass der Bildungsauftrag nicht allein auf den Schulen lasten kann. Die Förderung in den Familien selbst muss wieder an Bedeutung gewinnen, damit der Bildungsauftrag erfolgreich sein kann. Mittel- bis langfristig muss hierfür ein Bewusstsein geschaffen werden. Das Bildungsangebot sollte auf eine stärkere Einbindung der Eltern in den Bildungsprozess ausgerichtet sein.

Es geht aber nicht nur um die (vor)schulische Bildung; auch Hochschulen und die Weiterbildung von Arbeitnehmern werden weiter an Bedeutung gewinnen. Will man ein dauerhaft hohes Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer garantieren, müsste man über mehr öffentliche Fortbildungsmaßnahmen und eine höhere Durchlässigkeit des Bildungssystems im Hinblick auf den Hochschulzugang nachdenken³³. Schließlich muss die gesellschaftliche Bildung integraler und wachsender Bestandteil in allen Bildungseinrichtungen werden.

Ein wichtiger Maßstab für eine erfolgreiche Veränderung der Bildungslandschaft ist es, wie weit es gelingt, die soziale Durchlässigkeit der Gesellschaft wieder zu erhöhen. Die soziale Herkunft übt trotz Betonung von Chancengleichheit im Bildungswesen immer noch einen starken Einfluss auf die soziale Mobilität³⁴ aus.

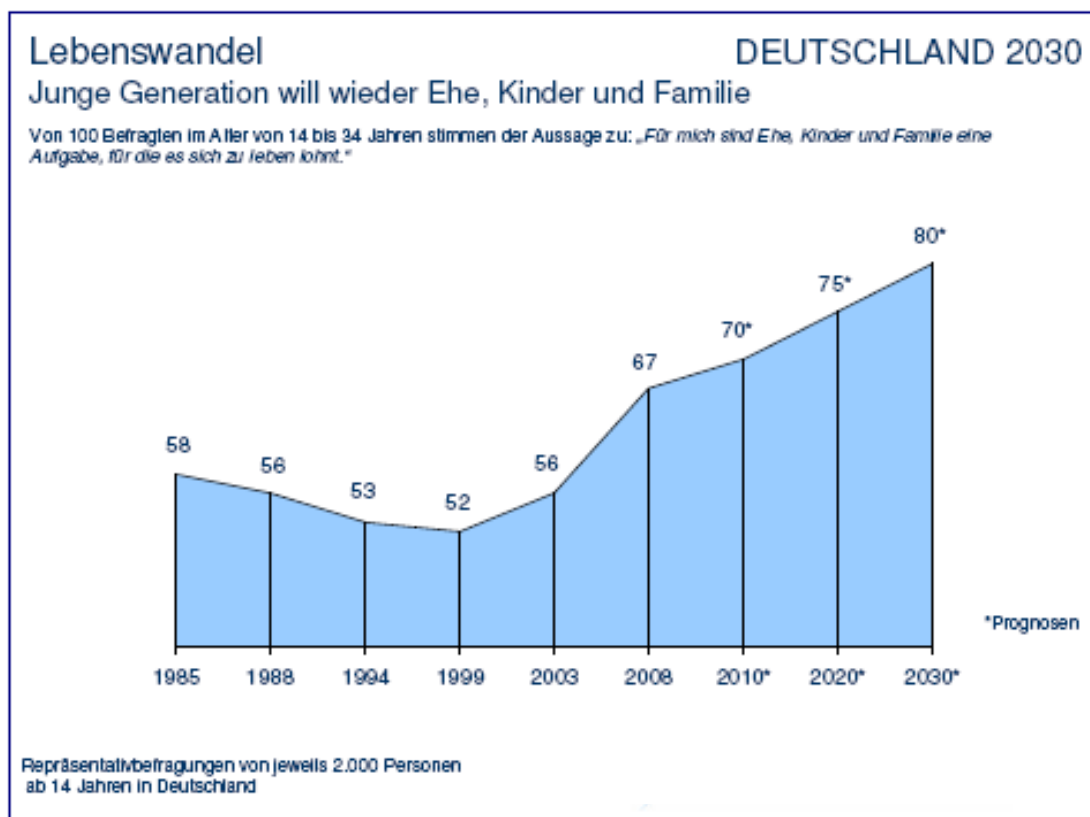
Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und Vereinzelung gewinnt die Familie wieder an Bedeutung. Beispielsweise sind 72 Prozent der Jugendlichen nach der 15. Shell-Studie inzwischen wieder der Ansicht, man brauche eine Familie, um glücklich zu sein. Sie schaffe sozialen Rückhalt und biete emotionale Unterstützung. Diese Sichtweise wird sich vermutlich noch verstärken (vgl. Abbildung 9).

32 Zöllner (2008).

33 Beispielsweise sieht § 25 des BbHG vor, dass unter gewissen Voraussetzungen auch dann ein Studium begonnen werden kann, wenn keine klassische Hochschulzugangsberechtigung vorliegt.

34 Soziale Mobilität: Sie beschreibt den Grad, inwieweit sich die Kindergeneration in einer anderen beruflichen Position befindet als ihre Elterngeneration. Die soziale Mobilität kann demnach als Maßstab für gleiche Chancen auf berufliche Auf- und Abstiege angesehen werden.

Abbildung 9



Quelle: Stiftung für Zukunftsfragen – Eine Initiative von British American Tobacco, 2008.

Es bleibt aber abzuwarten, ob sich tatsächlich ein gesellschaftspolitischer Wandel einstellt, der auf die Stärkung einer Zivilgesellschaft auch durch die Stärkung von Familien im weiteren Sinne zielt, und ob der Bedeutungszuwachs von Familie von Familie in Umfragen auch durch die tatsächlichen Zahlen bestätigt wird.

Vorerst scheint zu gelten, dass ein anderer Trend, die weitere Vereinzelung („Single-Haushalte“), stärker Berücksichtigung im kommunalen Handeln finden muss (z.B. wegen des wachsenden Bedarfs an kleineren Wohnungen). Aus beiden Aspekten – Förderung von Familien und „Auffangen“ der Vereinzelung – entstehen Bedarfe an sozialpolitischem Handeln nicht nur auf Seiten der Berliner Wohnungsbaugesellschaften.

Im Hinblick auf eine stärkere Beteiligung der Zivilgesellschaft auch bei der Wahrnehmung von Aufgaben der Daseinsvorsorge wird aus nachvollziehbaren Gründen besonders auf die jüngere Generation gesetzt. Nach der Shell-Jugendstudie ist das Interesse Jugendlicher an der Politik zwar leicht angestiegen (2002 34 Prozent, 2006 39 Prozent). Man kann allerdings noch nicht von einer Trendwende sprechen. Entscheidend ist, dass das Interesse mit sinkendem Bildungsniveau abnimmt. Das Vertrauen in politische Parteien ist gering, obwohl die Demokratie grundsätzlich auf Zustimmung stößt und dem Extremismus eine klare Absage erteilt wird. Die Jugendentwicklung scheint gegenwärtig auf eine Entpolitisierung hinauszulaufen. Das zwar recht hohe Maß an gesellschaftlichem Engagement beschränkt sich häufig auf das engere Lebensumfeld und praktische Fragen. Parteien, Verbände oder Hilfsorganisationen spielen eine geringe Rolle. Im Vordergrund stehen persönliche Befriedigung und Freizeitgestaltung, weniger weltanschauliche Überzeugung. Das Bestreben von Politik und Verwaltung sollte zum einen darin liegen, die politische Bildung auszuweiten und damit jungen Menschen ein Interesse für die öffentliche Sphäre zu vermitteln, also

dem Rückzug ins Private entgegenzuwirken. Noch wichtiger ist es allerdings, durch glaubwürdige Politik auch und gerade im Sinne der jungen Generation das Vertrauen in Politik und Verwaltung wieder zu stärken und gleichzeitig Möglichkeiten für adäquates soziales und gesellschaftliches Engagement auszubauen.

Eine Vielzahl von Beispielen zeigt, dass die Bürger verstärkt bereit sind, sich gesellschaftlich zu engagieren (z.B. durch Ehrenamt, Elternvereine, soziale Initiativen, Tauschringe). Mehr als jeder zweite Bürger über 14 Jahre engagiert sich nach den Ergebnissen des Freiwilligensurvey von 1999 zivilgesellschaftlich. Allerdings sind etwa drei Viertel in den Bereichen Sport und Bewegung, Freizeit und Geselligkeit sowie Kultur und Musik und nur ca. elf Prozent davon im sozialen Bereich tätig (Rosenblatt 1999). In Berlin sollen nach der jüngsten Erhebung im Engagementatlas 2009 besonders wenige Menschen ehrenamtlich tätig sein (19 Prozent) (auch deutlich weniger als in anderen Großstädten)³⁵. Auch wenn die Zahlen möglicherweise nicht sehr belastbar sind, treffen hier vermutlich der „Großstadteffekt“ (je ländlicher desto stärker ehrenamtlich eingebunden) und der „Osteffekt“ (geringeres Engagement in den neuen Ländern) zusammen. Auch das erfragte Potenzial für zukünftige ehrenamtliche Tätigkeit ist geringer als andernorts. Eine Erhöhung des zivilgesellschaftlichen Engagements soll durch eine Vielzahl von Maßnahmen des Senats zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und zum Aufbau einer zivilgesellschaftlichen Infrastruktur erreicht werden. Dazu gehören u.a. die Einführung des Berliner FreiwilligenPasses und der Abschluss einer Haftpflicht- und Unfallversicherung für ehrenamtlich Aktive und freiwillig Engagierte in Berlin bereits seit 2005, der Aufbau einer umfassenden Engagementplattform als ein einheitlicher virtueller Raum für Anbieter und Nachfragende oder eine besondere Anerkennungskultur für Stifter und Mäzene. Weiterhin werden Maßnahmen mit Hilfe des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt (wie etwa das Berliner Quartiersmanagement, das die Auswahl der jeweiligen lokalen Projekte über Quartiersbeiräte vollständig in die Hand der Bürgerschaft gibt) oder durch die in einigen Bezirken bereits betriebene partizipativ angelegte integrierte Stadtteilentwicklungsplanung (ämterübergreifende Sozialraumorientierung) durchgeführt.

Voraussetzung für die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements ist, dass der „ermöglichende und aktivierende Staat“ die Rahmenbedingungen dafür optimiert und die Aktivitäten in einen strategischen Gesamtrahmen auf Landesebene einbindet. Gerade der letzte Punkt gilt vor allem auch für das gesellschaftliche Engagement aus der Wirtschaft. Privatwirtschaftliche Unternehmen engagieren sich in vielfältiger Weise für gesellschaftliche und gemeinwohlbezogene Belange³⁶. Dafür hat sich der Begriff *Corporate Citizenship* eingebürgert.

Einen räumlichen Bezugsrahmen für das zivilgesellschaftliche Engagement bilden die so genannten „Lebensweltlich orientierten Räume“, die der Senat im Jahr 2006 – einvernehmlich mit den Bezirken – festgelegt hat. Es wurden Quartiere („Planungsräume“, durchschnittlich ca. 7 500 Einwohner), Stadtteile („Bezirksregionen“ mit durchschnittlich ca. 25 000 Einwohner) und „Prognose-räume“ (mit durchschnittlich ca. 60 000 Einwohnern) ämterübergreifend für das zukünftige Handeln und Planen vor Ort abgegrenzt.

Übersicht 7 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

35 Die Ergebnisse dieser Erhebung werden allerdings – u.a. auch in den Ausschüssen des deutschen Bundestages – wegen methodischer Probleme in Zweifel gezogen. Der Senat erwartet präzisere Aussagen vom 3. Freiwilligen-survey im Sommer 2009.

36 Untersuchungen bzw. Unternehmensbefragungen zu dem Thema haben u.a. durchgeführt: Bertelsmann Stiftung (2005), Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; Wallau, F./Adenauer, C./Kayser, G. (2007): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2007, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 174, Bonn; Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (2007), siehe http://www.sozialministerium-bw.de/fm7/1442/Corporate_Citizenship_in_BW.432122.pdf.

Übersicht 7: Wirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Sehr hoch
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Hoch
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Hoch
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mittel
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Hoch
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Sehr hoch
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Gering
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Mäßig
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Gering
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Keine

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Beckmann, Klaus J., u.a., Strategie- und Handlungsansätze für zivilgesellschaftliches Engagement für die Stadt: Erfahrungen, Anstöße, Akteure, Beispiele (Ergebnisse des 1. Experten-Workshops im Rahmen des Workshop-Prozess Nationale Stadtentwicklungspolitik), Deutsches Institut für Urbanistik, August 2008 (unveröffentlicht).

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagement“ (Hrsg.), Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, BT-Drs. 14/8900, 3.6.2002.

Opaschowski, Horst W., Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh 2008.

Opaschowski, Horst W., Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erw. Aufl., Wiesbaden 2006.

Prognos AG, AMB Generali Holding AG (Hrsg.), Engagement Atlas 09. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen, Berlin und Aachen 2008 (http://zukunftsfonds.amb-general.de/internet/csr/csr_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p).

Rosenblatt, Bernhard von, Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999, Bd. 1: Gesamtbericht, Schriftenreihe des BMFSFJ, Bd. 194, Stuttgart, Berlin und Köln 2000.

Shell Deutschland Holding (Hrsg.), Jugend 2006: eine pragmatische Generation unter Druck, 15. Shell Jugendstudie, Frankfurt am Main 2006 (http://www.shell.com/home/content/de-de/society_environment/shell_youth_study/2006/youth_study_2006_pressrelease.html?LN=/leftnavs/zzz_lhn8_5_0.html).

Berlin

Bömermann, Hartmut, Susanne Jahn und Kurt Nelius, Lebensweltlich orientierte Räume im Regionalen Bezugssystem (Teil 1), in: Berliner Statistik, Nr. 8/06, S. 366 -371.

Infratest Sozialforschung (Hrsg.), Freiwilliges Engagement und Bürgerschaftliches Engagement in Berlin, Teile 1 bis 3, Berlin 2003.

Häußermann, Hartmut, u.a., Monitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2007, Fortschreibung für den Zeitraum 2005 – 2006, im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Referat IA, Stadtentwicklungsplanung und Bodenvirtschaft, Dezember 2007.

Landesbeirat für Integrations- und Migrationsfragen (Hrsg.), Integration und Migration in Berlin, Juni 2005.

Projektbüro „Lebenslang lernen – kommunal handeln“ im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin (Hrsg.), Lebenslang lernen. Die Entwicklung einer kommunalen Strategie für Lebenslanges Lernen im Bezirk Marzahn-Hellersdorf von Berlin – unter besonderer Beachtung der Bürgerämter, September 2008.

Projektgruppe Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung, Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – auf dem Weg zu einer integrierten Stadt(teil)entwicklung in Berlin (Anlage zum Senatsbeschluss vom 20.5.2008), Ergebnisbericht März 2008.

Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz (Hrsg.), Bericht über bürgerschaftliches Engagement in Berlin – Ehrenamtsbericht, Berlin Juli 2004.

Senat von Berlin (Hrsg.), Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken. Das Berliner Integrationskonzept. Handlungsfelder, Ziele, Leitprojekte, Drucksache 16/0715 vom 3.7.2007.

Zöllner, Jürgen, Eckpunkte für die Erarbeitung eines Vorschlages zur Weiterentwicklung der Berliner Schulstruktur, Juni 2008 (http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/bildungspolitik/eckpunkte_vorschlag_schulstruktur.pdf).

5.3 Natürliche Umwelt

Entwicklungen der natürlichen Umwelt haben in verschiedener Hinsicht Auswirkungen auf Art und Ausgestaltung von Dienstleistungsangeboten.

- Zum einen sind es Veränderungen der Umwelt selbst, wie z.B. der Klimawandel, veränderte Luft- oder Wasserqualitäten oder Lärmbelastungen, die eine Anpassung von Services erfordern. Hier muss man unterscheiden zwischen Dienstleistungen, die präventive Maßnahmen unterstützen (z.B. individuelle Lärmschutzmaßnahmen), und anderen Angebote, die bei negativen Auswirkungen durch Veränderungen der natürlichen Umwelt (z.B. Schadensbeseitigung bei Hochwasserschäden) unterstützend wirken sollen.
- Zum zweiten führen umweltbezogene normative Setzungen (wie z.B. die Festlegung von Klimaschutzzielen, Lärm- und Luftreinhaltelinien) zu einer Neuentwicklung oder -ausgestaltung von Dienstleistungsangeboten (wie z.B. die Umweltplakette).

Im erstgenannten Zusammenhang lassen sich einzelne Trends und Entwicklungen quantifizieren. Da normative Setzungen allerdings die mit Abstand größte Rolle spielen, was die Anpassung der zukünftigen Servicelandschaft angeht, muss man sich hier in erster Linie mit den Folgen der aktuellen und absehbaren Regulierungen auseinandersetzen und kann im Wesentlichen nur qualitativ argumentieren.

Bis zum Jahr 2030 werden aus Sicht der OECD die wichtigsten ökologischen Herausforderungen der Zukunft sein (es sind nur die für Mitteleuropa relevanten Punkte aufgeführt):

- globale Treibhausgasemissionen,
- zunehmende Anzeichen sich bereits ändernder Klimaverhältnisse,
- Ökosystemqualität,
- Artenverlust,
- gebietsfremde invasive Arten,
- Wassermangel,
- Grundwasserqualität,
- landwirtschaftliche Wassernutzung und -verschmutzung,
- Luftqualität in städtischen Räumen,
- Entsorgung und Transport gefährlicher Abfälle und
- Chemikalien in Umwelt und Produktion.

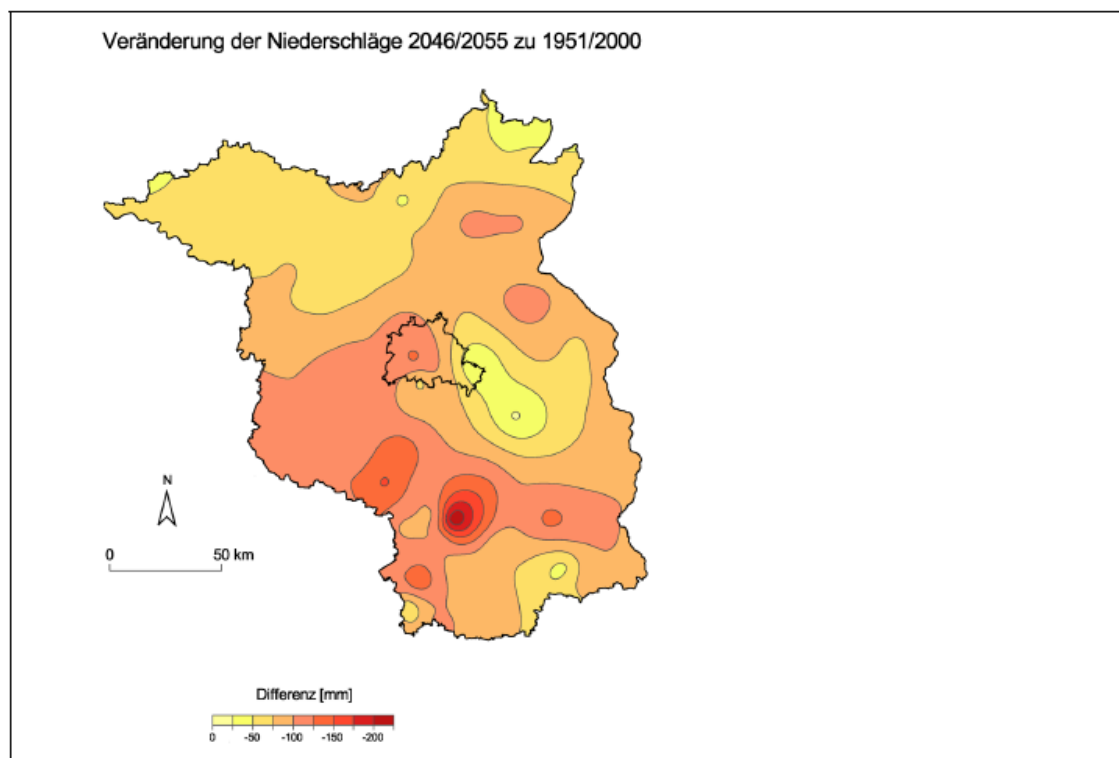
Auch im Hinblick auf die Ausgestaltung der Dienstleistungen in Berlin spielen viele der genannten Aspekte eine unterschiedlich wichtige Rolle. Der „Klimawandel“ wird zunächst als besonders im Blickpunkt der öffentlichen Diskussion stehender Punkt herausgegriffen.

Klimawandel

Nach dem 4. Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) der Vereinten Nationen wird ein Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur um 4,5 Grad Celsius bis 2100 vorhergesagt, sollten in den nächsten Jahren nicht drastische Maßnahmen zur Verminderung der weltweiten Emissionen von Klimagasen wie Kohlendioxid und Methan ergriffen werden. Ein Anstieg um 1,8 Grad Celsius gilt nach diesem Bericht als nicht mehr vermeidbar. Die Folgen für Europa würden vor allem durch eine Zunahme von extremen Wetterereignissen wie Starkregenfälle, längere Hitzeperioden und Sturmfluten sichtbar (Kempfert 2007). Es ist eine deutliche Zunahme der mittleren Hochwasser, aber auch der extremen Abflüsse zu erwarten, wobei regional mit unterschiedlicher Hochwasserverschärfung zu rechnen ist.

In Deutschland wird die Temperaturzunahme im Mittel zwischen 2,5°C und 3,5°C betragen, mit den stärksten Veränderungen in Norddeutschland und dem Voralpenland. In den Sommermonaten ist mit einem Rückgang der Niederschläge und steigender Häufigkeit von sommerlichen Hitzewellen und Hitzetagen zu rechnen, während die Herbst- und Wintermonate deutlich feuchter werden. Auch in Berlin und Brandenburg ist mit einer deutlichen Zunahme von Hitzetagen und mit längeren Trockenperioden im Sommer zu rechnen und gleichzeitig in den anderen Jahreszeiten mit einer Zunahme von Starkregenereignissen. Bis zum Jahr 2055 wird in Berlin ein Rückgang der jahresdurchschnittlichen³⁷ Niederschläge um etwa 100 mm prognostiziert, mit unterschiedlicher räumlicher Verteilung (vgl. Abb. 10).

Abbildung 10



Quelle: Gerstengarbe u.a., S. 21.

³⁷ Der Durchschnitt wird über einen Zehnjahreszeitraum ermittelt.

Klimaschutz

Berlin misst nach eigenem Bekunden dem Klimaschutz hohe Priorität bei; er ist ein wichtiger Schwerpunkt der Berliner Umwelt- und Energiepolitik. Im Berliner Landesenergieprogramm 2006–2010 sind konkrete Ziele und Maßnahmen zur Energieeinsparung und Umweltentlastung sowie zur Entwicklung der Energieträger und des Energieverbrauchs formuliert. Hauptziel ist die Senkung der energiebedingten CO₂-Emissionen um 25 Prozent bis 2010 gegenüber 1990. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind vielgestaltig und ein wichtiger Maßstab für die Weiterentwicklung der Serviceangebote (Information, Beratung, Förderung), wie z.B.

- Öffentlichkeitsarbeit für den Klimaschutz (z.B. Programm ImpulsE, Berliner Energietage, Energieberatung),
- Maßnahmen im Bereich „Bauen und Wohnen“ (z.B. Förderung der energetischen Wohnraumsanierung, Vereinbarungen mit der Wohnungswirtschaft, Orientierungsberatungen zum Energiesparcontracting, energieeffiziente Bauleitplanung, ökologische Modellprojekte),
- Informationskampagnen zur Energieeinsparungen in Industrie und Gewerbe,
- Maßnahmen im Verkehr; in erster Linie Förderung des Umweltverbundes mit dem Ziel, den Energieverbrauch im Verkehr nicht weiter steigen zu lassen,
- Förderung erneuerbarer Energien, vor allem der Solarenergie; Unterstützung entsprechender Projekte der Lokalen Agenda 21.

Luft und Lärm

Der Verkehr ist eine Hauptquelle sowohl für die Luft- als auch für die Lärmbelastung. Die europäische Umweltgesetzgebung hat mit verschiedenen Richtlinien (Rahmenrichtlinien und Tochterrichtlinien) neue Grundlagen für eine einheitliche Beurteilung und Kontrolle der Luftqualität sowie für eine Bewertung und Bekämpfung der Lärmbelastung in Städten geschaffen. Die Umsetzung der Richtlinien in bundesdeutsches Recht erfolgte durch Anpassungen entsprechender Bundesgesetze und -verordnungen. Während im Zusammenhang mit der Luftreinhaltung in den nationalen Verordnungen konkrete Grenzwerte für relevante Luftschadstoffe (im Vergleich zu den früheren EU-Grenzwerten zum Teil deutlich verschärft) sowie Mess- und Beurteilungsverfahren festgelegt worden sind, wurden für die Lärmbelastung keine bundesweiten, einklagbaren Grenzwerte vorgegeben. Ersatzweise hat sich das Land Berlin am Gutachten des Sachverständigenrats für Umwelt orientiert und Grenzwerte zur Vermeidung gesundheitlicher Beeinträchtigung (vordringlicher Handlungsbedarf) und im Rahmen der Gesundheitsvorsorge festgelegt.

Die Maßnahmen³⁸ reichen von der

- Messung und Erfassung (Luft: z.B. Schadstoffmessungen an Straßenmessstationen; Lärm: z.B. gesetzlich vorgeschriebene Lärmkartierung) über
- konkrete Planung (Luft: Luftreinhalteplan; Lärm: Aktionsplan zur Lärminderung),
- Abstimmung der Pläne mit Interessenverbänden, Organisationen und gesellschaftlichen Gruppen (vor allem beim Lärminderungsaktionsplan),
- Information und Beteiligung der Öffentlichkeit (gesetzliche Anforderung) bis hin zur
- Umsetzung konkreter Maßnahmen (Luft: z.B. Maßnahmen in Industrie, Kraftwerken und Haushaltung, Maßnahmen im Verkehrsbereich, Einführung von Umweltzonen; Lärm: Vielzahl von Einzelmaßnahmen im Straßenverkehr, Schienennah- und -fernverkehr, Flugverkehr).

³⁸ Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.) (2005); Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2007); Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2008).

Viele der Aktivitäten der Verwaltung in diesen Bereichen sind Serviceleistungen, die sich zunächst an dem gegebenen rechtlichen Rahmen ausrichten müssen, darüber hinaus aber auch erhebliche Gestaltungsoptionen beinhalten.

Weitere Bereiche

Ähnliche Schlussfolgerungen gelten auch für weitere umweltrelevante Bereiche wie z.B. den Gewässerschutz oder den Landschafts- und Artenschutz. Auch hier verändern sich die Rahmenbedingungen u.a. durch den Klimawandel, gleichzeitig gibt es neue Rahmensetzungen beispielsweise durch die EU-Wasserrahmenrichtlinie oder die Einführung der Strategischen Umweltprüfung.

Übersicht 8 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 8: Wirkungen des Wandels der natürlichen Umwelt (und der Normensetzungen in diesem Bereich) auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Hoch
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Hoch
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Gering
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Keine
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Gering
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Hoch
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Keine
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Keine
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Gering
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Keine

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Bundesministerium für Naturschutz, Umwelt und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Nationales Klimaschutzprogramm (www.bmu.de/klimaschutz/nationale_klimapolitik/doc/5698.php).

Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund und Deutsche Umwelthilfe (Hrsg.), Städte und Gemeinden aktiv für den Klimaschutz. Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Klimaschutz“, 2007.

Deutscher Wetterdienst (Hrsg.), Zahlen und Fakten zur DWD-Presskonferenz am 15. April 2008 in Berlin: Klimawandel im Detail – Zahlen und Fakten zum Klima in Deutschland, 2008.

Libbe, Jens, und Christian Tracht, Literaturrecherche zu den voraussichtlichen Auswirkungen des Klimawandels auf die Städte und potenzielle Anpassungsstrategien, Berlin 2007 (Deutsches Institut für Urbanistik, interner Projektbericht).

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (Hrsg.), OECD Environmental Outlook to 2030, 2008.

World Meteorological Organization, United Nations Environment Programme (Hrsg.), Climate Change 2007, Synthesis Report (4. Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) der Vereinten Nationen), 2008.

Berlin

Gerstengarbe, F.-W., Studie zur klimatischen Entwicklung im Land Brandenburg bis 2055 und deren Auswirkungen auf den Wasserhaushalt, die Forst- und Landwirtschaft sowie die Ableitung erster Perspektiven, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung, H. 83, Potsdam, Juni 2003.

o.V., Landesenergieprogramm Berlin 2006 – 2010, o.J. (http://www.berlin.de/sen/umwelt/klimaschutz/landesenergieprogramm/de/downloads/endung_landesenergieprogramm.pdf)

Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.), Klimaschutz in Berlin, Informationsblatt zum Klimaschutz, 1. Auflage, Stand Juli 2008.

Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.), Lärminderungsplanung für Berlin – Aktionsplan (Entwurf), Mai 2008 (www.berlin.de/sen/umwelt/laerm/laerminderungsplanung/de/laermaktionsplan/index.shtml).

Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.), Bessere Luft für Berlin. Umweltzone ab 2008, November 2007.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.), Luftreinhalteplan und Aktionsplan für Berlin 2005 – 2010, August 2005.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.), Nachhaltiges Berlin, August 2003.

5.4 Globalisierung

Von Globalisierung spricht man in unterschiedlichen Zusammenhängen: Einerseits ist die Globalisierung der Wirtschafts- und Finanzsysteme gemeint, andererseits die kulturelle Globalisierung, die sich durch die weltweite Angleichung etwa von Lebens- und Konsumstilen ergibt. Beide Tendenzen haben erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin. An dieser Stelle werden im Wesentlichen die Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort beleuchtet (also die erste Globalisierungsfacette). Die kulturellen Effekte finden sich im Wesentlichen in den Unterkapiteln über den gesellschaftlichen Wandel und das veränderte Nachfrageverhalten wieder.

Die Globalisierung der Wirtschafts- und Finanzsysteme lässt sich u.a. durch folgende Stichworte beschreiben:

- Neudefinition der wichtigen Netzknoten von Wirtschaft und Gesellschaft,
- veränderte Erreichbarkeit,
- zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft,
- Verschiebung der wirtschaftlichen Schwergewichte in der Welt in Richtung Asien,
- wachsende Unternehmenskonzentration in Richtung von Global Playern,
- verstärkte Aktivitäten internationaler Finanzinvestoren (Mobilität internationalen Kapitals),
- verstärkte Niederlassung europäischer und außereuropäischer Dienstleister in Deutschland,
- Verlagerungen von Produktionsstandorten,
- weitere Subventionswettläufe sowie
- wachsende Bedeutung internationaler Arbeitskräfte („Nomaden des Informationszeitalters“).

Einige Zahlen zur Globalisierung zeigen die Trends auf, die im Wesentlichen ungebremst sind und sich weiter fortsetzen werden, ohne dass konkrete Prognosen bis 2016 möglich wären (Bundeszentrale für politische Bildung):

- Belief sich die Zahl der weltweit einreisenden Touristen im Jahr 1950 auf lediglich 25,3 Mio., waren es 1970 bereits 165,8 Mio. und 1990 441 Mio. Im Jahr 2004 wurde mit 763,2 Mio. sogenannten Personen-Ankünften ein neuer Rekord erreicht.
- Der weltweite Warenexport ist von 1983 bis 2004 von 1 838 Mrd. US-Dollar auf 8 907 Mrd. US-Dollar gestiegen. Dabei ist der Anteil der Exporte aus China beispielsweise von 1,2 auf 6,7 Prozent gestiegen.
- Derivate haben sich seit Beginn dieses Jahrzehnts schneller entwickelt als alle anderen Finanzinstrumente. Ende 2005 war der Wert der Wertpapiere, die vom börsenbetriebenen Derivathandel betroffen sind (underlyings), 25 Mal größer als Anfang der 1990er-Jahre (vgl. Abbildung 11). Auch wenn die Zahlen nicht ganz aktuell sind: Die starke Zunahme der Derivate

wird als eine der zentralen Ursachen für das Ausmaß der aktuellen Finanzmarktkrise gesehen – mit der Folge der weltweiten Wirtschaftskrise, von der auch Berlin stark betroffen ist.

- Im Jahr 1980 gab es etwa 17 000 multinationale Unternehmen (MNU). Bis zum Jahr 2000 stieg die Gesamtzahl auf über 63 000 an und hat sich bis 2004 noch einmal deutlich auf 70.000 erhöht. Allein in Deutschland gab es 1998 schon etwa 8 500 MNU (vgl. Abb. 12).

Abbildung 11

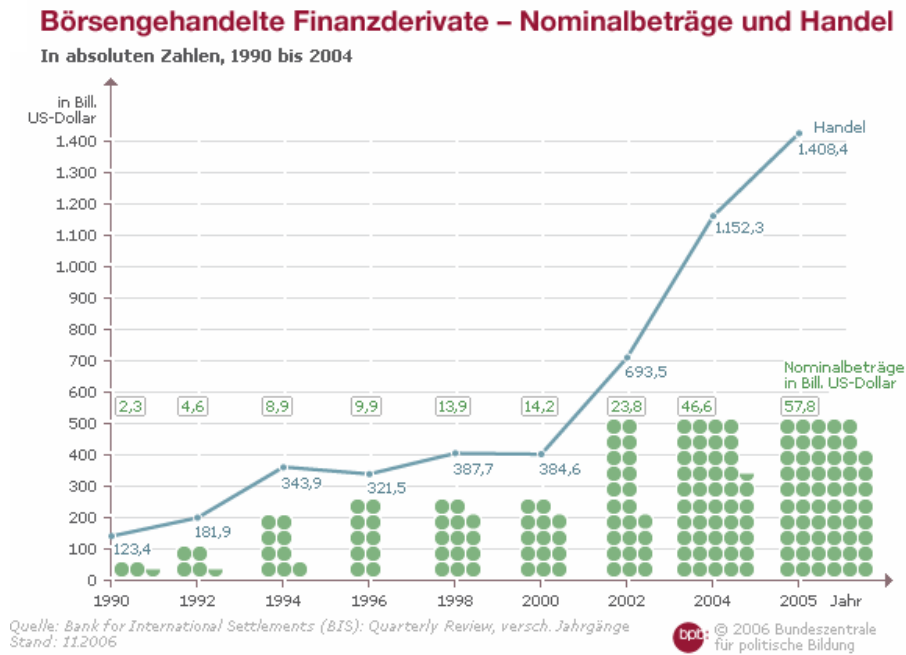
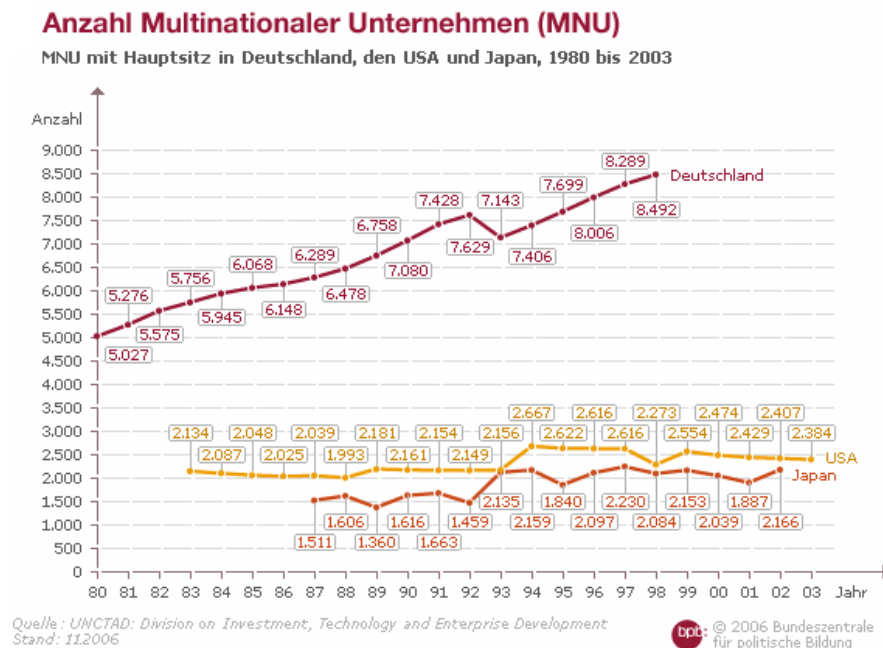


Abbildung 12



Die Trends haben wiederum eine Vielzahl von Auswirkungen auf die Städte, den Raum, die nationale Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft, wie z.B. verstärkte räumliche und soziale Polarisierungen oder Veränderungen der regionalen und lokalen Wirtschaftsstruktur. Wie groß die Auswirkungen der deregulierten globalisierten Finanzmärkte sein können, ist durch die jüngste weltweite Finanzmarktkrise überdeutlich geworden. Um die Komplexität der Analysen nicht zu erhöhen, werden an dieser Stelle nur die unmittelbaren Effekte der Globalisierung betrachtet, nicht die mittelbaren „Sekundäreffekte“.

Ein Effekt der Globalisierung ist von besonderer Bedeutung: Die „Entfernung“ zu den Entscheidern in globalisierten Unternehmen wächst, u.a. mit der Folge immer größerer Unsicherheit in Bezug auf teilweise überraschende Standortentscheidungen (Beispiel Nokia in Bochum).

Nur auf einen (kleinen) Teil der Entwicklungen kann lokal oder regional Einfluss genommen werden. Die Handlungsmöglichkeiten von Politik und Verwaltung im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin haben eher reaktiven als „gestaltenden“ Charakter (im Hinblick auf die konkrete Auswirkung der Globalisierungsprozesse vor Ort). Maßnahmen sollten konzipiert und umgesetzt werden, die einerseits die Konkurrenzfähigkeit des Standorts Berlin, besser: der Metropolregion Berlin-Brandenburg fördern und die andererseits die Menschen erreichen und einbinden, die in Zeiten der wachsenden Globalisierung aus vielen Ländern auf Zeit oder auf Dauer Berlin als ihren Wohn- oder Arbeitsort wählen.

In nahezu allen Feldern gibt es schon teilweise weit entwickelte Aktivitäten. Das Augenmerk sollte hier weniger auf das Thema „Lücken schließen“ gerichtet werden als vielmehr darauf, dass es angeregt erscheint, die Bemühungen noch zu verstärken.

Übersicht 9 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 9: Wirkungen des Wandels der Globalisierung auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mäßig
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Gering
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mäßig
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Mäßig
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mittel
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Mittel
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Mäßig
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Keine
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Gering

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Blätter für deutsche und internationale Politik (Hrsg.), Der Sound des Sachzwangs. Der Globalisierungs-Reader, Bonn und Berlin 2006.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Zahlen und Fakten. Globalisierung (<http://www.bpb.de/wissen/Y6I2DP,0,Globalisierung.html>)

Deutscher Bundestag (Hrsg.), Globalisierung der Weltwirtschaft, Schlussbericht der Enquête-Kommission, Opladen 2002.

Grabow, Busso, und Anna Becker, Metropolregionen – Quellen und Mündungen von Wanderungsströmen, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Metropolregionen, 2009, in Vorbereitung.

Greve, Thomas, und Christoph Scherrer, Globalisierung gestalten, Bonn 2005.

Heinz, Werner, Der große Umbruch. Deutsche Städte und Globalisierung, Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 6, Berlin 2008.

Mander, Jerry, und Edward Goldsmith, Schwarzbuch Globalisierung, München 2006.

Sassen, Saskia, Metropolen des Weltmarkts. Die neue Rolle der Global Cities, Frankfurt/Main 1996.

Berlin

experts4U (Hrsg.), Vision 2020. Die vernetzte Gesellschaft, Berlin 2000.

Flicke, Dietrich, Strategien der Städte im internationalen Standortwettbewerb – Perspektiven für Berlin, 2004 (unveröffentlichter Vortrag).

Gemeinsame Landesplanungsabteilung der Länder Berlin und Brandenburg (Hrsg.), Leitbild Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg, Potsdam, August 2006.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (Hrsg.), Globalisierung. Worin liegen ihre Chancen?, Dokumentation der Ergebnisse der 66. Sitzung des Stadtforums, Berlin 1998 (<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/forum2020/downloads/66.pdf>).

5.5 Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Bei der Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geht es einerseits um die „großen“ Trends, die in Berlin wie fast überall in Deutschland, Europa und in vielen Teilen der Welt zu verzeichnen und zu erwarten sind.

Andererseits spielen vor allem die spezifische Ausgangslage, Trends und Entwicklungen in Berlin eine wichtige Rolle, die zum einen mit der „überkommenen“ Wirtschaftsstruktur zu tun haben, zum anderen Ergebnis der Handlungsstrategien und Aktivitäten in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung sind. Aus diesem Grund werden die für Berlin spezifischen Aspekte in diesem Kapitel besonders herausgestellt.

Einzelne Facetten des wirtschaftsstrukturellen Wandels können im Folgenden nur jeweils kurz in ihrer Bedeutung angerissen werden. Mittel- und langfristige Trends und Entwicklungen lassen sich in der Regel schwer quantifizieren, so dass im Folgenden in erster Linie qualitativ argumentiert wird.

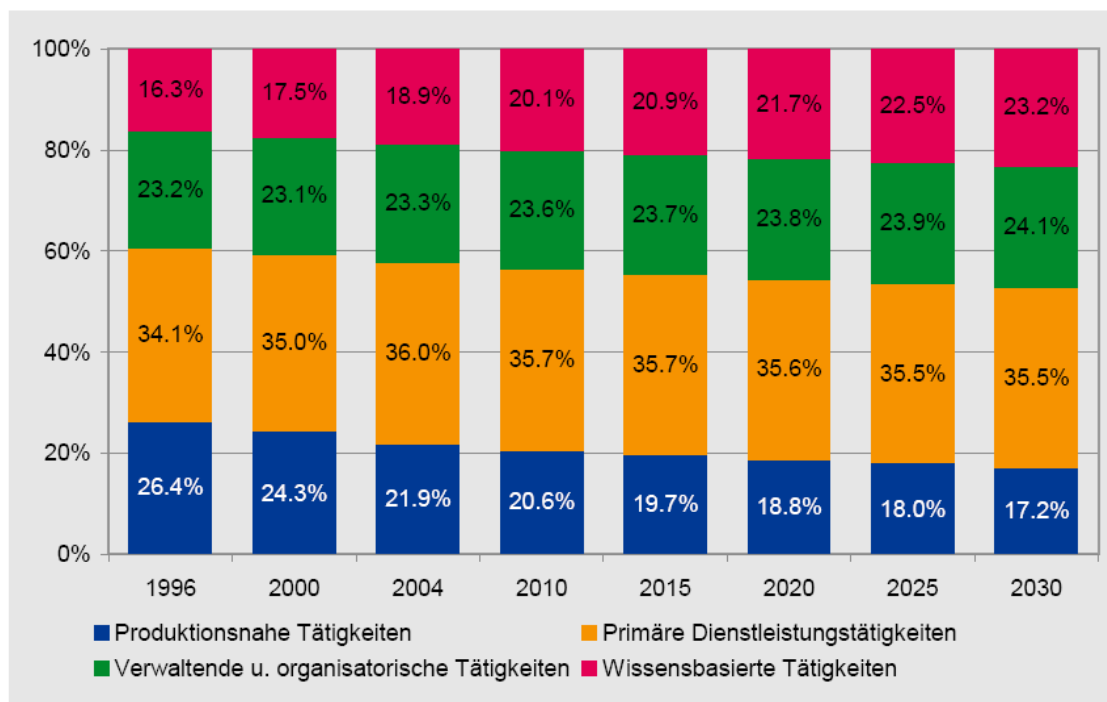
Allgemeine Trends

Allgemeine Trends, die für die zukünftige Ausgestaltung der Berliner Servicelandschaft von Bedeutung sind, sind im Wesentlichen

- die sektorale und funktionale Tertiärisierung (vgl. Abbildung 13),
- die wachsende Bedeutung der wissensbasierten Ökonomie und der Kreativwirtschaft,

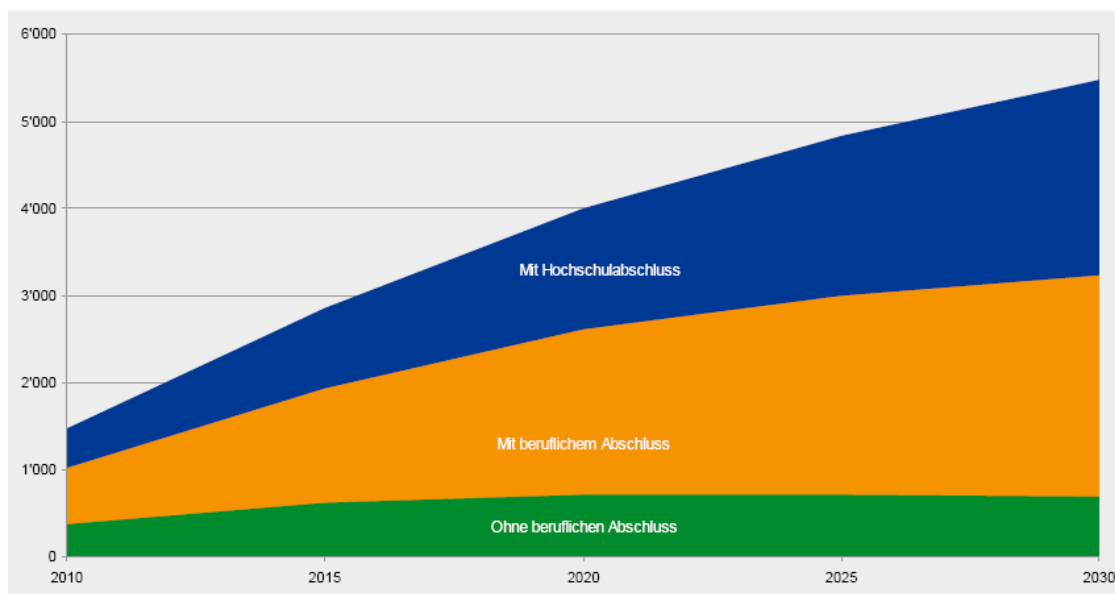
- die wachsende Bedeutung der Internetökonomie,
- die Internationalisierung der Wirtschaft (vgl. Globalisierung),
- die starke Entwicklung der Life Sciences (Gesundheit, Bio- und Gentechnologien) im neuen Innovationszyklus,
- die zunehmende Bedeutung weicher Standortfaktoren,
- branchenspezifisches Wachstum vs. Stagnation/Schrumpfung,
- veränderte Unternehmensstrategien als Reaktion auf (in den anderen Unterkapiteln beschriebene) Veränderungen der Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt,
- die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse,
- die Stagnation der Langzeitarbeitslosenquote sowie
- der wachsende Fachkräftemangel, der vor allem bei den Hochschulqualifikationen gravierende Ausmaße annimmt (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 13: Veränderung der Tätigkeitsstruktur in Deutschland, 1996 – 2030, Anteile in Prozent



Quelle: Mikrozensus, Prognos 2008, zit. nach: Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw), S. 3.

Abbildung 14: Mangel an Arbeitskräften nach Qualifikationen in Deutschland, 2010 – 2030, in 1 000



Quelle: Prognos 2008, zit. nach: Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw), S. 7.

Trotz des zu erwartenden Konjunkturunbruchs 2009 wird insgesamt davon ausgegangen, dass sich nach einem massiven Einbruch des Bruttoinlandsprodukts um bis zu fünf Prozent im Jahr 2009 der mittelfristige bescheidene Wachstumspfad der bundesdeutschen Wirtschaft mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 1,6 Prozent fortsetzt (Reidenbach u.a. 2008). Langfristprognosen des Wirtschaftswachstums – etwa bis zum Jahr 2020, aber auch mit weiterem Zeithorizont – werden in erster Linie von kommerziellen Forschungs- und Beratungseinrichtungen erstellt³⁹. Wir stützen uns bei der genannten Zahl auf die vom Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) gewählte Vorgehensweise, bei der eine gesamtwirtschaftliche Prognose der Wirtschaftsentwicklung durch eine auf Basis von Vergangenheitsdaten geschätzten Produktionsfunktion mit den Faktoren Arbeit, Kapital und technischem Fortschritt sowie Bevölkerungsentwicklung vorgenommen wird.

Berlin-Spezifika

Übersicht 10: Standortstärken und -schwächen Berlins im Städtevergleich (Auswahl)

Standortstärken	Keine besonderen komparativen Vor- oder Nachteile	Standortschwächen
Kosten der Büroflächen	Qualifizierte Arbeitskräfte	Geringe Wirtschaftskraft
Verfügbarkeit von Büroflächen	Marktzugang	Geringe Produktivität
Verfügbarkeit von Fördermitteln	Internationale Verkehrsanbindung	Wenig FuE in Unternehmen
Verkehrssystem	Arbeitskosten	Wenige technologieorientierte Gründungen
Nationale Verkehrsanbindung	Internationalität	Geringe Kaufkraft

³⁹ So beruht etwa auch die Prognose der Kommission „Nachhaltigkeit der sozialen Sicherungssysteme“ auf Daten der Prognos AG und des Statistischen Bundesamtes.

Standortstärken	Keine besonderen komparativen Vor- oder Nachteile	Standortschwächen
Gute Hotelsituation	Lebensqualität für Beschäftigte	Arbeitsmarktprobleme und Fachkräftemangel
Wohnungsversorgung für ausländische Arbeitnehmer	Luftqualität	Schlechtes Image von Verwaltung und Politik bei ansässiger Wirtschaft
Lebenshaltungskosten	Wohnungsmieten (im nationalen Städtevergleich)	Hohe Steuerbelastung (im internationalen Vergleich)
Wohnungsmieten (im Metropolenvergleich)	Kultur (im Metropolenvergleich)	Verkehrsverbindungen in die MOE-Staaten
Kultur (im nationalen Städtevergleich)	Wissenschaftsstandort (im internationalen Vergleich)	
„Toleranz“ (im nationalen Städtevergleich)		
Stärken als politisches Entscheidungszentrum		
Stärken im Image („Symbolfunktion von Metropolen“)		
Stärken in Teilen der Kreativwirtschaft (z.B. Kommunikation, Medien, Kultur, Mode)		
Cluster Kommunikation, Medien und Kulturwirtschaft, Cluster Verkehr und Mobilität, Cluster Gesundheitswirtschaft		
Stärke als Wissenschaftsstandort und bei den öffentlichen FuE-Ausgaben (im nationalen Vergleich)		

Quellen: European Cities Monitor 2008; Wirtschaftswoche-Städtetest 2008; Roland Berger Strategy Consultants/F.A.Z. Städteranking „Wohin zieht es die kreative Klasse“ 2008; BAK/ZEW: IBC Taxation Index 2005; diverse andere Studien und eigene Ergänzungen.

Die Situation der Berliner Wirtschaft hat sich in den Jahren seit der Wiedervereinigung in bestimmten Bereichen stark verbessert (z.B. in den Bereichen Tourismus oder Kreativwirtschaft), in anderen Bereichen bestehen die strukturellen Probleme weiter fort (z.B. im verarbeitenden Gewerbe oder auf dem Arbeitsmarkt), ohne dass sich dieses kurzfristig wesentlich ändern könnte. Das Wachstum der Wirtschaft lag lange Jahre deutlich unter den bundesdurchschnittlichen Werten, hat sich seit 2005 aber dem bundesweiten Wachstum angenähert und 2008 sogar übertroffen (BIP-Wachstum Berlin 1,6 Prozent, Deutschland 1,3 Prozent). Es ist zu erwarten, dass sich dieser positive Trend fortsetzt.

Die Außenwahrnehmung hat sich sowohl bei Touristen als auch in der internationalen Business-Community deutlich verbessert. Berlin ist ein zunehmend interessanter Standort für Teile der Kreativwirtschaft und der unternehmensbezogenen Dienstleister. Allerdings scheinen sich sowohl beim Tourismus als auch bei der Außensicht auf den Geschäftsstandort die positiven Entwicklungen etwas abzuflachen; im Tourismus gibt es auch natürliche „Sättigungstendenzen“.

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung wird Berlin nach dem Prognos-Zukunftsatlas als Stadt mit ausgeglichenen Chancen und Risiken und mittlerer Entwicklungsdynamik eingestuft. Die Standortstärken und -schwächen sind sehr unterschiedlich verteilt (vgl. Übersicht 10). Bei einem großen Teil der Standortschwächen oder komparativen „Unauffälligkeiten“ sind kurzfristig keine Änderungen absehbar, die eine grundsätzliche Trendumkehr bedeuten würden; mittelfristig – bis 2016 – sind aber gewisse Verbesserungen denkbar, wenn sich die Ausgestaltung der „ServiceStadt Berlin“ an diesen Punkten ausrichtet.

Im Städtetourismus hat Berlin eine starke Position, bei allerdings nicht ausgeschöpften Potenzialen (u.a. bei der Serviceorientierung und Internationalität).

Es gibt bereits eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktivitäten der wirtschaftsfördernden Einrichtungen in Berlin zur Stärkung des Standorts, der Wirtschaftskraft sowie der Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft. Es muss insgesamt darum gehen, diese Maßnahmen noch stärker hinsichtlich der sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der spezifischen Stärken und Schwächen zu akzentuieren.

Übersicht 11: Wirkungen des wirtschaftsstrukturellen Wandels auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mäßig
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Keine
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Mittel
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mäßig
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Mäßig
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mittel
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Gering
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Gering
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Gering
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Gering
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Keine

Quelle: Eigene Darstellung.

Übersicht 11 zeigt zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

BAK Basel Economics (Hrsg.), BAK Taxation Index 2007, Basel und Mannheim 2007.

Grabow, Busso, Städterankings – strategische Entscheidungshilfe statt Siegerwettbewerb, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Brennpunkt Stadt. Lebens- und Wirtschaftsraum, gebaute Umwelt, politische Einheit. Festschrift für Prof. Dr. Heinrich Mading zum 65. Geburtstag, Berlin 2006, S. 397-420.

Grabow, Busso, und Beate Hollbach-Grömig, Schneller und einfacher gründen: One-Stop-Shops in deutschen Kommunen, Difu-Paper, Berlin 2008.

Grabow, Busso, Rolle und Bedeutung weicher Standortfaktoren, in: Leibniz-Institut für Länderkunde (Hrsg.), Nationalatlas der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 8, Unternehmen und Märkte, München 2004, S. 40 f.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (Hrsg.), OECD-Wirtschaftsausblick Nr. 84 Dezember 2008 – Ausgabe 2008/2 – Vorläufige Ausgabe.

Reidenbach, Michael, u.a., Investitionsrückstand und Investitionsbedarf der Kommunen. Ausmaß, Ursachen, Folgen, Strategien, Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 4, 2008 (darin Prognose der zukünftigen Wirtschaftsentwicklung).

Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (Hrsg.), Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generalen Personalmangel zu?, Studie der Prognos AG, Oktober 2008.

Berlin

Beckmann, Klaus J., u.a., Innovationsorientierte Stadtentwicklungspolitik – Voraussetzung und Motor der wirtschaftlichen Entwicklung (Ergebnisse des 2. Experten-Workshops im Rahmen des Workshop-Prozess Nationale Stadtentwicklungspolitik, Oktober 2008, unveröffentlicht).

Cushman and Wakefield (Hrsg.), European Cities Monitor 2008, Oktober 2008.

Industrie und Handelskammer zu Berlin (Hrsg.), Jahresbericht 2007.

Industrie und Handelskammer zu Berlin, Handwerkskammer Berlin (Hrsg.), Berlins Chancen nutzen! IHK und WK zum Regierungsprogramm des neuen Berliner Senats, 2007.

Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH (Hrsg.), Deutsche Großstädte im Vergleich. Untersuchung für das Jahr 2007 und den Zeitraum von 2002 bis 2007 (Wirtschaftswoche-Städtetest 2008), September 2008.

Roland Berger Strategy Consultants/F.A.Z. Städteranking, Wohin zieht es die kreative Klasse, 2008.

Prognos (Hrsg.), Prognos Zukunftsatlas, Basel 2007.

Senat von Berlin (Hrsg.), Berliner Gesamtstrategie für mehr Wachstum und Beschäftigung – Strategie für die EFRE- und ESF-Förderung in Berlin 2007 – 2013, Berlin, o.J.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (Hrsg.), Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht Berlin 2007/2008, Berlin, Juni 2008.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Hrsg.), Tourismuskonzept für die Hauptstadtregion Berlin, Berlin, o.J.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (Hrsg.), Fortschreibung des Maßnahmenpakets für den Mittelstand 2007 bis 2011 (Stand: November 2007), Berlin.

Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V., Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Industrie und Handelskammer zu Berlin, Handwerkskammer Berlin, Bauindustrieverband Berlin-Brandenburg e.V. (Hrsg.), Berlin2004 – 2014. Eine Wachstumsinitiative, Berlin 2004.

5.6 Nachfrage

Veränderungen der Nachfrage nach (öffentlichen) Dienstleistungen resultieren im Wesentlichen aus den in den anderen Kapiteln beschriebenen Trends. Dennoch werden Veränderungen des Nachfrageverhaltens hier gesondert beschrieben, da sie besonderer Aufmerksamkeit im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin 2016 bedürfen.

Nachfragetrends sind von Markt zu Markt unterschiedlich, so dass an dieser Stelle nur beispielsweise auf einzelne wichtige Trends eingegangen werden kann. Sie lassen sich auch schwer quantifizieren, so dass vor allem qualitative Entwicklungen beschrieben werden.

Um die Service-Angebote der Verwaltung und der anderen Anbieter möglichst zielgenau auf die Nachfrage der Adressaten oder „Kunden“ (Bürger, Wirtschaft, Gäste usw.) hin auszurichten, dabei aber effizient und kostengünstig vorzugehen, war in den 90er-Jahren das Leitbild der Dienstleistungsgesellschaft maßgeblich. Dem „Unternehmen Staat“ (Verwaltung) stand der (passive) „Nachfrager und Konsument“ (Bürger, Unternehmen usw.) gegenüber. In der Wissens- und Bürgergesellschaft schlüpft der „Kunde“, d.h. der Bürger (erweitert auch der „Wirtschaftsbürger“), in die aktive Rolle des Co-Produzenten. Für diese Zwitterrolle des Konsumenten, der freiwillig Informationen über seine Präferenzen preisgibt, welche die Grundlage für die Erstellung des Produkts sind, wurde der Begriff des „Prosumenten“ geprägt. Damit werden die Produkte teilweise auch stärker personalisiert („Ich-Produkte“). Dabei spielt das Internet eine große Rolle.

Durch die stärkere Einbindung des „Kunden“ soll aus Sicht der öffentlichen Verwaltung neben Steigerung der Effizienz und Dienstleistungsorientierung vor allem das bürgerschaftliche und unternehmerische Engagement gestärkt und die gesellschaftlich-administrative Kohäsion verbessert werden (Bogumil/Jann 2005, S. 214). Auch werden auf diese Weise die Service-Angebote besser auf die Adressaten ausgerichtet, da sie bei deren Konzeption und Erstellung beteiligt sind.

Parameter der veränderten Nachfrage sind vor allem das sich wandelnde Selbstverständnis der „Kunden“, ein Wandel der Präferenzen hinsichtlich der Ausgestaltung der „Produkte“, die Veränderung der Informations-/Kommunikationswege und Lieferkanäle (neue Technologien), der Wandel der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt (z.B. demografischer Wandel) sowie das Produktmarketing. Stichworte sind

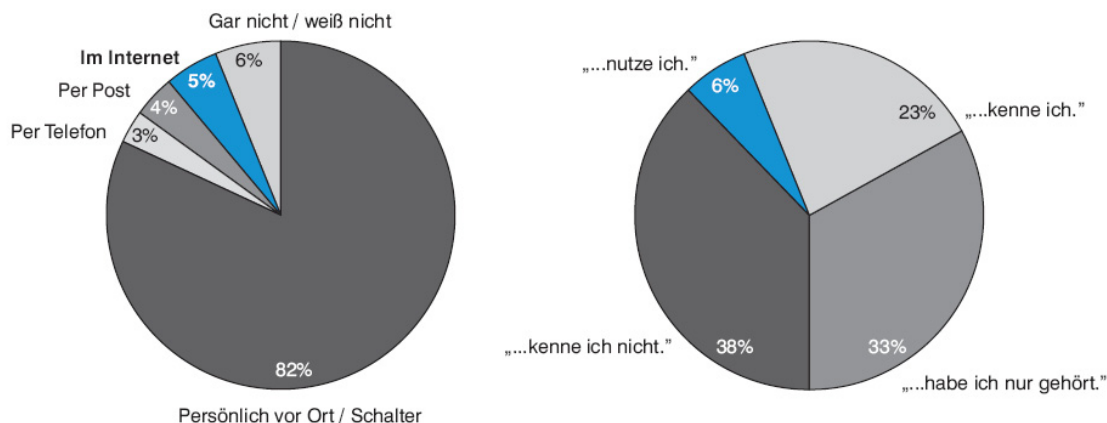
- der Wandel vom Konsumenten zum „Prosumenten“,
- die verstärkte Anspruchshaltung der Bürger und Unternehmen an die Verwaltung (Abkehr vom hoheitlichen Verständnis),
- Akzeptanz von Online-Services – auch vonseiten der Politik und Verwaltung,
- die zunehmende Polarisierung in der Nachfrage einerseits nach standardisierten, kostengünstigen Angeboten, andererseits nach hoch individualisierten hochpreisigen Produkten,
- die steigende Nachfrage nach umweltverträglichen und Ressourcen schonend erstellten Angeboten,
- die steigende Nachfrage nach „Mobilitätsdiensten“ (ÖPNV, Bürgerbusse etc.),
- die steigende Nachfrage nach Bildungs- und Freizeitangeboten,
- verändertes, anspruchsvolleres Nutzerverhalten öffentlicher Einrichtungen mit Auswirkungen auf das Angebot (z.B. bei Bibliotheken).

Auf einzelne der genannten Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen.

Besonders macht sich der technologische Wandel im Nachfrageverhalten der Adressaten von Politik und Verwaltung bemerkbar. Die *Informations- und Kommunikationsquelle* „Internet“ wird inzwischen umfangreich genutzt; dies wird zukünftig noch weiter zunehmen (vgl. Kapitel 6.8). Deswegen sind auch aktuelle Zahlen zum E-Government aus der Studie von Booz & Company so ernüchternd und machen Defizite deutlich: Rund 71 Prozent der Bundesbürger kennen die Online-Angebote der Verwaltung nicht oder haben nur davon gehört – ein Zeichen für gravierende Marketing-Defizite. Noch äußern nur fünf Prozent der Befragten (vor allem „rationale Vielnutzer mittleren Alters“), dass sie Verwaltungsangelegenheiten vor allem gerne über das Internet abwickeln würden (vgl. Abbildung 15). Gründe dafür sind im Wesentlichen immer noch fehlender Zugang, fehlende Vertrautheit und fehlendes Vertrauen. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Verwaltungsdiensten mit größerer Vertrautheit mit dem Internet und mit Verbesserung der Sicherheit steigen wird.

In der Wirtschaft ist die Nachfrage nach E-Government-Dienstleistungen heute schon wesentlich höher, vor allem bei Unternehmen mit vielen Behördenkontakten wie z.B. den sogenannten Intermediären (Notare, Architekten usw.). Solche Dienste werden allerdings nur akzeptiert und genutzt, wenn sie helfen, die Bürokratielasten in den Unternehmen deutlich zu verringern. Bei kleinen Handwerksunternehmen und Kleinstunternehmen gibt es teilweise noch ähnliche Nutzungsvorbehalte und -hemmnisse wie bei den Bürgern.

Abbildung 15: Präferenzen der Bürger bei der Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten (links) und Bekanntheitsgrad des Online-Angebotes von Behörden in Deutschland (rechts)



Quelle: Bernat/Zink 2008, S. 4; Erhebungen: Booz & Company Analyse, GfK (2007).

Es ist in vielen kommerziellen Produktbereichen auch eine steigende Nachfrage nach umweltverträglichen und Ressourcen schonend erstellten Angeboten zu verzeichnen. Dies gewinnt auch für die Ausgestaltung der Serviceangebote im Land Berlin an Bedeutung, in dem stärker „umweltfreundliche Produkte“ angeboten werden bzw. in dem Informationsangebote und Kontrollen Umweltaspekte stärker in den Blick nehmen. Dass die Berliner Verwaltung auf Strom aus umweltgerechter Produktion setzt, wissen vermutlich nur Eingeweihte – ein Hinweis auf die Notwendigkeit eines guten Marketing auch im Hinblick auf umweltbezogene Nachfrageaspekte.

Im *Mobilitätsbereich* sind verschiedene Effekte für die Nachfrage wirksam, wie etwa:

- veränderte Anforderungen an Informationsangebote und Navigationshilfen (GPS),
- die relative (Über-)Alterung und „Unterjüngung“ der Bevölkerung sowie die Zunahme von Single-Haushalten,
- die veränderte Siedlungsstruktur (z.B. neue Wohngebiete, „Perforierung“ in Rückbaugebieten),
- Veränderungen der Versorgungsstrukturen (z.B. Ausdünnung der siedlungsnahen Versorgung),
- die Lockerung zeitlicher Bindungen (differenziertere Arbeits-, Öffnungs- und Kommunikationszeiten),
- veränderte Arten und Formen der Mobilität (Modal Split, Wege im „Umweltverbund“) oder
- veränderte Kosten (z.B. Benzinpreise).

Insgesamt ist wohl mit einer weiter verstärkten individuellen Motorisierung zu rechnen. Damit geht eine Zunahme des Verkehrsaufkommens einher, während die Gesamtnachfrage nach Serviceangeboten des öffentlichen Personennahverkehrs eher abnimmt. Es ist allerdings zu vermuten, dass dieser allgemeine Trend in Berlin weniger spürbar, teilweise möglicherweise sogar gegenläufig sein wird.

Schließlich sei noch kurz die veränderte Nachfrage nach verschiedenen Arten von *Bildungsangeboten* erwähnt (vgl. Kapitel „Gesellschaftliche Umwelt“). Um der wachsenden Bedeutung von Bildung gerecht zu werden, erhalten bessere, moderne, der Nachfrage angepasste Aus- und Fortbildungsangebote immer größere Bedeutung.

Übersicht 12 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 12: Wirkungen veränderten Nachfrageverhaltens auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mäßig
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mittel
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Hoch
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mäßig
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Sehr hoch
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Mäßig
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Mittel
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Gering
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Mäßig
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Mäßig

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Bernat, Rainer, und Wolfgang Zink, E-Government „Auf Wiedervorlage“, Booz & Company, Frankfurt, München, Zürich 2008.

Bogumil, Jörg, und Werner Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Opladen 2005.

Kleemann, Frank, G. Günter Voß und Kerstin Rieder, Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, H. 1/2008.

Oeltze, Sven, Tilman Bracher u.a., Mobilität 2050. Szenarien der Mobilitätsentwicklung unter Berücksichtigung von Siedlungsstrukturen bis 2050, Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 1, Berlin 2007.

Opaschowski, Horst W., Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh 2008.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.), Demographische Veränderungen – Konsequenzen für Verkehrsinfrastruktur und Verkehrsangebote, Januar 2004.

Voß, G. Günter, und Kerstin Rieder, Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt/M. und New York 2005.

5.7 Technologieentwicklung/technologischer Wandel

Für die Entwicklung von Serviceangeboten sind vor allem die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) relevant⁴⁰. Teilweise ebenfalls von Bedeutung sind Sicherheits- und Verkehrstechnologien.

Bei den Fragen nach der Auswirkung veränderter Rahmenbedingungen auf die Entwicklung der ServiceStadt Berlin muss zwischen den Formen und dem Umfang des Technologieeinsatzes auf Seiten der Anbieter von Serviceangeboten und auf Seiten der Adressaten bzw. der Nachfrager unterschieden werden.

⁴⁰ Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien in den kommenden Jahren war Gegenstand eines Workshops mit verschiedenen Experten aus der IKT-Branche. Wichtige Ergebnisse dieses Experten-Workshops sind hier eingeflossen. Anhang 3 enthält die Teilnehmerliste dieser Veranstaltung.

Neue Technologien haben einerseits „Enabling“-Charakter: Sie ermöglichen es, Ziele der Verwaltungsmodernisierung besser zu erreichen. Andererseits treiben sie ihrerseits Entwicklungen voran, indem durch von den Bürgern eingeübte Nutzungsmuster aus anderen Bereichen (z.B. E-Shopping, E-Communities) Erwartungshaltungen im Hinblick auf „moderne“ Angebote von Seiten der Verwaltung entstehen.

Übersicht 13: Bezüge zwischen Rahmenbedingungen, den Konzepten der Modernisierung von Verwaltung sowie den Eigenschaften neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und Neuer Medien (Auswahl)

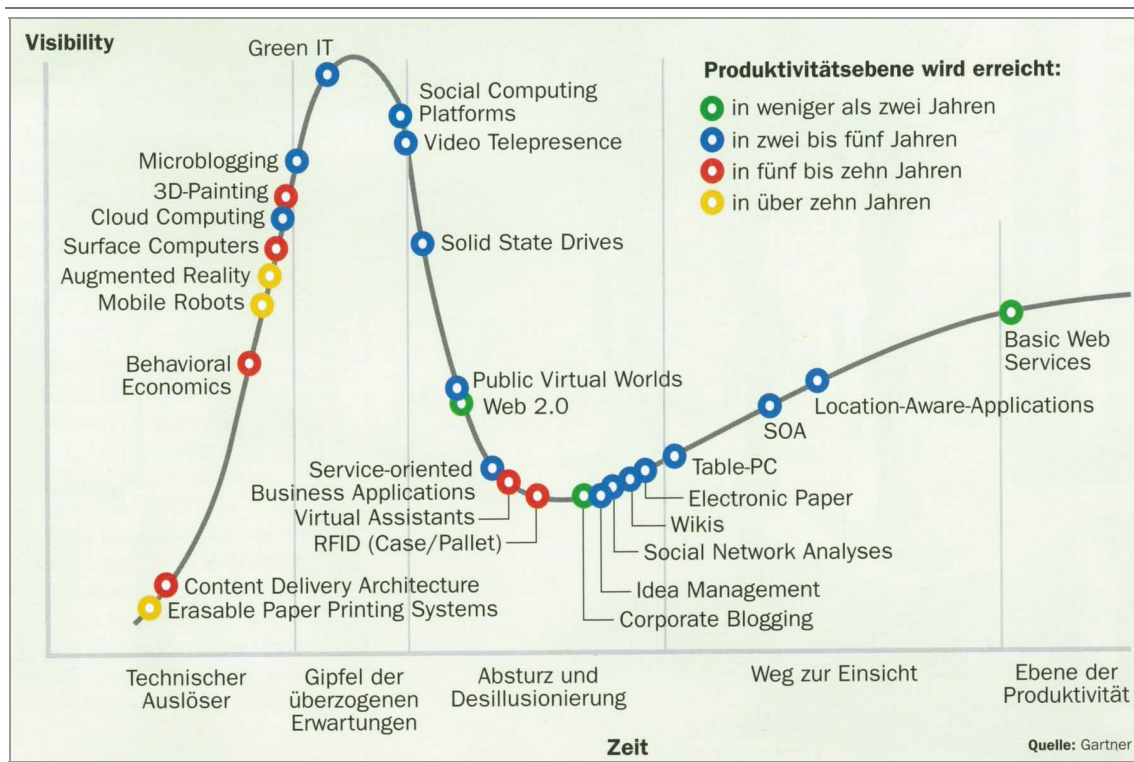
Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns und von politischen Entscheidungen	Konzepte der Modernisierung der Verwaltung	Eigenschaften neuer IKT und Neuer Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung/wachsende Dynamik • Hohe Komplexität • Vielfache Interdependenzen • Entscheidungen unter Unsicherheit • Auflösung von Grenzen • Technologische Entwicklungen • Informationsüberflutung • Beschleunigte Entwertung von Wissen • Prioritätensetzung bei begrenzten Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung • Parallelisierung von Prozessen • Verschlankung • Enthierarchisierung • Reorganisation • Teamarbeit • Offene Kommunikation • Kooperationen • Kompetenzbildung • Innovation • Effizienzsteigerung • Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelligkeit • Paralleles statt sequentielles Vorgehen • Komplexitätsreduktion • Vernetzung • Breiter Informationszugang • Navigationshilfen im Informationsraum • Selbstorganisation • Offenes Netz • Informelle Kommunikation • Innovationen

Quelle: Eigene Darstellung.

IKT können zur Modernisierung der Verwaltung deswegen besonders beitragen, weil es vielfache Entsprechungen zwischen den veränderten Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns, bestimmten Konzepten der Verwaltungsmodernisierung und den Eigenschaften moderner IKT und Neuer Medien (vgl. Übersicht 13) gibt. Dies kann hier nicht detailliert ausgeführt werden, wird jedoch stellvertretend am Beispiel des Stichworts „Beschleunigung“ dargestellt: Generell zu beobachten ist die Beschleunigung von Produkt- und Branchenzyklen oder Zyklen der Standortwahl. Geschwindigkeit wird zum Standortfaktor und erzwingt nahezu die Beschleunigung von Verwaltungsverfahren und -entscheidungen in vielen Städten. Beschleunigung und Geschwindigkeit sind auf der anderen Seite inhärente Bestandteile und Potenziale der neuen Informations- wie der Kommunikationstechnologien (Automatisierung, immer schnellere Computer, schnelle elektronische Kommunikation, paralleles statt sequentielles Vorgehen) und des Internet.

Die Einführung neuer IKT folgt grundsätzlich einem Phasenmodell. Das heißt, nach der ersten Entwicklung einer technischen Innovation entstehen hochgesteckte Erwartungen, auf die bald eine Phase der Desillusionierung folgt (vgl. Abb. 16). Schließlich folgt die „ruhige“ Phase der Technologiediffusion in realistischem Maßstab (z.B. bei der Einführung von serviceorientierten Architekturen oder der elektronischen Signatur). Relevant für die Entwicklung der ServiceStadt Berlin 2016 sind die blau und grün gekennzeichneten Innovationen.

Abbildung 16: „Hype cycle“ der wichtigsten IKT-Technologien in der Einschätzung der Unternehmensberatung Gartner, 2008



Quelle: Gartner, zit. nach: Computerwoche, H. 34/2008 vom 18.8.2008.

Im Folgenden werden besonders relevante Einzelaspekte der Entwicklung der IKT und die zu erwartenden Trends bis 2016 benannt und jeweils die Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Serviceangebote der Verwaltung sowie übergreifende Handlungssätze skizziert. Ausgangspunkt ist die Situation im Jahr 2008.

Grundsätzlich muss konstatiert werden, dass für alle denkbaren IKT-Anwendungen, die bis zum Jahr 2016 verstärkt umgesetzt werden, die technischen Lösungen bereits bekannt und/oder zumindest als Prototypen angedacht sind. Das heißt, beurteilt werden muss vor allem die *Diffusion* fortgeschrittener IKT, *nicht die Invention* neuer Technologien oder Lösungen. Zu diesem Ergebnis kamen auch die Experten im Rahmen des für diesen Bereich veranstalteten Workshops. Entscheidend ist der passgerechte Einsatz von IKT im Hinblick auf die Bedarfe von Verwaltung und Adressaten, basierend auf den Leitlinien des Verwaltungshandelns.

Leistungsfähigkeit der IKT und der physischen Netze

Die Leistungsfähigkeit der IKT (Speicher, Prozessoren usw.) verdoppelt sich nach dem Moore'schen Gesetz etwa alle zwei Jahre. Obwohl zu erwarten ist, dass der Trend etwas gebremst wird (Grenzen der Verkleinerung) ist bis 2016 mit etwa einer zehn bis 15 Mal höheren Leistungsfähigkeit der IKT zu rechnen.

Durch neue Techniken (z.B. ADSL2+, VDSL) auf Basis der Kupferkabel und den weiteren Ausbau der Glasfasernetze bis vor die Tür steigt die Leistungsfähigkeit der physischen Netze weiter. Bis 2016 ist mit Standardbandbreiten von 100 MBit/s und mehr zu rechnen, in speziellen Fällen mit weit über 1 Gbit/s.

Medien mit hohem Datenvolumen (Bilder, Scans, Multimedia) werden durch die höhere Leistungsfähigkeit der IKT im Kontakt A2B oder A2C besser und weitaus häufiger zum Einsatz kommen. Dadurch wird Papier weiter ergänzt und teilweise durch elektronische Medien ersetzt. Elektronische Informationen, Kommunikation und Transaktion werden häufiger und nutzerfreundlicher.

Leistungsfähigkeit der Funknetze

Durch Techniken wie z.B. UMTS und WiMAX und den Ausbau der Sendeanlagen steigt die Leistungsfähigkeit der Funknetze. Vor allem die Ballungsräume sind gut versorgt. Übertragungsraten von mehr als 2 MBit/s sind bis 2016 verbreitet.

Mobile Anwendungen mit Zugriff auf das Internet werden sowohl von Nutzerseite als auch von Seiten der Anbieter von Serviceleistungen dadurch leichter und häufiger (z.B. mobile Bürgerdienste).

Kosten des IKT-Einsatzes

Die Kosten des Einsatzes von IKT sind – bezogen auf die durchschnittliche Leistungsfähigkeit der Hard- und Software – seit langen Jahren relativ stabil; inflationsbereinigt gehen sie sogar leicht zurück. Die Rechnerleistung verbilligt sich exponentiell. Das wird sich bis 2016 voraussichtlich nicht wesentlich ändern. Im Softwarebereich gibt es einen leichten Trend hin zu kostengünstigen Lösungen (z.B. Open Source). Relevant sind bei Erneuerungszyklen von drei bis fünf Jahren vor allem die Ersatzinvestitionen.

Die Kosten des IKT-Einsatzes sind weder bei den Anbietern noch bei den Nutzern von Serviceangeboten wesentliches Hemmnis oder Förderer der Nutzung von Angeboten. Eine Ausnahme machen vergleichsweise hohe Kosten bei Pilotanwendungen (z.B. bei der Nutzung der elektronischen Signatur, UMTS), die in der Anfangsphase noch ein deutliches Nutzungshemmnis darstellen.

Verbreitung und Nutzung des Internet

Verbreitung und Nutzung des Internet werden weiter zunehmen, im Vergleich mit der Entwicklung der letzten Jahre allerdings abgeflacht. Die Nutzung wird sich auch in Gruppen ausdehnen, die bisher wenig Zugang haben (Senioren, niedrig Qualifizierte). Bis 2016 wird es aber weiterhin einen nennenswerten Anteil an Nichtnutzern geben, vor allem unter den Typen der bisherigen Nicht-/Wenignutzer („digital divide“) – dies gilt für Bürger genauso wie für Kleinstunternehmer. Auch die einbezogenen IKT-Experten bestätigen diese Einschätzung.

Die Nachfrage nach Online-Angeboten der Verwaltung wird damit weiter zunehmen. Das Internet wird zum verbreiteten Zugangskanal zur Verwaltung. Es müssen aber alternative Zugangskanäle zur Verwaltung (Telefon, Bürgerbüro, Post) bestehen bleiben, um die Nichtnutzer (oft aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen) nicht zusätzlich zu benachteiligen.

Leistungsfähigkeit des Internet

Über die zukünftige Leistungsfähigkeit des Internet gibt es unterschiedliche Szenarien. Eine Minderheit glaubt, dass durch weiter massiv wachsende Datenvolumina das Internet zwar nicht zusammenbricht, aber nur noch eingeschränkt belastbar ist; andere sehen sogar Gefahren des zeit-

weisen Kollapses durch Cyber-Attacken. Die Mehrheit geht davon aus, dass der Ausbau der Infrastruktur auch bis 2016 dem Wachstum des Datenvolumens standhält.

Zumindest die Möglichkeit des vorübergehenden Zusammenbruchs des Internet ist ein wesentlicher Grund dafür, alternative Zugangskanäle zur Verwaltung grundsätzlich offen zu halten. Ansonsten wird die weiter wachsende Leistungsfähigkeit und Bandbreite des Internet keine wesentlichen Auswirkungen haben.

Web 2.0

Die Verbreitung von Nutzungsformen des Internet, die unter dem Schlagwort Web 2.0 zusammengefasst werden (RSS, Ajax, Weblogs, soziale Netzwerke, Webservices ...) und weitere Fortentwicklungen wie z.B. das Semantische Web hin zum „Web 3.0“ sind keine wirklichen Innovationen oder Entwicklungssprünge, sondern nur neu und gehäuft auftretende Nutzungen der grundlegenden Potenziale des Internet. Bis zum Jahr 2016 werden vermutlich bestimmte Ausprägungen, vor allem Webservices, Weblogs, Abonnementdienste und Internet-Communities weiter gewachsene Verbreitung gefunden haben.

Für die Entwicklung der öffentlichen Serviceangebote im Land Berlin sind entsprechende Nutzungsformen hoch relevant, weil sie einerseits wichtige Optionen serviceorientierter Online-Angebote darstellen (z.B. RSS-Feeds als Push-Dienste für Informationen, Webservices für den Datenaustausch mit Unternehmen/Mittlern) und andererseits stärker partizipative Elemente herausstellen können (Beteiligungsforen, Blogs usw.). Weiterentwicklungen des Semantischen Web können für intelligentere automatisierte Serviceangebote der Verwaltung genutzt werden.

Ubiquitäres Computing, Konvergenz und Integration

Die immer weiter fortschreitende Miniaturisierung von Computern und die Verbilligung von Rechnerleistung (vgl. oben) führt zum Einsatz von IKT in immer mehr Alltagsbereichen bzw. in „intelligenten“ Geräten oder Objekten („ubiquitäres Computing“). Teilweise in Verbindung damit schreitet die Konvergenz verschiedener IKT- und Medientechnologien voran („Mashup“) und es nimmt die Integrationsbreite und -tiefe unterschiedlicher IKT-Anwendungen zu, z.B. in integrierten E-Government-Plattformen mit einer Vielzahl von Funktionalitäten oder mit dem Ausbau serviceorientierter Architekturen (SOA). Eine konkrete Prognose der Umsetzung von Entwicklungen bis 2016 lässt sich nicht belastbar anstellen, die dargestellten Tendenzen wurden jedoch von den Branchenvertretern im Rahmen des Workshops bestätigt.

Der Trend zum ubiquitären Computing spielt in erster Linie bei Außendiensten eine Rolle (intelligente Geräte zur Erfassung, Kontrolle oder Dokumentation). Auf Verwaltungsseite spielen in erster Linie die Anwendungsintegration, die Integration der unterschiedlichen Zugangskanäle (z.B. greifen Callcenter, Bürgerbüros und Online-Angebote auf dieselben Daten und Schnittstellen im Back Office zu), die Integration von Kommune übergreifenden Anwendungen (horizontale Integration) oder im Datenaustausch mit Bundes- oder Landeseinrichtungen (vertikale Integration) eine wichtige Rolle.

Auf Adressatenseite verstärken multifunktionale und multimediale Geräte den Bedarf nach öffentlichen Informationen und Dienstleistungen an jedem Ort und zu jeder Zeit (z.B. unmittelbare Ortssinformationen auf das Handy).

Entwicklung netzbasierter Softwarelösungen

Netzbasierende Softwarelösungen setzen auf der physischen Vernetzung auf und ermöglichen erst das vernetzte Arbeiten im E-Government. Dazu gehören etwa Systeme zur Archivierung, zum Dokumentenmanagement, Groupware, Systeme zur Organisation elektronischer Workflows und zum Informations- und Wissensmanagement. Spezielle Dienste, wie etwa Verschlüsselungs- und Zeitstempeldienste, sind hier ebenfalls dazuzurechnen. Der Ausbau netzbasierter Softwarelösungen erfolgt schrittweise und wird bis zum Jahr 2016 in größeren Bereichen der Verwaltungen vermutlich in den wesentlichen Komponenten umgesetzt sein. Die Lösungen in der Hauptverwaltung, den Bezirken und den öffentlichen Unternehmen werden voraussichtlich auch bis 2016 wenig kompatibel sein.

Rechtssichere und verbindliche elektronische Transaktionen sind ohne entsprechende Komponenten in vielen Fällen nicht möglich. Wirkliche Effizienzgewinne und Verbesserungen der Ablauforganisation werden erst durch den Einsatz entsprechender Lösungen möglich.

Die Adressaten der Serviceangebote können durch den Einsatz entsprechender Lösungen vor allem im Hinblick auf Beschleunigung und Transparenz profitieren.

IKT-Sicherheitsinfrastrukturen

Sicherheitsinfrastrukturen für kommunales E-Government sind bereits in vielen Kommunen im Einsatz (auch in Berlin). Dazu gehören etwa Schnittstellen zu Signaturkarten (Anwenderarbeitsplatz), eine spezifische Public-Key-Infrastruktur (PKI), Maßnahmen für einen sicheren Dokumententransfer sowie eine ordnungsgemäße und sichere Ablage von Dokumenten. Grundsätzlich werden sich entsprechende Sicherheitsinfrastrukturen in den nächsten Jahren „nur“ dem Stand der Technik gemäß anpassen. Vor allem relevant ist die Verbreitung der Anwendungen, die auf entsprechende Sicherheitsinfrastrukturen setzen, und – bei kartenbasierten Systemen – die Verbreitung der Signaturkarten. Der für 2010 geplante neue elektronische Personalausweis – der zum 1. November 2010 eingeführt werden soll – und die Gesundheitskarte sind so konzipiert, dass sie neben einer elektronischen ID auch optionale Speicherbereiche für die Aufbringung einer qualifizierten elektronischen Signatur enthalten. Bei der Gesundheitskarte wird erwartet, dass sie bereits bis 2011 flächendeckend eingeführt ist. Bis 2016 wird voraussichtlich etwa jeder zweite Bundesbürger den elektronischen Personalausweis besitzen.

In Transaktionen zwischen „Kunden“ und Verwaltung mit gesetzlicher Schriftformerfordernis lässt sich durch die Verwendung qualifizierter Signaturen eine vollständig medienbruchfreie Be- und Verarbeitung realisieren. Die Daten aus signierten Dokumenten oder Anträgen können direkt in die Fachverfahren der Verwaltung übernommen werden. Potenziale der Automatisierung lassen sich erst dadurch ausschöpfen. Aber auch schon die elektronische ID bietet große Potenziale für die stärkere Online-Interaktion zwischen den „Kunden“ und der Verwaltung; sie kann überall dort genutzt werden, wo eine sichere Identifikation notwendig ist, aber keine gesetzliche Schriftformerfordernis vorliegt.

Eine besondere Herausforderung stellt den Aussagen der IKT-Experten zufolge die Schaffung von Akzeptanz für innovative IKT-Lösungen sowie von Vertrauen in die Sicherheit der jeweiligen Anwendungen dar.

Entwicklung und Verbreitung relevanter technischer und semantischer Standards

Die Entwicklung und Verbreitung relevanter technischer und semantischer Standards und Spezifikationen ist entscheidend für die Kompatibilität von IKT-Anwendungen, für die Marktdurchdringung und für die Integration auf allen Ebenen (vgl. oben); speziell genannt werden müssen SAGA

(Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen) und XöV (Standards zum Datenaustausch in/mit öffentlichen Verwaltungen). Hier lassen sich nur wenige Prognosen treffen, welche Standards in welchen Feldern bis 2016 umgesetzt werden und Verbreitung finden. Problem ist derzeit, dass nationale Standardisierungsaktivitäten gerade im E-Government nur begrenzt mit europäischen oder internationalen Standardisierungsbemühungen im Einklang stehen.

Die Beachtung von Standards unterstützt die Verbreitung des kommunalen E-Government. Interoperabilität und Kommunikation zwischen verschiedenen Anwendungen innerhalb einer Kommune, zwischen Behörden, zwischen etablierten Plattformen sowie zwischen bestehenden Lösungen und neu entwickelten Komponenten werden befördert. Lösungen, die auf Standards basieren, sind effizient und führen auch zu einem Mehrwert bei den Adressaten von Serviceangeboten (Beschleunigung und Vereinfachung).

Möglich wird dadurch auch eine stärkere Auflösung der bisher zwangsläufigen örtlichen Zuständigkeit von Verwaltungseinheiten.

Schaffung zentraler Register

Die folgenden beiden Technologieaspekte haben auch starke organisatorische Aspekte. Nicht die Anwendung neuer Technologien ist hier ein wesentliches Umsetzungshemmnis, sondern die organisatorische und prozessuale Verankerung in einem Multiakteursgeflecht.

Die Schaffung zentraler Register (z.B. zentrales Melderegister) wird voraussichtlich nur langsam voranschreiten. Nach den Maßgaben der Föderalismuskommission und aus Datenschutzwägungen werden weniger Bereiche zentral organisiert, als es aus Effizienz Gesichtspunkten wünschenswert wäre. Die Einrichtung des zentralen Melderegisters hat Vorreiterfunktion und ist voraussichtlich bis 2016 umgesetzt.

Für die Realisierung automatisierter elektronischer Workflows zwischen den Back Offices der Kommunalverwaltung spielt die Einrichtung zentraler Register eine wesentliche Rolle. Die Adressaten profitieren vergleichsweise wenig von den zentralen Infrastrukturen; allerdings ist der bessere Informationsstand der Verwaltung in spezifischen Fällen auch für den „Kunden“ von Vorteil.

Schaffung zentraler Zugangskanäle

Die Schaffung zentraler Zugangskanäle (z.B. Bürgerportale, 115; Online Zugang EAP, zentraler Behördenwegweiser) wird bis 2016 schrittweise umgesetzt und ausgebaut⁴¹. Der Ausbau von Bürgerportalen erfolgt weiterhin individuell mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, Standardisierungen sind nicht zu erwarten. Die mit einer stärkeren Orientierung am Lebenslagen-Prinzip verbundenen Verbesserungspotenziale bleiben dadurch jedoch entgegen den Forderungen der IKT-Experten weitgehend ungenutzt. Die Einführung der zentralen Behördenrufnummer und des Online-Zugangs zum einheitlichen Ansprechpartner wird bis 2016 weitgehend umgesetzt sein (Umsetzung der EU-DLR). Medienbruchfreie Workflows „hinter“ den Einstiegspunkten werden auch bis 2016 nur begrenzt realisiert sein.

Für die Adressaten der Serviceangebote werden sich durch die Schaffung zentraler Zugangskanäle deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Erreichbarkeit ergeben. Die Zugangsschwellen werden gesenkt. Allerdings können die Möglichkeiten schnellerer und transparenter Bedienung nur eingeschränkt entwickelt werden, da die elektronischen Schnittstellen zu den Fachressorts und Fachan-

⁴¹ Der zentrale Behördenruf 115 (Projekt D115 im Rahmen von Deutschland Online) ist in Berlin Anfang 2009 als Pilotprojekt gestartet worden; es gab schon seit 2005 den Vorläufer des Berlin-Telefons unter der Nummer 900.

wendungen weiterhin nur eingeschränkt eingerichtet sind. Berlin wird als Pilotanwender der bundeseinheitlichen Behördenrufnummer auch als Pilotanwender in der Ausgestaltung eines zentralen Serviceangebots vor großen Herausforderungen stehen.

Schließlich müssen noch einzelne technologische Entwicklungen genannt werden, die zwar auch IKT-basiert sind, bei einer Betrachtung der Serviceangebote der Verwaltung aus der E-Government-Perspektive allerdings Gefahr laufen, übersehen zu werden. Dazu gehören zum einen Sicherheitstechnologien, zum anderen Technologien, die im Verkehrsbereich zur Anwendung kommen.

Sicherheitstechnologien⁴²

Die Diskussionen über die Sicherheit von Städten und Gemeinden, deren Einrichtungen und Infrastruktur werden erheblich beeinflusst von aktuellen Ereignissen, die als Gefährdung oder Bedrohung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung wahrgenommen werden (Terror, Naturkatastrophen, Notlagen, Gewaltkriminalität, Vandalismus, Verstöße gegen die öffentliche Ordnung, Veranstaltung von Großereignissen usw.). Tatsächliche und vermeintliche Bedrohungen gehen nicht nur von einzelnen Großschadensereignissen aus, sondern auch von alltäglicher Kriminalität. Sicherheitstechnik soll Gefahren abwenden, die Auswirkungen abschwächen oder wenigstens die Verbrechensbekämpfung unterstützen.

An dieser Stelle können nur einige wenige Beispiele für die Anwendung neuer Sicherheitstechnik in den Städten angeführt werden. Die Ausführungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf „sichtbare“ *Frontend*-Anwendungen.

Für die komplexe Aufgabe der Sicherheitstechnik bei Gebäuden und Einrichtungen steht eine breite Palette sicherheitstechnischer Produkte zur Verfügung. Sie betreffen vor allem die Bereiche Perimeterschutz, strukturelle Verstärkungen des Gebäudes, getrennte Klimaanlageanlagen, Gebäudeaußenhautsicherung, elektronische Sicherheitstechnik, IT-Sicherheit und Verzicht auf Tiefgaragen.

Mit dem Thema Videoüberwachung beispielsweise befassen sich die Kommunen schon seit längerer Zeit, zunächst im Rahmen der Verkehrsüberwachung, seit einer Reihe von Jahren auch im Rahmen der Kriminalprävention auf öffentlichen Plätzen und Straßen. Neuere technische Entwicklungen erlauben, gestützt auf biometrische und Verhaltensmerkmale, eine Automatisierung dieser Überwachung.

RFID-Technologien (*Radio Frequency Identification*) sind Mikrochiptechnologien zur kontaktlosen Speicherung von Daten. Die Datenabfrage erfolgt unter Nutzung von Funkübertragungstechnik. Im Sicherheitsbereich wird die Technik in erster Linie zur Sicherheitskontrolle in öffentlichen Gebäuden eingesetzt.

Verkehrstechnologien

Verkehrstechnologien werden zu unterschiedlichsten Zwecken zur Verbesserung der Mobilität eingesetzt, z.B.

- zur besseren Verkehrssteuerung: u.a. Verkehrsmanagementsysteme, Verkehrsleitsysteme, Logistiksysteme, „mitdenkende“ und kommunizierende Autos,

⁴² Nach dem Beitrag von Holger Floeting in: Reidenbach u.a., Investitionsrückstand und Investitionsbedarf der Kommunen. Ausmaß, Ursachen, Folgen, Strategien, Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 4, Berlin 2008, S. 102 ff.

- für sicheren Verkehr: u.a. „mitdenkende“ Autos, Fahrassistenzsysteme, aktive und passive Sicherheitssysteme,
- zur besseren Information über den ÖPNV und zu seiner Organisation: u.a. Verkehrsinformationssysteme, RFID-Technologien (E-Ticketing) oder
- zur Verringerung der Umweltbelastung: u.a. verbesserte und neue Antriebstechnologien, Logistiksysteme, Informationssysteme zur Erleichterung der Nutzung der Verkehrsmittel im Umweltverbund.

Viele dieser Technologien werden in den nächsten zehn Jahren weitaus stärker fortgeschritten sein, als es heute erst in Ansätzen erkennbar ist. Die Ansatzpunkte für die Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin 2016 sind hier vielfältig. Vor allem muss an solchen Punkten angesetzt werden, die den Bedarfen der Bürger und Unternehmen entsprechen (Informationsleistungen, Verkehrsmanagement- und Verkehrsleitsysteme, E-Ticketing).

Übersicht 14 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 14: Wirkungen des technologischen Wandels auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mittel
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Sehr hoch
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Hoch
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Hoch
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Hoch
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Sehr hoch
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Mäßig
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Mittel
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Mäßig
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Mäßig

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Beckert, Bernd, Kerstin Goluchowicz und Simone Kimpeler, Die IT- und Medienwelt in Baden-Württemberg im Jahr 2020, Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe 2008.

Cuhls, Kerstin, und Simone Kimpeler, Delphi-Report: Zukünftige Informations- und Kommunikationstechniken, Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe 2008.

Drüke, Helmut, und Busso Grabow, Kommunales E-Government: Ein internationales Erfolgsmodell, in: Martin Wind und Detlef Kröger (Hrsg.): Handbuch IT in der Verwaltung, Berlin 2006, S. 67-90.

Gaude, Michael, Zukünftige Verbreitung der Digitalen Signatur in Geschäftsprozessen – Ergebnisse einer Delphi-Studie, Beitrag zur Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008 in München.

Grabow, Busso, u.a.: Erfolgsmodell Kommunales E-Government, ab Oktober 2003 (<http://www.erfolgsmodell.mediakomm.net>).

- Grabow, Busso, Local E-Government of the third generation, in: Ari-Veikko Anttiroiko und Matti Mälikä (Hrsg.), Encyclopedia of Digital Government, IDEA Group Reference, Hershey 2006.
- Habbel, Franz-Reinhard, und Andreas Huber (Hrsg.), Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger, Boizenburg 2008.
- Initiative eParticipation (Hrsg.), Elektronische Bürgerbeteiligung in deutschen Großstädten 2005, 2005.
- Schliesky, Utz, eGovernment in Deutschland, Kiel 2006.
- Schuppan, Tino, Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government, Berlin 2006.
- Wegweiser (Hrsg.), Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung Deutschland 2008/2009, 2008.
- Wind, Martin, Hans Mützenich und Hans-Jörg Frick, Fortschrittliche Beziehungen. Expertenurfrage „Kommunales E-Government und Bürgerkommunikation 2015“, in: 360° – Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor, Sonderpublikation, November 2008.
- Diverse weitere Quellen wie etwa die Fachzeitschriften eGovernment-Computing, Kommune 21, MOVE Moderne Verwaltung, Behördenspiegel.

Berlin

- Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.), E-Government im Land Berlin. Ziele, Strategie und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung – Masterplan (Version 1.4, Stand 13.8.2002), Berlin 2002.
- Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.), Projekt BürgerDienste (ProBüD), Berlin 2002.
- Senatsverwaltung für Inneres und Sport (Hrsg.), Projekt Voruntersuchung – virtuelle Bürgerdienste (Online-Bürgeramt). A. Portfolioanalyse der internetfähigen Dienstleistungen, Berlin 2007 (unveröffentlicht).
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.), Bildung für Berlin. eEducation Berlin Masterplan, Berlin, August 2005.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Hrsg.), Modellprojekt „Wirtschaftsorientierte Verwaltungsservices“, Berlin 2004.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Hrsg.), E-Learning in Berlin, Berlin 2005.
- Liemann, Jörg, Das Berliner Stadtinformationssystem und die Verwaltungstransparenz, Berlin 2002.

5.8 Öffentliche Finanzen

Allgemeine Entwicklungen

Im Bereich der öffentlichen Finanzen sind Prognosen besonders schwierig, da die Einnahmenseite stark von konjunkturellen Schwankungen und Änderungen im Steuerrecht abhängt. Die Langfristprognose der Steuereinnahmen des Arbeitskreises Steuerschätzung aus dem Mai 2008 reicht daher nur bis zum Jahr 2012. Danach sollten die gesamten Steuereinnahmen der öffentlichen Hand kontinuierlich von 544 Mrd. Euro (2008) auf 645 Mrd. Euro (2012) steigen, in den Ländern von 220 Mrd. Euro auf 254 Mrd. Euro. Im Frühsommer 2008 waren die weit reichenden Folgen der Finanzmarktkrise mit einer wahrscheinlichen Rezession auch in der bundesdeutschen Wirtschaft in ihrer Dramatik noch nicht absehbar. Insgesamt ist aber davon auszugehen, dass die Steuereinnahmen im Gegensatz zu den Prognosen im Mai 2008 mittelfristig langsamer ansteigen als bisher prognostiziert. Auch eine Stagnation oder ein Rückgang aufgrund von Steuersenkungen kann gegenwärtig nicht ausgeschlossen werden. Das Ziel der bundesdeutschen Finanzpolitik, die Nettokreditaufnahme im Bundeshaushalt bis 2011 auf null zu reduzieren, ist daher und auch aufgrund von notwendigen konjunkturbedingten Mehrausgaben von der Bundesregierung für diesen Zeitraum zunächst aufgegeben worden.

Berlin-Spezifika

Facetten der Entwicklung der finanziellen Rahmenbedingungen in Berlin sind u.a.

- die Entwicklung der Steuereinnahmen,
- die Entwicklung der Verschuldung,
- die Entwicklung der „freien Spitze“ im Landeshaushalt und in den Bezirkshaushalten und
- das System der Finanzzuweisungen an die Bezirke.

Berlins Finanzsituation ist nach wie vor sehr angespannt, obwohl in den letzten Jahren ein beispielhafter Konsolidierungskurs eingeschlagen wurde, der auch mit vielen schmerzhaften Einschnitten verbunden war – auch für die Entwicklung der Servicelandschaft Berlins.

Im Jahr 2007 mussten alleine für Schuldenzinsen mehr als zwölf Prozent aller Finanzmittel (Primäreinnahmen) aufgewendet werden, absolut knapp 2,5 Mrd. Euro. Der Pro-Kopf-Schuldenstand betrug im Jahr 2007 noch ca. 17 000 Euro, der zweithöchste Wert unter allen Bundesländern nach Bremen. Die hohe Zinslast schränkt massiv den Spielraum ein, Finanzierungsüberschüsse zu gewinnen, die zum Abbau des überdurchschnittlichen Schuldenstandes verwendet werden könnten. In der Perspektive bis 2016 ist ein weiteres gravierendes Problem, dass ab 2009 die Mittel aus dem Solidarpaket II um jährlich mehrere 100 Mio. Euro zurückgefahren werden. 2016 liegen die Solidarpaketmittel ca. 1,1 Mrd. Euro unter dem Niveau des Jahres 2008. Bis 2020 werden sie von ursprünglich etwa 2 Mrd. Euro (letztmalig 2005) kontinuierlich auf null zurückgefahren.

Auf die großen Konsolidierungserfolge der letzten Jahre wurde bereits hingewiesen: 2006 wurde erstmals wieder ein mehr als ausgeglichener Primärhaushalt erreicht (die Einnahmen überstiegen die Ausgaben ohne Zinsausgaben um 415 Mio. Euro)⁴³. 2007 konnte sogar ein Teil der Gesamteinnahmen für den Schuldenabbau genutzt werden. Ein Abbau der sogenannten Nachhaltigkeitslücke, d.h. dass mit dem Primärüberschuss die Zinsausgaben sowie die abschmelzenden Solidarpaket-II-Mittel dauerhaft finanziert werden können, wird nach den Aussagen der Berliner Finanzplanung 2008 bis 2012 im mittelfristigen Planungszeitraum nicht möglich sein (vgl. Abb. 17). Nachdem durch die aktuelle Finanzmarktkrise mit ihren wirtschaftlichen Folgen auch die jüngeren Einnahmeprognosen für Berlin wieder nach unten anzupassen sind, wird umso deutlicher, dass viele Gründe dafür sprechen, den nachhaltigen finanziellen Konsolidierungskurs fortzusetzen.

Die Konsolidierungserfolge seit 2001 lassen sich im Zeitraum bis 2007 für den Bereich der Primärausgaben auf folgende Entwicklungen zurückführen:

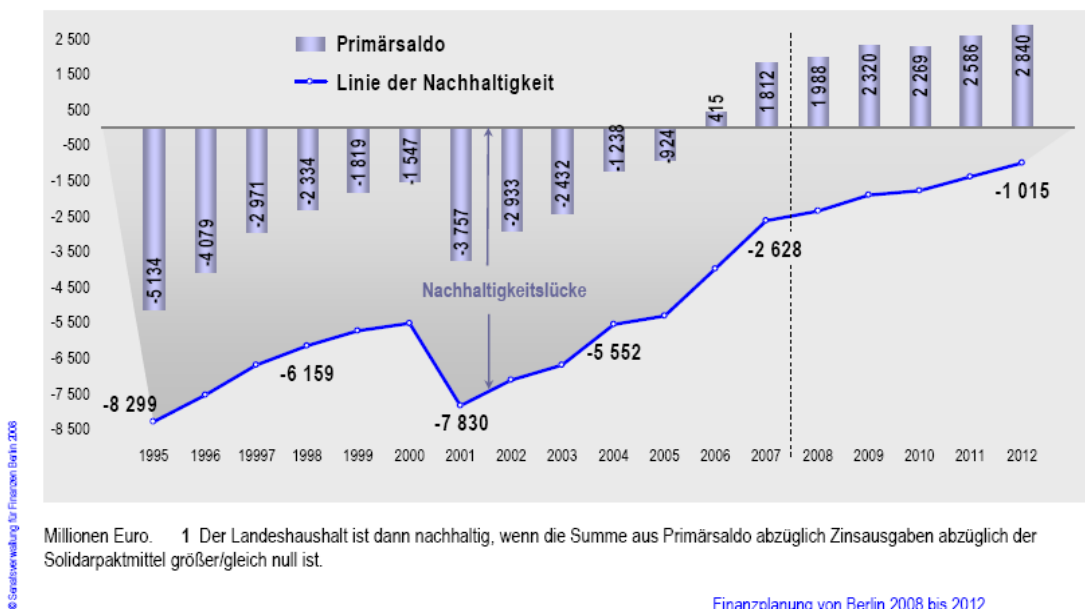
- Personalausgaben: Rückführung von 6,67 Mrd. Euro um 360 Mio. Euro auf 6,31 Mrd. Euro;
- konsumtive Sachausgaben: marginale Zunahme um etwa ein Prozent auf 9,04 Mrd. Euro;
- Investitionsausgaben: leichte Rückführung um knapp sechs Prozent auf 1,52 Mrd. Euro.

Von 2008 bis 2012 werden sich nach der Finanzplanung 2008 bis 2012 im Durchschnitt die konsumtiven Sachausgaben um jährlich 0,55 Prozent und die Personalausgaben um jährlich 1,21 Prozent erhöhen. Die Investitionsausgaben werden ab 2008 auf einem gegenüber 2007 um weitere zehn Prozent abgesenkten Niveau von etwa 1,45 Mrd. Euro stabilisiert, was einer Investitionsquote von rund acht Prozent entspricht.

Die Bezirke finanzieren sich dabei über eine Globalsumme, die von der Senatsverwaltung für Finanzen berechnet und zugewiesen wird. Auf Basis dieser Zuweisung (sowie ergänzender zentraler Leitlinien) stellt jeder Bezirk eigenverantwortlich einen Haushaltsplan auf, der zunächst von der Bezirksverordnetenversammlung bestätigt und anschließend vom Abgeordnetenhaus von Berlin beschlossen werden muss. Bei grundsätzlicher Akzeptanz des Prinzips, dessen wesentlicher Bestandteil die Budgetierung ist, gibt es von Seiten der Bezirke deutliche Kritik an der Ausgestaltung dieses spezifischen Berliner Modells⁴⁴.

43 Überschuss der Gesamteinnahmen ohne Vermögensaktivierung über den Gesamtausgaben ohne Zinsausgaben.

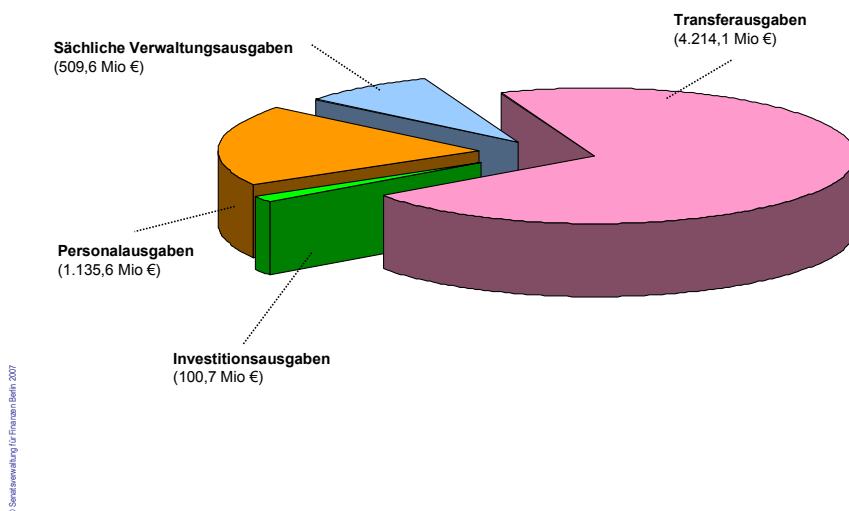
44 o.V.: Moderne Finanzbeziehungen in Berlin. Positionspapier der Berliner Bezirke, Berlin, April 2008.

Berliner Nachhaltigkeitslücke¹

Die Primärausgaben der Berliner Bezirke lagen nach zwischenzeitlichem Absinken im Jahr 2007 etwa auf dem Niveau von 1996. Im Vergleich dazu sind die Primärausgaben der Hauptverwaltung in diesem Zeitraum um knapp 15 Prozent gesunken. Damit hat sich der Anteil der Bezirksausgaben seit 1996 von 29,4 auf 32,7 Prozent erhöht. Allerdings machten 2007 die Transferausgaben über 70 Prozent der gesamten Ausgaben aus, so dass im Zusammenhang mit der Verbesserung der Serviceangebote die „Manövriermasse“ nur knapp 30 Prozent der Ausgaben ausmacht (vgl. Abb. 18).

Verbesserungen der Servicequalität im Land Berlin als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen erfordern an vielen Stellen auch finanzielle Aufstockungen (vgl. Kapitel 7 und 8). Gerade Infrastrukturinvestitionen haben weitgehende Effekte auf die Qualität der Servicelandschaft in Berlin (Bildung, Freizeit, Kultur usw.). Die Finanzierungsbalance in einer hoch verschuldeten Stadt wie Berlin gleicht einem Nullsummenspiel (genauer sogar: einem Negativsummenspiel). Wenn an dem harten finanziellen Konsolidierungskurs festgehalten wird, sind diese nur zu realisieren, wenn sowohl auf der Einnahmen- wie der Ausgabenseite weitere Spielräume geschaffen werden. Entlastungen sind u.a. durch Bürokratieabbau, Umsetzung von Erkenntnissen der Aufgabenkritik, strategisches Infrastruktur- und Investitionsmanagement, Effizienzgewinne durch PPP-Projekte, verstärkte Übernahme von Aufgaben durch die Zivilgesellschaft (z.B. Aufbau und Pflege lokaler Netzwerke), Contracting-Modelle (z.B. Energiesparcontracting), das Zurückfahren von Leistungen niedriger Priorität, Einsparungen durch Vermeidung von Doppelarbeit und gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen (z.B. Shared Services) sowie das Vermeiden der Nichtnutzung von Fördermitteln des Bundes oder der EU z.B. durch Personalengpässe.

Primärausgaben der Bezirke (Ist 2007)



Wichtig ist auch die Schaffung von größerer Akzeptanz in der Bevölkerung und Wirtschaft für die Haushaltsrestriktionen der Stadt. Wenn der Empfehlung gefolgt wird, dass mehr Serviceaufgaben in die Bezirke und Quartiere verlagert werden (vgl. Kapitel 7), dann würde dies gleichzeitig eine Stärkung der finanziellen Eigenverantwortung und Ausstattung der Bezirke vor allem im Hinblick auf die Wahrnehmung von serviceorientierten Querschnittsaufgaben und die Erhöhung der Investitionsspielräume in den Bezirken erfordern.

Übersicht 15 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 15: Wirkungen der Veränderung finanzieller Rahmenbedingungen auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Sehr hoch
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Mäßig
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Gering
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mittel
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Mäßig
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Mittel
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Mäßig
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Mittel
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Mäßig

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008. Ein Ländervergleich, Gütersloh 2008.

Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.), Ergebnis der 132. Sitzung des Arbeitskreises „Steuerschätzungen“ vom 4. bis 5. November 2008 in Hildesheim, Berlin, November 2008.

Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.), Ergebnis der 131. Sitzung des Arbeitskreises „Steuerschätzungen“ vom 6. bis 8. Mai 2008 in Meißen.

Deutscher Städtetag (Hrsg.), Gemeindefinanzbericht 2008, in: Der Städtetag, H. 5/2008.

Berlin

Senatsverwaltung für Finanzen (Hrsg.), Finanzplanung von Berlin 2008 – 2012, Beschluss des Senats am 29. Juli 2008.

Senatsverwaltung für Finanzen (Hrsg.), Was kostet wo wie viel? Berliner Bezirke im Kostenvergleich, Haushaltsjahr 2007, Berlin, Oktober 2008.

Senatsverwaltung für Finanzen (Hrsg.), Pressegespräch von Dr. Thilo Sarrazin zum Jahresabschluss 2007 der Bezirke, Presseerklärung Nr. 08 – 029 vom 15. Mai 2008.

KPMG (Hrsg.), Scan der wirtschaftsrelevanten Berliner Rechtsvorschriften nach dem Standardkosten-Modell SKM, im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Juli 2008 (Projekt im Rahmen der ServiceStadt Berlin).

o.V., *Moderne Finanzbeziehungen in Berlin*. Positionspapier der Berliner Bezirke, Berlin, April 2008.

Weinzen, Hans Willi, Berlin in der Finanzkrise. Bilanz einer Sanierungsstrategie, Berlin 2007.

Klages, Helmut, und Carmen Daramus, Bürgerhaushalt Berlin-Lichtenberg. Partizipative Haushaltsplanaufstellung, -entscheidung und -kontrolle im Bezirk Lichtenberg von Berlin. Begleitende Evaluation des ersten Durchlaufs. Abschlussbericht, Speyer 2007.

5.9 Recht und Normen

Normensetzungen und Veränderungen des Rechtsrahmens sind vielfach entscheidend für die Ausgestaltung von Serviceangeboten. Das betrifft das ganze Spektrum der Leistungsbereiche – von der Bildung über soziale Leistungen bis hin zur Wirtschaftsförderung.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Gesetzen und Normen, die von der EU und auf Bundesebene festgelegt werden, solchen, bei denen es die konkurrierende Bundeskompetenz gibt, und solchen, für die das Land oder die Bezirke die Normenhoheit haben. Überschneidungsbereiche liegen beispielsweise in solchen Bereichen, in denen EU-Richtlinien in bundes- oder landesgesetzliche Regelungen überführt werden müssen. Es gilt die Aussage aus der Einleitung des Hauptkapitels, dass in den erstgenannten Fällen die Anpassung der Servicelandschaft in Berlin eher reaktiv ausgerichtet sein wird, im letzten Fall (Normenhoheit des Landes oder der Bezirke) die aktive und gestaltende Komponente eine zentrale Rolle spielt.

Ein wichtiger Hintergrund für die (veränderte) Handlungsfähigkeit des Landes Berlin sind die Ergebnisse der *Föderalismusreform I*, die am 1. September 2006 in Kraft getreten ist. Durch eine veränderte Aufteilung der Zuständigkeiten auf Bund und Länder ändern sich für das Land Berlin die Gestaltungsmöglichkeiten nachhaltig. Berlin hat als Bundesland folgende zusätzliche Zuständigkeiten erhalten:

- Hochschulrecht (ausgenommen: Hochschulzulassung und -abschlüsse)
- Ladenschlussrecht,
- Märkte, Messen, Ausstellungen,
- Gaststättenrecht,
- Dienstrecht, Besoldung und Versorgung der Beamten und Richter,

- Strafvollzug,
- Versammlungsrecht,
- Heimrecht sowie
- landwirtschaftlicher Grundstücksverkehr und landwirtschaftliches Pachtwesen.

In die *konkurrierende* Bundeskompetenz fallen folgende Themengebiete:

- Hochschulzulassung und Hochschulabschlüsse,
- Wasserhaushalt,
- Statusrecht der Landes- und Kommunalbeamten sowie der Landesrichter,
- Jagdrecht,
- Naturschutz und Landschaftspflege und
- Raumordnung.

Im Bereich der konkurrierenden Gesetzgebung haben die Länder *Abweichungsmöglichkeiten*. Unter anderem bei der Raumordnung, bei Hochschulzulassungen und -abschlüssen sowie beim Wasserhaushalt können sie auch eigene Gesetze erlassen. Für die Gewährleistung der Sicherheit werden dem Bundeskriminalamt mehr Zuständigkeiten übertragen, insbesondere bei der Abwehr des internationalen Terrorismus.

Seit Dezember 2006 wird an einer *Föderalismusreform II* gearbeitet. Die Vorschläge haben u.a. die Ziele, sich an veränderte Rahmenbedingungen inner- und außerhalb Deutschlands besser anpassen zu können und die Eigenverantwortung der Gebietskörperschaften und ihre aufgabenadäquate Finanzausstattung zu stärken.

Prognosen lassen sich in diesem Kapitel nur sehr begrenzt treffen. Die Gestaltung des Rechts ist stark von politischen Konstellationen und vom Eintreten mehr oder weniger vorhersehbarer Ereignisse (z.B. Klimawandel, Finanzmarktkrise, Terroranschläge) abhängig.

Am Beispiel E-Government wird durch die folgende Auflistung verdeutlicht, wie kompliziert das Gefüge und teilweise die wechselseitigen Abhängigkeiten verschiedener Rechtsnormen sind. Relevant für die Ausgestaltung von E-Government-Dienstleistungen sind u.a.

- EU-Dienstleistungsrichtlinie (DLR) (obligatorischer Online-Zugang),
- Novellierungen Signaturgesetz (SigG),
- Veränderungen im Verwaltungsverfahrensgesetz (VWVfG),
- Anpassungen fachgesetzlicher Regelungen an elektronische Transaktionen,
- Datenschutzregelungen,
- Entwicklungen im Mediendienstestaatsvertrag (MDStV), Teledienstegesetz (TDG), Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG), Telekommunikationsgesetz (TKG),
- Anpassungen von Formvorschriften, Gebührenregelungen usw.,
- Veränderungen von Gemeindeordnungen (Wirtschaftsklauseln, Subsidiaritätsklauseln), u.a. zur Zulässigkeit von Portalangeboten,
- Informationsfreiheitsgesetze der Länder,
- E-Government-Gesetze der Länder.

Aufgrund der Kompliziertheit der Materie werden im Folgenden nur einige ausgewählte Schwerpunkte aufgegriffen und für die Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin 2016 relevante Entwicklungen an exemplarischen Beispielen erläutert.

Gesetze und Normen auf EU-Ebene

Grundsätzlich ist festzustellen, dass durch Gesetze und Normen der Europäischen Union immer stärker in die Gestaltungsfreiheit der Länder und Kommunen eingegriffen wird. Von den Bereichen, in denen die EU (vermittelt auch der Bund durch Umsetzung von EU-Vorgaben in bundesgesetzliche Regelungen) vermutlich in den nächsten Jahren noch stärker auf die Gestaltung der Leistungsangebote Einfluss nehmen wird, sind im Folgenden einige wesentliche beispielhaft benannt:

- **Kommunale Selbstverwaltung:** Im Staats- und Verwaltungsaufbau weist die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich zu anderen Mitgliedstaaten der EU eine Besonderheit auf: die kommunale Selbstverwaltung; sie ist in Art. 28 GG verankert. Das Berliner Abgeordnetenhaus übernimmt sowohl die Aufgaben eines Landesparlaments als auch einer kommunalen Volksvertretung. Die Stadt Berlin ist in ihrer Gesamtheit Trägerin der Garantie der kommunalen Selbstverwaltung aus Art. 28 Abs. 2 GG (Musil/Kirchner 2007, S. 5). Zwar erkennt der Vertrag über eine Verfassung für Europa erstmals ausdrücklich die kommunale Selbstverwaltung an, doch kommt sie dem Gewährleistungsgehalt des Grundgesetzes nicht gleich. Zwar stehen grundlegende Integrationsschritte, jedoch keine einzelnen Rechtsakte, die die Städte und Gemeinden tangieren, auf dem Prüfstand. Auch die noch zu ratifizierende Verfassung bietet den deutschen Kommunen im Einzelfall relativ schwachen Schutz (Ruffert 2007, S. 1078 ff). Wie sich die kommunale Selbstverwaltung auf EU-Ebene entwickeln wird, hängt maßgeblich vom Engagement des Bundes und der Bundesländer ab.
- **Kommunalwirtschaft:** Viel diskutiert und von besonderer Tragweite sind die Veränderungen, die sich für die Kommunalwirtschaft ergeben. Art. 86 Abs. 1 EGV unterwirft die öffentlichen Unternehmen dem Diskriminierungsverbot, den Grundfreiheiten und den Wettbewerbsregeln. Viele Bundesländer haben ihr kommunales Wirtschaftsrecht liberalisiert und z.B. das sogenannte Örtlichkeitsprinzip aufgehoben, das es nunmehr kommunalen Unternehmen ermöglicht, außerhalb ihres Gemeindegebietes wirtschaftlich tätig zu sein.

Ausschlaggebend dürfte derzeit die Diskussion um einen privaten Rechtsschutz vor wirtschaftlicher Betätigung der Kommunen sein. Die Frage lautet, ob das Subsidiaritätsprinzip, an das die Kommunen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Betätigung gehalten sind, drittsschützend ausgestaltet werden soll. Das würde bedeuten, dass private Unternehmer zukünftig gegen kommunale Betätigung klagen könnten. Hierbei ist zu bedenken, dass das kommunale, ökonomische Handeln ohnehin zahlreichen Schranken unterworfen ist⁴⁵. Eine Klagebefugnis könnte die kommunale Selbstverwaltung, die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Kommunen, stark einschränken. Die Selbstverwaltungsgarantie des Art. 28 GG könnte damit insgesamt in Frage gestellt sein. Die Rechtsprechung unterstützt neuerdings mehr und mehr die Auffassung, das Subsidiaritätsprinzip sei von privater Seite einklagbar (Musil/Kirchner 2007, S. 234 f.).

- **Dienstleistungen:** Die EU-Dienstleistungsrichtlinie vom 12. Dezember 2006 wird zu massiven Veränderungen in sämtlichen Verwaltungsbereichen führen. Sie ist am 28. Dezember 2006 in Kraft getreten und soll bis Ende 2009 in nationales Recht umgesetzt sein. Das Ziel der Richtlinie besteht darin, den länderübergreifenden Dienstleistungsverkehr zu fördern, um zur Verwirklichung eines einheitlichen Binnenmarktes beizutragen. Dazu müssen die EU-Mitgliedsländer bürokratische Hemmnisse abbauen. Die Kernelemente dieser Richtlinie sind:
 - ▲ Straffung der Verwaltungsabläufe: Bürokratische Hindernisse der Niederlassungsfreiheit und Binnenmarktbeschränkungen für Dienstleistungen sollen abgebaut werden.

45 Zu den Voraussetzungen kommunaler wirtschaftlicher Betätigung ausführlich Musil/Kirchner 2007, S. 226-236.

- ▲ Einheitliche Ansprechpartner: Für das Verwaltungsverfahren bei der Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit sollen für die Anbieter klare Verantwortungsstrukturen etabliert werden.
- ▲ E-Government: elektronische Abwicklung der Verwaltungsverfahren.
- **Kommunale Planungs- und Umweltverwaltung:** Die Einflussnahme des Europäischen Gemeinschaftsrechts auf die kommunale Planungs- und Umweltverwaltung verdichtet sich stetig. In diesem Zusammenhang sind u.a. die FFH-Richtlinie, die UVP-Richtlinie, die Richtlinie über die Strategische Umweltprüfung bestimmter Pläne und Programme, die Umweltinformationsrichtlinie, die Wasserrahmenrichtlinie, die Umgebungslärmrichtlinie sowie die Luftreinhalte-richtlinie und ihre Tochtrichtlinien von Bedeutung (vgl. auch Kapitel 5.3). Diese Entwicklung wird sich fortsetzen und auch noch weitere Umweltaspekte einbeziehen.
- **Klimaschutz:** Hier sind voraussichtlich weitere neue Vorschriften insbesondere zur Förderung erneuerbarer Energien und Reduzierung der CO₂-Emissionen zu erwarten.
- Das Europäische Gemeinschaftsrecht wirkt sich weiter gravierend auf die Bereiche **öffentliches Auftragswesen** (Vergaberecht, Inhouse-Vergabe), **Energieversorgung** (betrifft in erster Linie die Stadtwerke), den **ÖPNV** (betrifft beispielsweise die Bezuschussung öffentlicher Verkehrsbetriebe), das **Sparkassenwesen** und die **Wirtschaftsförderung** aus (etwa im Hinblick auf die organisatorische Ausgestaltung und Beihilfen an Unternehmen) (vgl. z.B. Ruffert 2007, S. 1091 ff.).

Die Auswirkungen zu erwartender neuer oder veränderter Normensetzungen können gravierend sein. Die jeweiligen Folgen für die zukünftige Ausgestaltung der Servicelandschaft Berlins müssen jeweils geprüft werden. Sie sind vielfältig und können hier nicht einzeln ausgeführt werden. Dazu wäre ein vertiefender Untersuchungsbaustein notwendig.

Gesetze und Normen auf Landes- und Bezirksebene

An dieser Stelle sollen nur einige Aussagen zur möglichen gestaltenden Rolle Berlins gemacht werden. Ein Bundesland hat hier über landesgesetzliche Regelungen weitaus mehr Möglichkeiten als Kommunen, tätig zu werden. Dies betrifft etwa die Felder

- Kinder und Familien,
- Bildung,
- Wissenschaft,
- Kultur,
- Sport,
- Integration,
- Abfallwirtschaft, die Luftreinhaltung und die Lärmbekämpfung sowie
- E-Government.

Durch gesetzliche Grundlagen lassen sich Anforderungen, die durch veränderte Rahmenbedingungen entstehen, in geregelte Bahnen lenken. Nur ein Beispiel sei genannt: In Schleswig-Holstein ist ein E-Government-Gesetz in Vorbereitung, mit dem die ebenenübergreifende elektronische Abwicklung von Verwaltungsabläufen geregelt werden soll, u.a. mit dem Druck zur Schaffung gemeinsamer Standards und Schnittstellen. Im inzwischen schon novellierten österreichischen E-Government-Gesetz ist u.a. die Anwendung von Verwaltungssignaturen geregelt. Weitere Elemente eines möglichen E-Government-Gesetzes wären die Festlegung zentraler E-Government-Infrastrukturen, die Einbeziehung von Adressaten in die Gestaltung von E-Government-

Dienstleistungen, der Transparenz bei der Abwicklung von elektronischen Kommunikations- und Transaktionsprozessen oder die Barrierefreiheit der Dienste.

Die wesentliche Herausforderung für die Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin besteht darin, dass auf der Basis politischer Prioritätensetzung festgelegt wird, in welchen Bereichen landesgesetzliche Regelungen besonders wichtig wären. Entsprechende Regulierungen müssen natürlich eine Balance zwischen öffentlicher Unterstützung und Eingriffen einerseits und der Errichtung neuer bürokratischer Hürden andererseits finden, wobei der Nutzen für die Lebens- und Standortqualität die (Bürokratie-)Kosten weit übersteigen sollte.

In der Abwägung sollte der Bürokratieabbau Vorrang vor der Schaffung neuer Regelungen besitzen. Dafür ist ein Normenscreening notwendig, das sich auf folgende Unterscheidungen stützt (nach KPMG-Gutachten):

- unmittelbar durch Europäisches Recht beeinflusstes Berliner Landesrecht,
- durch europäisch geprägtes Bundesrecht beeinflusstes Berliner Landesrecht,
- durch rein nationales Bundesrecht beeinflusstes Berliner Landesrecht,
- originäres Berliner Landesrecht und
- durch Vertragsrecht beeinflusstes Landesrecht.

Ansatzpunkte gibt es naturgemäß vor allem bei den letzten beiden Kategorien. So sind beispielsweise 44 Prozent der wirtschaftsrelevanten Informationsanforderungen durch originäres Berliner Landesrecht bestimmt und damit im Sinne eines Bürokratieabbaus beeinflussbar. Nicht überraschend, aber bemerkenswert ist, dass mit Abstand die meisten wirtschaftsrelevanten Normen im Ressortbereich von nur zwei Senatsverwaltungen liegen: 54 Prozent bei SenStadt (174 Normen) und 24 Prozent bei SenGesUmV (78 Normen).

Die Entlastungseffekte für die Berliner Wirtschaft durch eine Anpassung der Rechtsnormen auf Landesebene wären allerdings nur gering; die durch Landesrecht verursachten Bürokratiekosten machen einen kleinen Bruchteil der durch Bundesrecht verursachten Kosten aus (Rohn 2008, S. 16 f.).

Übersicht 16 zeigt noch einmal zusammenfassend, wie stark sich die angesprochenen Aspekte auf die Beantwortung der Untersuchungsfragen (Näheres dazu in Kapitel 7.1) auswirken.

Übersicht 16: Wirkungen der Veränderung von Gesetzen und Normen auf die Untersuchungsfragen

	Wirkung
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	Mittel
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	Mittel
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	Mäßig
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Mäßig
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	Hoch
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Gering
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	Mäßig
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	Hoch
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	Hoch
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	Gering

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgewählte Quellenhinweise

Übergreifend

Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006, in: Bundesgesetzblatt 2006, Teil I, Nr. 41, S. 2034.

Bundesrat (Hrsg.), Beschluss des Bundesrates zur Einsetzung einer gemeinsamen Kommission zur Modernisierung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen, BR-Drs. 913/06 vom 15.12.06.

Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (Hrsg.), Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt (EU-Dienstleistungsrichtlinie).

Rohn, Stefan, Entbürokratisierung und das Standardkostenmodell in den Bundesländern, in: AWW-Informationen, Special 1/2008, S. 14-18.

Ruffert, Matthias, Unions- und gemeinschaftsrechtliche Einwirkungen auf die kommunale Selbstverwaltung, in: Thomas Mann und Günter Püttner, Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis – Band 1, Grundlagen und Kommunalverfassung, Berlin und Heidelberg 2007, S. 1077-1101.

Schohaj, Renate, und Angelika Koman, Daseinsvorsorge und Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, Band 2/2005 der Schriftenreihe des Österreichischen Städtebundes, Wien 2005.

Berlin

Musil, Andreas, und Sören Kirchner, Das Recht der Berliner Verwaltung, Berlin und Heidelberg 2007.

KPMG (Hrsg.), Scan der wirtschaftsrelevanten Berliner Rechtsvorschriften nach dem Standardkosten-Modell SKM, im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Juli 2008 (Projekt im Rahmen der ServiceStadt Berlin).

6. Beispiele einer veränderten Aufgabenwahrnehmung

Ein wesentliches Ziel aller Modernisierungsbestrebungen des öffentlichen Sektors war es, die Verwaltungsleistungen für den Bürger und die Wirtschaft als Verwaltungskunden besser zu machen. Dieser Absicht dienten auch die zunächst primär als Binnenmodernisierung ausgerichteten Reformansätze mit ihren Kernelementen Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR), Budgetierung und Controlling, da sie über eine Darstellung des tatsächlichen Ressourcenverbrauchs wichtige Grundlagen für organisatorische Veränderungen schufen, deren Auswirkungen nicht nur effizienz-, sondern auch effektivitätssteigernd sein sollten. Vor allem die z.T. sehr intensiv betriebene Entwicklung des Qualitätsmanagements für die öffentliche Verwaltung führte zu ersten erkennbaren Verbesserungen hinsichtlich der Orientierung an den Wünschen der Adressaten von Verwaltungsleistungen. Dabei hat Berlin oft innovativ Wege beschritten, die für andere Städte vorbildhaft waren und sind (z.B. Stadtentwicklungsplan Verkehr, das Berliner Quartiersmanagement, Berliner Landesenergieprogramm, Förderung der Kreativwirtschaft, E-Government-Projekte oder die erfolgreiche Haushaltskonsolidierung). Nichtsdestotrotz kann Berlin auch aus den Erfahrungen anderer Kommunen lernen.

Obwohl das Innovationspotenzial dieser Maßnahmen noch immer nicht ausgeschöpft ist, ergibt sich angesichts der rasanten Veränderung einer Vielzahl von für das Verwaltungshandeln relevanten Rahmenbedingungen die Notwendigkeit, nicht nur die Prozesse der Leistungserstellung zu evaluieren, sondern auch die Struktur des Leistungsangebotes daraufhin zu überprüfen, ob es auch zukünftig für die Erfüllung des öffentlichen Auftrags geeignet ist.

Nachfolgend werden daher nationale und internationale Beispiele aus Städten aufgeführt, die sich im Kontext vorstehender Ausführungen mit Problemstellungen der zukünftigen Aufgabenwahrnehmung unter sich wandelnden Rahmenbedingungen beschäftigen und mögliche Strategien entwickeln oder schon entwickelt haben.

Wesentliches Kriterium für die Auswahl der Beispiele war die längerfristige Betrachtung (> zehn Jahre) möglicher Entwicklungstrends der in Kapitel 5 genannten Rahmenbedingungen. Da derartige Projekte aber häufig auch nur unter ganz speziellen lokalen und/oder regionalen Gegebenheiten erfolgreich sind und daher nicht 1:1 übertragen werden können, wurde darüber hinaus geprüft, ob sich aus den ausgewählten Ansätzen sinnvolle Anregungen für die Beantwortung der Untersuchungsfragen dieser Studie ergeben oder im Idealfall wesentliche Eigenschaften (Ausgangslage, Konzepte und/oder Maßnahmen) auf die Berliner Verhältnisse übertragbar sind. Aufgrund der in Berlin schon weit fortgeschrittenen Entwicklung elektronischer Vertriebswege werden in Kapitel 6.8 Bezüge zu deren Rolle und Struktur hergestellt.

Sämtliche nachfolgend genannten Beispiele wurden im Wesentlichen aus den Arbeitszusammenhängen des Difu, der Durchsicht einer Vielzahl von Wettbewerbsergebnissen und Benchmarks sowie aus der Recherche in einschlägigen und speziellen Datenbanken generiert.

Dabei wurde deutlich, dass es bislang kaum ganzheitliche Ansätze gibt, die sich mit den Veränderungen gleich mehrerer Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Am ehesten wird diesem Anspruch einer ganzheitlich-strategischen Planung die neuseeländische Hafenstadt Auckland gerecht. Von diesem Ansatz abgesehen beschäftigen sich einige Städte national und international mit den Auswirkungen, die sich aus der Veränderung einzelner Rahmenbedingungen ergeben (können) und berücksichtigen dabei die spezielle Situation vor Ort. Zwar wird dadurch eine Übertragbarkeit der Ansätze auf Berlin erschwert, doch bieten sie in jedem Falle Anregungen für die grundsätzliche Vorgehensweise.

Die Struktur dieses Kapitels 6 orientiert sich ab Unterkapitel 6.2 am Kapitel 5 zu den Rahmenbedingungen. Die Beispiele setzen jeweils bei einzelnen Ausprägungen der sehr komplexen Rahmenbedingungen an.

6.1 Übergreifender Ansatz

Wie erwähnt setzen sich bislang nur wenige Kommunen ganzheitlich oder zumindest Themen übergreifend mit den Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen auseinander, um daraus Strategien für die zukünftige Entwicklung des Gemeinwesens ableiten zu können. Am ehesten wird dem Anspruch einer umfassenden strategischen Planung die neuseeländische Hafenstadt Auckland gerecht, wo sich der Stadtrat gesetzlich verpflichtet hat, alle drei Jahre einen Zehn-Jahres-Plan aufzustellen, in dem das strategische Vorgehen der Kommune mit den Interessen der Bürgerinnen und Bürger abgeglichen wird.

Stadt/Projekt	Auckland/Long Term Plan 2006–2016 ⁴⁶
Zielstellung und strategische Bedeutung	<p>Grundlage des 10-Jahres-Plans sind die Vorstellungen der Bürgerinnen und Bürger, wie ihre eigene Stadt in Zukunft aussehen soll (community outcomes). Auf dieser Grundlage ist ein vorläufiger strategischer Plan durch den Stadtrat erstellt worden, der erneut mit der Öffentlichkeit in Diskussionsforen und u.a. an vielen Orten im öffentlichen Raum der Stadt diskutiert wurde.</p> <p>Die endgültige Version des Plans enthält 28 mit der Bevölkerung und dem Finanzhaushalt abgestimmte Wirkungsziele. Diese sind in den Kontext verschiedener Szenarien gestellt, die unterschiedliche Entwicklungen durch Einflussfaktoren (ökonomisch, demografisch etc.) vorsehen. Außerdem enthält der Plan eine Analyse der Stärken (advantages) der Stadt.</p> <p>Über den zeitlichen Horizont bis 2016 hinaus fließen die genannten Maßnahmen in eine Long Term Vision ein. Diese soll für einen Zeitraum von mindestens 30 Jahren skizzieren, welche Ziele bspw. in sozialpolitischen, wirtschaftlichen, kulturellen und umweltpolitischen Fragen angestrebt werden und welche Maßnahmen zu deren Erreichung frühzeitig eingeleitet werden müssen.</p>
Besonderheit	Berücksichtigung mehrerer Rahmenbedingungen
Ansatzpunkt	Einbezug von Bürgern in strategische Planung
Auswahl von Maßnahmen	<p>Aufstellung eines strategischen Plans, an dem Bürgerinnen und Bürger beteiligt wurden</p> <p>Formulierung von Wirkungszielen</p> <p>Detaillierte Stärken-Schwächen-Analyse</p> <p>Diverse Projekte</p>
Hinweise zur Übertragbarkeit	Die umfassende Einbeziehung der Bürger in die strategische Planung ist unabhängig von den spezifischen lokalen Rahmenbedingungen umsetzbar und könnte auch in Berlin zahlreiche Anregungen für die gewünschte (mögliche) Entwicklung der Stadt und das zukünftige Angebot von Serviceleistungen hervorbringen.
Andere Beispiele	<p>Sydney⁴⁷</p> <p>Die Agenda „Sustainable Sydney 2030“ befasst sich schwerpunktmäßig mit dem Einfluss, den ökologische und ökonomische Veränderungen auf das Ziel haben, Lebensqualität und Prosperität der Stadt Sydney für die Zukunft zu sichern und zu verbessern.</p> <p>Melbourne⁴⁸</p> <p>In Melbourne werden parallel zu anderen sich verändernden Rahmenbedingungen vor allem ökonomische, soziale und umweltpolitische Ziele verfolgt, die mit der Umgebung und in Absprache mit dem gesamten Bundesstaat kommuniziert werden (Growing Victoria Together).</p>

46 Vgl. <http://www.aucklandcity.govt.nz/Council/documents/focus/2006/full.asp#vol1>.

47 Vgl. <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030>.

48 Vgl. <http://www.dse.vic.gov.au/melbourne2030online>.

6.2 Demografie

Am weitesten fortgeschritten ist in den Städten und Gemeinden mittlerweile die Auseinandersetzung mit den aus dem demografischen Wandel resultierenden vielfältigen Konsequenzen. Im Fokus der Kommunalverwaltungen steht dabei der drohende demografisch bedingte Fachkräftemangel. Im Rahmen des Personalmanagements wird versucht, diesem vor allem durch gezielte Personalrekrutierungs- und -entwicklungsmaßnahmen zu begegnen. Eine andere Perspektive der demografischen Entwicklung betrifft die Bevölkerungsstruktur der Städte. Insbesondere im Zusammenhang mit der fortschreitenden Alterung, aber auch mit Aspekten der Migration und Integration gibt es mittlerweile zahlreiche Initiativen auf dem Gebiet der Stadtentwicklungsplanung und bei der Anpassung der öffentlichen Dienstleistungen an die veränderten Bedarfe. In diesem Kontext sind das nachfolgende Beispiel und die dort genannten weiteren Initiativen zu sehen, die vor allem aufgrund ihrer längerfristigen serviceorientierten Ausrichtung eine hohe Relevanz für diese Studie haben.

Stadt/Projekt	Landkreis Osnabrück/Den demographischen Wandel gestalten ⁴⁹
Zielstellung und strategische Bedeutung	<p>Der Landkreis Osnabrück reagiert auf die lokale demografische Entwicklung mit einer Zwei-Wege-Strategie. So sollen nicht nur die unabdingbaren Folgen des demografischen Wandels bewältigt, Potenziale erkannt und genutzt, sondern auch der Trend des demografischen Prozesses umgekehrt bzw. gezielt gesteuert werden. Damit sind z.B. die Integration von Immigranten, die Wertschätzung von Kindern und die bewusste Attraktivitätssteigerung des Standortes für junge Familien gemeint. Der Landkreis sieht sich selbst als Netzwerker und Dienstleister der Gemeinden. Er stellt ihnen aufbereitetes demografisches Datenmaterial zur Verfügung, mithilfe dessen Problembewusstsein geschaffen und kleinräumige Bevölkerungsszenarien erstellt werden können. Außerdem agiert der Landkreis als Moderator und Ideengeber für Projekte, die nach erfolgreicher Durchführung als best practices beschrieben und veröffentlicht werden.</p> <p>Der Ansatz des Landkreises Osnabrück ist insgesamt sehr weit gefasst. Die Folgen der alternden, zunehmend kinderarmen Gesellschaft werden nicht isoliert in einem Teilbereich der Gesellschaft betrachtet, sondern interdependent in möglichst vielen Bereichen zugleich. Nachstehende Themen und Ziele sollen den Folgen des demografischen Wandels begegnen:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Infrastruktur wandelbar machen■ Anpassung öffentlicher Dienstleistungen an Bedarfe■ Chancen für die Wirtschaft nutzen■ Förderung von Kindern und Familien <p>Um den demografischen Wandel aktiv zu beeinflussen, also möglichst bei den Ursachen anzusetzen, gibt es u.a. folgende Zielstellungen:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern■ Förderung der Zuwanderung■ Mehr Arbeitsplätze für Frauen schaffen
Rahmenbedingung	Demografischer Wandel
Ansatzpunkt	Demografischen Wandel aktiv bewältigen

49 Vgl. <http://www.landkreis-osnabrueck.de/magazin/artikel.php?artikel=13526&type=&menuid=5&topmenu=949>.

Stadt/Projekt	Landkreis Osnabrück/Den demographischen Wandel gestalten (Forts.)
Auswahl von Maßnahmen	<p>Der Landkreis Osnabrück betreibt eine ganze Reihe von Maßnahmen. Im Folgenden eine Auswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Planwerkstätten zum Erhalt der Nahversorgung ■ Messe „Heute für Morgen“ zur Sensibilisierung von Wirtschaft und Verbrauchern ■ Aktionsprogramm „Zukunft des Wohnens“ zur Aktivierung von Wohneigentümern und Nachbarschaften <p>Da nicht nur der Landkreis als Gebietskörperschaft vor Veränderungen steht, sondern sich auch in der Kreisverwaltung – bedingt vor allem durch Alterung und Immigration – Handlungserfordernisse entwickeln, wurde u.a. das Projekt „Familienfreundliche Kreisverwaltung“ ins Leben gerufen, um die Attraktivität der Arbeitsplätze des Kreises auch und besonders für Eltern mithilfe nachstehender Dienstleistungen zu steigern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Eltern-Kind-Büros ■ Individuelle Arbeitszeiten ■ Telearbeit ■ Kontaktprogramm im Erziehungsurlaub ■ Audit „berufundfamilie®“ der Hertie-Stiftung
Hinweise zur Übertragbarkeit	<p>Wie in Kapitel 5 ausgeführt, wird sich aufgrund des demografischen Wandels die Nachfrage nach Verwaltungsdienstleistungen ebenso ändern wie die Altersstruktur und die Zusammensetzung des Verwaltungspersonals.</p> <p>Ähnlich wie im Landkreis Osnabrück könnte die Berliner Hauptverwaltung die Rolle eines Dienstleisters übernehmen, der den Bezirken aufgearbeitetes (kleinräumiges) Datenmaterial zur Verfügung stellt und als Mediator darauf achtet, dass sich der Bezirk den Herausforderungen adäquat stellt.</p> <p>Grundsätzlich ist der breite strategische Ansatz, der alle relevanten Handlungsbereiche einbezieht, beispielhaft.</p>
Andere Beispiele	<p>Bielefeld⁵⁰</p> <p>Das Bielefelder Konzept enthält eine Gesamtstrategie für eine „demografieorientierte Kommunalpolitik“. Handlungsbedarfe und -schwerpunkte wurden in einem gemeinsamen Prozess mit Verwaltung und Politik erarbeitet und anschließend mit Bürgerinnen und Bürgern sowie gesellschaftlichen Gruppen diskutiert. Organisatorisch ist eine dezernatsübergreifende AG „Demographischer Wandel“ eingerichtet worden. Die Demografiebeauftragte der Stadt ist direkt dem OB unterstellt, nimmt an der AG teil und steuert den Gesamtprozess in der Verwaltung</p> <p>Kassel⁵¹</p> <p>Zukunftskonferenzen mit unterschiedlichen Akteuren aus Stadt und Region erarbeiten und unterschreiben Grundsatzpapier mit Zielkatalog zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel. Eine dezernats- und ämterübergreifende Arbeitsgruppe „Zukunft“ ist derzeit mit Prozessbeobachtung und der weiteren Entwicklung des Demografiekonzepts befasst.</p>

6.3 Gesellschaftliche Umwelt

Nicht nur die Struktur der Bevölkerung wird sich in den nächsten Jahren ändern, auch innerhalb der Gesellschaft werden sich (teils demografisch motivierte) Veränderungen ergeben. Diese können z.B. soziale Positionen, Lebenslagen, Lebensstile oder neue kulturelle Einflüsse betreffen und stellen somit eine große Herausforderung für die Ausgestaltung des (öffentlichen) Dienstleistungsangebotes dar. Das bedeutet nicht nur, dass sich die Verwaltungen interkulturell öffnen müssen, sondern auch, dass im Kontext der veränderten Anforderungen passgenaue Angebote bereitgestellt werden müssen. Gerade der Integrations-, Bildungs- und Kulturpolitik wird dabei eine große Bedeutung beigemessen. Das nachfolgend dargestellte Beispiel aus Toronto sowie der Hinweis auf den Erfolg versprechenden Ansatz der schwedischen Stadt Umeå verdeutlichen dies eindrucksvoll.

50 Vgl. http://www.bielefeld.de/de/rv/ds_stadtverwaltung/demo/vero.

51 Vgl. <http://www.kassel.de/cms01/prokassel/demografie>.

Stadt/Projekt	Toronto / "equity policy" ⁵²
Zielstellung und strategische Bedeutung	Das integrative Schulsystem Kanadas gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor der sich an den Stärken der Zuwanderer orientierenden kanadischen Einwanderungspolitik. Ziel der regionalen (öffentlichen) Schulbehörde (TDSB) ist die wirksame Integration von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien in das Bildungssystem durch Gewährleistung von Teilhabegerechtigkeit und Chancengleichheit insbesondere für Schüler mit Migrationshintergrund.
Rahmenbedingung	Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt
Ansatzpunkt	Integration durch Bildung
Auswahl von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittels einer auf einem Leitbild basierenden offenen Schulkultur orientiert sich die gesamte Arbeit der TDSBs an den Prinzipien von Teilhabe und Chancengleichheit. ■ Die Ausrichtung der Curricula und Lernmethoden erfolgt mit Blick auf die multikulturelle Zusammensetzung der Schülerschaft und wird von einer mit dem sozio-ökonomischen Hintergrund der Schüler (Learning Opportunity Index) verknüpften Finanzausstattung der Schulen flankiert. ■ Die Einbindung von Eltern, Nachbarschaften und ethnischen Communities in den Schulalltag wird ebenso konsequent verfolgt wie der Aufbau außerschulischer Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen. <p>Des Weiteren werden in Problemstadtteilen spezielle, an Schüler und Eltern gerichtete Maßnahmen durchgeführt, um die Abbrecherquoten innerhalb bestimmter Problemgruppen zu reduzieren.</p>
Hinweise zur Übertragbarkeit	Auch ohne eine schwerpunktmäßige Ausrichtung der Zuwanderungspolitik auf die Fähigkeiten der Migranten erscheinen die dargestellten bildungspolitischen Ansätze als sinnvolle Schritte für die wirksame Integration von Kindern und Jugendlichen. Dies gilt vor allem für die Maßnahmen zur stärkeren Aktivierung des Schulumfeldes und die an den sozio-ökonomischen Hintergrund der Schüler geknüpfte Schulfinanzierung.
Andere Beispiele	<p>Umeå/Schweden⁵³</p> <p>Unter dem Motto „Neugierde und Leidenschaft“ wird bereits ab dem Vorschulalter der eigenen und fremden Kulturen ein hoher Stellenwert eingeräumt, um angesichts demografischer und gesellschaftlicher Veränderungen ein tolerantes Zusammenleben zu ermöglichen.</p> <p>Stuttgart⁵⁴</p> <p>Gesamtkonzept für Integration und Partizipation von Zuwanderern; Maßnahmen sind z.B.: Ansprechpartner auf jedem Polizeirevier für Moscheevereine und Vermittlung von Wissen über den Islam und seine verschiedenen Ausprägungen</p>

52 Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_25445_25446_2.pdf.

53 Vgl. <http://www.umea2014.se/inenglish.4.3c6cfe2710af5588bc7800019751.html>.

54 Vgl. <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FFKom/Praxisbeispiele/detail.asp?111000.17.xml>.

6.4 Natürliche Umwelt

Wie in Kapitel 5.3 dargelegt, haben der Klimawandel, daraus resultierende Maßnahmen zum Klimaschutz und die Reduzierung von Emissionen (Luft und Lärm) unmittelbaren Einfluss auf Serviceangebote einer Kommune. Während in Vancouver der Schwerpunkt auf die ökologische Nachhaltigkeit von Bauprojekten gelegt wird und Zürich direkt bei den Verbrauchsgewohnheiten des Bürgers ansetzt, misst die Stadt Melbourne in ihren strategischen Überlegungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Gemeinwesens der Veränderung der natürlichen Umwelt insgesamt große Bedeutung zu. Ähnlich gelagert ist auch das nachfolgend skizzierte Vorgehen in der Stadt Sydney.

Stadt/Projekt	Sydney/Sustainable Sydney 2030 ⁵⁵
Zielstellung und strategische Bedeutung	<p>Die Agenda zielt auf die Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität und Prosperität der Stadt Sydney für die Zukunft. Als mögliche Gefahren/Herausforderungen werden vor allem der Klimawandel (geographische Lage zwischen Wüste und Meer), der steigende Ölpreis (Versorgung herkömmlicher Mobilität) und die Veränderung in der wirtschaftspolitischen Machtverteilung Richtung China und Indien gesehen. Außerdem stehen die alternde Bevölkerung und steigende Lebenshaltungskosten – besonders für das Wohnen – im Fokus des strategischen Vorgehens.</p> <p>Der Ansatz spiegelt die Auffassung wider, dass oben genannte große Veränderungen nicht ad hoc gelöst werden können, sondern einer langfristigen Strategie bedürfen, die nicht auf Sydney allein gerichtet ist, sondern die regionale Umgebung beinhaltet und den wichtigen Status der Metropole für den gesamten Staat Australien berücksichtigt.</p>
Rahmenbedingung	Natürliche Umwelt
Ansatzpunkt	Städtebau im Klimawandel, Umweltschutz
Auswahl von Maßnahmen	<p>Ein Jahr lang hatten die Bürger Sydneys die Möglichkeit, in Versammlungen, im Internet und am Telefon preiszugeben, wie sie sich ihre Stadt in Zukunft vorstellen und durch was sie geprägt sein soll.</p> <p>Als Oberziel ist dabei eine ideelle Stadt entstanden, die weltweit vor allem durch die Attribute green, global, connected auffallen und Standards setzen soll.</p>
Hinweise zur Übertragbarkeit	Das Instrument der Bürgerbefragung zu wichtigen Zukunftsfragen ist grundsätzlich auch auf Berlin anwendbar, wobei entsprechend der lokalen Besonderheiten unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden können. Es sollte allerdings über eine reine Imagekampagne hinausgehen und für die Begründung eines umsetzungsfähigen zukunftsorientierten Leitbildes genutzt werden.
Andere Beispiele	<p>Melbourne 2030⁵⁶</p> <p>Ähnliches Konzept wie in Sydney: Analyse der Prognosen der zukünftigen klimatischen Verhältnisse der Region unter Mitarbeit von Bürgern sowie verschiedener Akteure und Experten; Aufstellung eines Aktionsplanes mit dem Fokus auf die innerstädtische Infrastruktur.</p> <p>Nachhaltige Stadt Zürich – „2000-Watt-Gesellschaft“⁵⁷</p> <p>Schwerpunkt der Legislatur bis 2010 und Ziel bis 2050 ist die Reduzierung des Energiebedarfs pro Bürger entsprechend einer durchschnittlichen Leistung von 2000 Watt pro Bürger (statt bislang 6000 Watt) und der Verbrauch von höchstens einer Tonne CO₂ pro Jahr und Bürger der Stadt Zürich.</p> <p>Vancouver – EcoDensity⁵⁸</p> <p>Als Reaktion auf stetiges Wachstum und den globalen Klimawandel setzt sich Vancouver die ökologische Nachhaltigkeit als primäres Ziel im Städtebau – korrespondierend sollen die Lebensqualität weiter verbessert und preiswertes Wohnraumangebot gewährleistet werden.</p>

55 Vgl. <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030>.

56 Siehe Kapitel 6.1.

57 Vgl. http://www.stadtzurich.ch/content/portal/de/index/politik_u_recht/politik_der_stadt_zuerich/legislaturschwerpunkte/2000-watt-gesellschaft.html.

58 Vgl. <http://www.vancouver-ecodensity.ca>.

6.5 Globalisierung

Die zunehmende internationale Verflechtung in nahezu allen Lebensbereichen, vor allem in Wirtschaft, Politik, Kultur, Kommunikation und Umwelt, hat, wie in Kapitel 5.4 erläutert, zum Teil auch erhebliche Auswirkungen auf das Angebot kommunaler Serviceleistungen. Die Kommunen reagieren unterschiedlich darauf. Einige versuchen, negativen Auswirkungen des Globalisierungsprozesses zu begegnen, andere suchen und nutzen die sich ergebenden Chancen dieser massiven Veränderung von Rahmenbedingungen. Zu nennen ist hier vor allem die neuseeländische Stadt Auckland, die aufgrund ihrer ganzheitlichen strategischen Planung auch die gesamte Dimension des Globalisierungsprozesses erfasst. Im Rahmen der Initiative „Zukunft Düsseldorf“ wird die Globalisierung als einer von zwölf Trends der Stadtentwicklung gesehen. Für eine nähere Betrachtung haben wir das Beispiel Hamburg ausgewählt, da hier in Fragen des internationalen Standortwettbewerbs konkrete Parallelen zu Berlin hinsichtlich einer Öffnung zu den osteuropäischen Märkten gegeben sind.

Stadt/Projekt	Hamburg – Hamburg China Info Pool ⁵⁹
Zielstellung und strategische Bedeutung	<p>Ziel ist es, die Hansestadt als wichtigsten Handelshafen Europas für China zu erhalten und auszubauen. Hamburg soll noch stärker als „Europas Tor nach China“ und umgekehrt Chinas Hafen in Europa werden.</p> <p>Der Im- und Export über den Hafen ist ein immenser Wirtschaftsfaktor Hamburgs. Dabei sind circa 700 Hamburger Unternehmen im Chinahandel tätig, und etwa 400 chinesische Unternehmen betreiben ihr Deutschland-/Europageschäft aus der Hansestadt.</p>
Rahmenbedingung	Globalisierung
Ansatzpunkt	Wirtschaftlicher Standortwettbewerb
Auswahl von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildung eines umfassenden „China-Kompetenznetzwerkes“. ■ Einbeziehung unterschiedlicher Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, um für sämtliche Fragen rund um die wirtschaftlichen Beziehungen erforderliche Chinaexperten parat zu haben ■ Deutsch-Chinesisches Bildungsforum ■ Bilingualer deutsch-chinesischer Gymnasialzweig (deutschlandweites Pilotprojekt) ■ Schüleraustausche Hamburg – Shanghai (Partnerstädte) ■ Joint-College der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) in Kooperation mit der University of Shanghai for Science and Technology (USST).
Hinweise zur Übertragbarkeit	Die Ansätze Hamburgs eignen sich im Kern auch für eine weitere Öffnung Berlins nach Osteuropa und ein konzentriertes Vorgehen mit Bezug auf einen speziellen Wirtschaftskreis.
Andere Beispiele	<p>Auckland – Long Term Plan 2006-2016⁶⁰</p> <p>Umfassende strategische Zukunftsplanung und Formulierung von Wirkungszielen unter Einbindung der Öffentlichkeit und mit Einbezug von ökonomischen, ökologischen, demografischen und weiteren globalen Einflussfaktoren sowie einer wirtschaftlich-kulturellen Stärkenanalyse, um gegenüber globalen Herausforderungen gut aufgestellt zu sein.</p> <p>Zukunft Düsseldorf – Tendenzen der räumlichen Stadtentwicklung heute – morgen – übermorgen⁶¹</p> <p>Um den Herausforderungen der globalisierten Welt standzuhalten, hat sich Düsseldorf von einem Industriestandort zu einer Dienstleistungsstadt gewandelt. Eine Analyse der Landeshauptstadt zeigt neben der globalen Herausforderung zwölf weitere Trends auf, die die Rahmenbedingungen zukünftig beeinflussen werden.</p>

59 Vgl. <http://www.hamburg-china-info-pool.de>.

60 Siehe Kapitel 6.1.

61 Vgl. www.duesseldorf.de/planung/veroeffentlichungen/tendenztext.pdf.

6.6 Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Die weltweite Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen wirkt sich auch auf die lokale Wirtschaftsstruktur und den Arbeitsmarkt aus. Die Kommunen setzen auch hier im Kontext ihrer Spezifika eigene Akzente. Die Stadt München unternimmt beispielsweise massive Anstrengungen, die zukunftsächtigen Bereiche der Wissensökonomie und der Kreativwirtschaft vor Ort zu fördern. Der Landkreis Herford baut unter dem Druck der Ereignisse ein umfassendes Verwaltungszentrum auf, um auf die Belange der ortsansässigen mittelständisch geprägten Wirtschaft adäquat reagieren zu können. In eine ähnliche Richtung gehen unter Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten auch Aktivitäten der Städte Basel und Nürnberg. Das Beispiel der Stadt Dortmund ist ein Beleg dafür, wie trag- und zukunftsfähig ein in der Vergangenheit eingeleiteter sinnvoller Prozess zur strukturellen Umgestaltung der lokalen Wirtschaftsstruktur sein kann.

Stadt/Projekt	Dortmund/dortmund-project ⁶²
Zielstellung und strategische Bedeutung	Bereits im Jahre 2000 haben sich in Dortmund kommunale Entscheidungsträger, Wirtschaft und Wissenschaft zu einer PPP zusammengeschlossen, um politische, ökonomische und gesellschaftliche Kräfte für einen grundlegenden Strukturwandel zu bündeln. Mit dieser Initiative sollen auf Basis des bereits in den 1980er-Jahren mit einer Fokussierung auf Schlüsseltechnologien erfolgreich eingeleiteten Strukturwandels gezielt Zukunftsbranchen wie Informationstechnologien, Mikrosystemtechnik, Biotechnologie und Logistik gefördert, hochwertige Gewerbestandorte (weiter)entwickelt und in eine zukunftsorientierte Ausbildung investiert werden.
Rahmenbedingung	Wirtschaft und Arbeitsmarkt
Ansatzpunkt	Branchenspezifisches Wachstum vs. Stagnation/Schrumpfung
Auswahl von Maßnahmen	<p>Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht dabei die konsequente Weiterentwicklung günstiger Rahmenbedingungen für die Entwicklung bestehender und die Ansiedlung weiterer Unternehmen der für Dortmund künftig bedeutenden Branchen. Dies geschieht über die Bereitstellung eines qualitativ hochwertigen Angebotes an branchenspezifischen Standorten, eine serviceorientierte Ansiedlungspolitik seitens der Verwaltung, den Ausbau innovationsfördernder Wissenstransferstrukturen zwischen Unternehmen und Wissenschaft sowie die Bereitstellung exzellent ausgebildeter Fach- und Führungskräfte. Darüber hinaus wird jährlich ein Wettbewerb um das beste Wachstumskonzept und seine Umsetzung durchgeführt, mittels dessen nicht nur Innovationspotenzial erkannt und realisiert, sondern auch Synergieeffekte und Modernisierungspotenziale für bestehende Unternehmen aufgezeigt werden können.</p> <p>Grundlage aller Maßnahmen ist die Orientierung an den veränderten Lebensbedürfnissen und Lebensentwürfen der Menschen. Daher wird über eine räumliche Verzahnung der verschiedenen Nutzungsbereiche und kurze Wege ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit sichergestellt.</p>
Hinweise zur Übertragbarkeit	Die Erarbeitung von Konzepten zur zukünftigen Entwicklung von Standorten beschränkt sich meist auf eine Betrachtung der Stärken und Schwächen. In Dortmund wird hingegen der auch für Berlin überdenkenswert erscheinende Versuch unternommen, die entsprechenden Maßnahmen auch an den veränderten Lebensbedürfnissen und Lebensentwürfen der Bevölkerung auszurichten.

62 Vgl. <http://www.dortmund-project.de/de/home>.

Stadt/Projekt	Dortmund/dortmund-project (Forts.)
Andere Beispiele	<p>München⁶³</p> <p>Spezialisierung in ausgewählten Bereichen der Wissensökonomie und der Kreativwirtschaft sowie Verbesserung der Rahmenbedingungen für die dauerhafte Ansiedlung von kreativen Wissensarbeitern.</p> <p>Landkreis Herford⁶⁴</p> <p>Aufbau eines umfassenden Verwaltungsnetzwerkes, das schnell und flexibel auf die Belange der die Wirtschaftsstruktur des Kreises prägenden mittelständischen Wirtschaft reagieren kann.</p> <p>Basel⁶⁵</p> <p>Erhöhung der wirtschaftlichen Attraktivität des Basler Dreilands (CH, F, D) vor allem in Bezug auf die Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden usw. im Bereich der Life Science, der drei Viertel des Wirtschaftswachstums generiert.</p> <p>Nürnberg⁶⁶</p> <p>Strategisches Entwicklungskonzept der Region Nürnberg und Fokussierung auf sechs technologische Kompetenzfelder, die globales Wachstum verheißen und in denen die Region überdurchschnittlich gute Voraussetzungen hat.</p>

6.7 Nachfrage

Obwohl vor allem demografische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen einen großen Einfluss auf das Angebot öffentlicher (Service-)Leistungen haben, werden Umfang und Inhalte noch immer weitestgehend von der Anbieterseite (Politik und Verwaltung) bestimmt. Bislang haben Bürger und Unternehmen allenfalls die Möglichkeit, an der Qualitätsverbesserung des Angebotes mitzuwirken. Es gibt allerdings auch Ansätze, bei denen die Verwaltung noch ohne direkte Mitwirkungsmöglichkeit des Nutzerkreises erkennbare Trends des Nachfrageverhaltens aufnimmt, durch eine konsequente Umgestaltung des Angebots diese noch verstärkt und in gesamtstädtischem Interesse steuert. Überzeugende Beispiele dafür finden sich vor allem auf dem Gebiet des Verkehrsmanagements. Die umfassende Mobilitätsstrategie der Stadt Zürich ist dafür ein hervorragendes Beispiel. Ähnlich gelagert ist auch das Salzburger Verkehrskonzept, während in Basel versucht wird, Verkehrsprobleme durch umfassenden Technikeinsatz in Form eines leistungsfähigen Verkehrsleitsystems zu lösen.

Stadt/Projekt	Zürich/Mobilitätsstrategie „Mobilität ist Kultur“ ⁶⁷
Zielstellung und strategische Bedeutung	<p>Mit ihrer Mobilitätsstrategie versucht die Stadt Zürich, unter Berücksichtigung aller Fortbewegungsarten das wachsende Bedürfnis nach Mobilität ganzheitlich und nachhaltig zu lösen. Dabei soll die Vielfalt der Fortbewegungsarten genutzt werden, wodurch Anpassungen an spätere Entwicklungen und Bedürfnisse möglich sind. Kernelement ist dabei der Wechsel von der nachfrageorientierten zur angebotsorientierten Mobilitätsplanung.</p> <p>Zu den wesentlichen Zielen zählen die Optimierung und Vernetzung des bereits Bestehenden, die gezielte Ergänzung der Infrastrukturen, die Entwicklung und Förderung von Innovationen sowie Kostentransparenz und eine flexible Finanzierung.</p>
Rahmenbedingung	Nachfrageveränderungen
Ansatzpunkt	Veränderte Arten und Formen der Mobilität

63 Vgl. <http://www.muenchen2030.de>.

64 Vgl. <http://www.widufix.de>.

65 Vgl. http://www.metrobasel.ch/downloads/projekte/vision/v0002d99vision_mb2020_061117.pdf?navanchor=.

66 Vgl. http://www.wirtschaft.nuernberg.de/ver2004/decidedownloads/dl/Entwicklungsleitbild_2005_99.pdf.

67 Vgl. http://wwwhttp://www.stadt-zuerich.ch/content/ted/de/index/mobil_in_zuerich.html.

Stadt/Projekt	Zürich/Mobilitätsstrategie „Mobilität ist Kultur“ (Forts.)
Auswahl von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Untersuchung der Belastbarkeit des Lebensraumes. ■ Erfassung aller Fortbewegungsarten (auch Fuß- und Radverkehr) in der Verkehrstatistik. ■ Schaffung von Optionen für neue, zukunftssträchtige nicht motorisierte Mobilitätsformen. ■ Abbau der Dominanz des motorisierten Individualverkehrs durch Gestaltung des Straßenraums insbesondere in Quartierzentren. ■ Erarbeitung durchgehender Gestaltungs- und Betriebskostenkonzepte für Hauptstraßenräume, in denen sowohl die Gesamtleistungsfähigkeit und die Verkehrssicherheit wie auch die Aufenthaltsqualität sowie städtebauliche und ökologische Ansprüche berücksichtigt werden. ■ Konsequente Abstimmung von Siedlungs- und Mobilitätsentwicklung durch Konzipierung der Entwicklungsgebiete für hohe Verkehrsanteile des Fuß- und Radverkehrs sowie durch frühzeitige Erschließung mit öffentlichen Verkehrsmitteln. ■ Schaffen der Voraussetzungen für autofreies Wohnen und nachhaltige Fortbewegung („Stadt der kurzen Wege“). ■ Flankierung des Mobilitätsmanagements mittels einer institutionellen Mobilitätsberatung mit Informationen über Mobilität, Angeboten für das betriebliche Mobilitätsmanagement und Einsatz erlebnisorientierter Unterrichtsmodule zu spezifischen Mobilitätsthemen. ■ Einsatz von Verkehrsmanagement und -telematik zwecks Optimierung von Effizienz, Zuverlässigkeit und Sicherheit des Gesamtverkehrssystems. ■ Optimierung des Parkleitsystems. ■ Prüfung von Straßenbenutzungsgebühren als Verkehrsmanagementmaßnahme. ■ Attraktivitätssteigerung der Umsteigepunkte durch das Angebot an Abstell- und Umsteigeplätzen zwischen den Verkehrsmitteln und durch Verbesserung der Zugänglichkeit für den Fuß- und Radverkehr.
Hinweise zur Übertragbarkeit	Der umfassende verhaltensinduzierende Ansatz der Züricher Mobilitätsstrategie ist ein überzeugendes und auf andere Sachverhalte übertragbares Beispiel für kommunale Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.
Andere Beispiele	<p>Salzburg⁶⁸</p> <p>Ziel des Salzburger Verkehrskonzeptes ist es, möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern für ihre täglichen Erledigungen kurze Wege mit hoher Attraktivität und Sicherheit zu bieten. Dabei soll vor allem auf eine bedarfsgerechte Mobilität für alle sozialen Gruppen und Barrierefreiheit bei allen Maßnahmen geachtet werden.</p> <p>Basel</p> <p>Modernes Verkehrsleitnetz für die Straßen im Großraum Basel, mittels dessen der motorisierte Individualverkehr gesteuert werden soll.</p>

6.8 Technologieentwicklung/technologischer Wandel

Schon in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass technologische Entwicklungen das (öffentliche) Leben in vielfältiger Weise beeinflussen, indem sie nicht nur in ihren jeweiligen Anwendungsbereichen zu Effizienzsteigerungen führen, sondern auch neue Entwicklungen erst ermöglichen. Die Veränderung der öffentlichen Verwaltung hat gerade in den letzten 10-20 Jahren gezeigt, welche gravierenden organisatorischen und verwaltungskulturellen Änderungen dadurch ausgelöst werden können und wie groß die Notwendigkeit ist, dass die Akteure die Handlungsumgebung entsprechend gestalten, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Für den Bürger wird der Einsatz innovativer IKT in all seinen Rollen als „Verwaltungskunde“ auch in Zukunft besonders deutlich, was das nachfolgend skizzierte Beispiel aus Seoul sowie die Projekte aus Würzburg und New

68 Vgl. <http://www.salzburg.gv.at/lmk2006>.

York belegen. In diesen Beispielen wird besonderes Augenmerk auf die Rolle und Struktur der auch in Berlin schon weit entwickelten Vertriebswege von Dienstleistungen gelegt. Hervorzuheben sind insbesondere der Einheitliche Ansprechpartner sowie das Projekt zur Einrichtung von Front Offices in Würzburg, die einheitliche Behördenrufnummer in New York City und der Anspruch des ubiquitären Zugangs zu Dienstleistungen in Seoul.

Stadt/Projekt	Seoul/Ubiquitous Seoul, "World Class e-Government" ⁶⁹
Zielstellung und strategische Bedeutung	Die südkoreanische Hauptstadt ist nach eigenen Angaben weltweit führend im bürgerorientierten E-Government. Die Stadt hat es sich zur Aufgabe gemacht, möglichst viele Wünsche und Vorschläge der Bürger aufzunehmen und technisch umzusetzen. Auf der Website "Seoul Oasis" können Bürgerinnen und Bürger ihre Ideen zur Gestaltung von Stadt und Gesellschaft einbringen. Bislang sind etwa 14 000 Vorschläge und Meinungen auf der Website eingestellt – immerhin 52 Vorschläge haben es geschafft und sind nach dem Durchlauf eines Prozesses als Gesetz oder Politikprogramm aufgenommen worden. Seoul versteht sich als Vorreiter des ubiquitären Governments, welches von überall und zu jeder Zeit erreichbar sein soll. Der "mobile portal service" macht es bereits möglich, Informationen über die Stadt Seoul und ihre Verwaltung via Handy abzurufen.
Rahmenbedingung	Technologischer Wandel
Ansatzpunkt	Bürgerorientierung und -partizipation durch den Einsatz innovativer IKT
Auswahl von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ U-Civic-Service ■ Mobile Portal System ■ One-Click System ■ U-Safe-Seoul ■ U-119 Emergency Service ■ Ultra-Modern-Urban Disaster Prevention System ■ U-Digital-Administration ■ Provision of Customized Statistical Information ■ Geographic Information System (GIS)
Hinweise zur Übertragbarkeit	Das ubiquitäre Government eröffnet auch in Berlin zahlreiche Chancen für die künftige Ausgestaltung von Serviceleistungen. Genannt seien hier als Ansatzpunkte die hohe Zahl derjenigen Bürgerinnen und Bürger, die ein Mobiltelefon besitzen. Moderierte digitale Bürgerforen können dazu genutzt werden, das Wissenspotenzial der Bürgerinnen und Bürger zu nutzen und besser auf aktuelle Belange einzugehen.
Andere Beispiele	<p>Würzburg/Würzburg integriert!⁷⁰</p> <p>Während die E-Government-Lösungen keine herausragende Innovation darstellen, ist in Würzburg vor allem der Contraction-Ansatz beachtenswert.</p> <p>New York⁷¹</p> <p>Vorreiter der einheitlichen Behördenrufnummer „311“ als Service für Bürger und Wirtschaft sowie als Informationstool zur Steuerung der Verwaltung.</p>

6.9 Öffentliche Finanzen

Wie in Kapitel 5.8 ausgeführt, ist die Entwicklung der öffentlichen Finanzen aufgrund der vielen, von den Kommunen nur bedingt steuerbaren Einflussgrößen sehr schwer zu prognostizieren. In Berlin und zahlreichen anderen finanziell ähnlich belasteten Kommunen werden bislang unter Berücksichtigung der jeweiligen speziellen Rahmenbedingungen nahezu identische Instrumente eingesetzt, die jedoch angesichts des großen Schuldenstandes kaum geeignet sind, den finanziellen Spielraum nennenswert zu erweitern. Aufgrund der Anstrengungen, die das Land Berlin bspw. im Vorfeld der Klage auf zusätzliche Finanzhilfen vor dem Bundesverfassungsgericht unternahm, gab es zahlreiche Initiativen, die auch andernorts erprobt werden. Auf die Nennung von herausragen-

69 Vgl. http://english.seoul.go.kr/gover/initiatives/p_info09.htm.

70 Vgl. <http://www.wuerzburg.de/de/verwaltungspolitik/rathaus/projekte/index.html>.

71 Vgl. http://www.nyc.gov/html/doitt/html/about/about_311.shtml.

den Beispielen für einen zukunftsweisenden Umgang mit Veränderungen der öffentlichen Finanzen wird daher verzichtet.

6.10 Recht und Normen

Nahezu alle Leistungsbereiche der öffentlichen Verwaltung werden durch Normen und Gesetzesänderungen entscheidend beeinflusst. In vielen Fällen können die Kommunen auf derartige Veränderungen nur reagieren und vor Ort die Umsetzung entsprechend regeln. Es gibt aber auch Fälle, in denen Städte und Gemeinden selbst aktiv werden können, indem sie Satzungen erlassen oder ändern, um bspw. Entwicklungstrends von gesamtstädtischem Interesse aufzugreifen oder entgegenzuwirken.

Ein Beispiel dafür könnte die Solarsatzung der Stadt Marburg sein, der zunächst allerdings vom Regierungspräsidenten in Wiesbaden die Genehmigung versagt worden ist. Dargestellt wird deshalb aufgrund der inhaltlichen Nähe zum Angebot von Serviceleistungen der (allerdings noch nicht rechtskräftige) Entwurf des schleswig-holsteinischen E-Government-Gesetzes.

Stadt/Projekt	Schleswig-Holstein/Entwurf eines E-Government-Gesetzes (EGovG) ⁷²
Zielstellung und strategische Bedeutung	Das Bundesland Schleswig-Holstein legt mit dem Entwurf des EGovG die Grundlage für die technische und prozessuale Standardisierung verschiedener Verwaltungsträger, so dass künftig gemeinsame Infrastrukturen und verbesserte Schnittstellen für eine beschleunigte und kostengünstigere Kommunikation vorhanden sein sollen. Nicht nur Prozesse innerhalb der Verwaltung sollen reibungsloser ablaufen, das EGovG verspricht auch, der Grundstein für einen besseren Kontakt mit Bürgern und Wirtschaft zu sein. Das Gesetz soll in Hinblick auf die speziellen IKT-Bedürfnisse einzelner Verwaltungssektoren vor allem den Rahmen beschreiben, in dem die zuständigen obersten Landesbehörden bspw. für ihren jeweiligen Aufgabenbereich entsprechend Standards definieren können.
Rahmenbedingung	Recht und Normen
Ansatzpunkt	Nutzenorientiertes E-Government
Auswahl von Maßnahmen	Die wesentlichen Regelungsgegenstände des Gesetzes sind: <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der Festlegung von Prozessstandards ■ Sicherstellung der verwalterübergreifenden Kommunikation ■ Gesetzliche Grundlagen für zentrale E-Government-Basisdienste ■ IKT-Vorgaben für Fachverfahren ■ Trägerübergreifende Erbringung von IKT-Dienstleistungen ■ Bestimmungen zur Fortentwicklung des E-Governments
Hinweise zur Übertragbarkeit	Da auch in Berlin künftig ein hoher Anteil der Serviceleistungen auf elektronischem Wege angeboten wird, sollten rechtzeitig rechtliche Grundlagen für eine technische und prozessuale Standardisierung geschaffen werden sowie stärker verwaltungsübergreifende Shared Services.
Anderes Beispiel	Marburg (vorerst eingeschränkt) ⁷³ Erlass einer Satzung zur verbindlichen Nutzung der Solarenergie in Gebäuden (Solarsatzung). Bauherren werden zur Installation einer solarthermischen Anlage bei Neubauten, größeren Anbauten und Dachsanierungen sowie beim Austausch der Heizungsanlage verpflichtet.

72 Vgl. http://www.schleswig-holstein.de/FM/DE/Verwaltungsmodernisierung/EGovernmentKompetenzinitiative/E_Government_node.html__nnn=true.

73 Vgl. <http://www.marburg.de/detail/70999> (Stand 08.12.2008).

7. Veränderte Bereitstellung von Serviceangeboten

Bereits bei der Systematisierung der für die Erbringung von Serviceangeboten relevanten Rahmenbedingungen und bei der Analyse der mit diesen verbundenen Veränderungen wurde eine Vielzahl von Ansatzpunkten für die zukünftige Ausgestaltung der Berliner Verwaltung und ihrer Leistungen deutlich. Auch die Betrachtung verschiedener Beispiele für die veränderte Aufgabenwahrnehmung durch die öffentliche Verwaltung in anderen Städten hat hier bereits wichtige Anregungen und Ideen gebracht. Die Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven wird weitere interessante Aspekte aufzeigen.

Mit der Bildung von Servicetypen wurde ein Weg gesucht, der es ermöglichen soll, die Ansatzpunkte im Sinne von Handlungsempfehlungen zu konkretisieren, ohne dabei auf jedes Angebot einzeln eingehen zu müssen. Dies ist kein Ersatz für auf einzelne Serviceangebote bezogene Analysen und für das Abwägen von Handlungsalternativen im konkreten Einzelfall. Es soll aber wichtige Anstöße und erste Argumente für die Praxis liefern.

Im Folgenden werden deshalb die zukünftigen Entwicklungen der Rahmenbedingungen auf die einzelnen Servicetypen bezogen und daraus jeweils spezifische Handlungsempfehlungen für die zugrunde liegenden Untersuchungsfragen abgeleitet. Im zweiten Teil dieses Kapitels werden die hergeleiteten Ergebnisse dann noch einmal systematisch in Tabellenform dargestellt. Auf diese Weise ist ein fokussierter Zugang zu den Ergebnissen möglich. Im dritten Teil wird ein praxisorientiertes Vorgehen demonstriert, mit dem die Erkenntnisse für die tägliche Arbeit nutzbar gemacht werden können.

7.1 Antworten auf die Untersuchungsfragen

Quer zu den einzelnen Servicetypen gibt es eine Reihe übergreifender Anpassungs- und Handlungsbedarfe zur zukünftigen Gestaltung der Berliner Servicelandschaft (z.B. organisatorische Anpassungen, neue und veränderte Kooperationen, Einrichtung von E-Government-Infrastrukturen, Akzeptanz- und Marketingmaßnahmen, Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, weitere Schritte der Verwaltungsmodernisierung, ggf. Auslagerungen, Privatisierungen, Re-Kommunalisierungen usw.). Dazu werden Empfehlungen formuliert, die sich aus den zukünftigen Ausgestaltungsoptionen und -notwendigkeiten der Serviceangebote ableiten.

Hierbei wird auf die eingangs vorgestellten Forschungsfragen Bezug genommen. Es gibt bestimmte Aspekte, die sich vorrangig aus der veränderten Nachfrage der Adressaten ergeben, andere, die sich in erster Linie aus den veränderten Handlungsmöglichkeiten auf Anbieterseite ergeben (vgl. Übersicht 17). Beispielsweise werden die Antworten auf die Frage „Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?“ auf der einen Seite stark durch die Nachfrage der Adressaten bestimmt sein. Für eine Vielzahl von Leistungen der Hoheitsverwaltung steht andererseits der Adressat fest (z.B. Kontrollmaßnahmen, Genehmigungen usw.), und es geht schlicht um die bessere Ausgestaltung der Maßnahmen aus Sicht der Verwaltung, so dass man gleichermaßen von Nachfrage- wie von Angebotsorientierung sprechen muss.

Beides, veränderte Nachfrage- und Angebotsorientierung, lassen sich aus sich verändernden Rahmenbedingungen ableiten. Im ersten Fall spielen besonders Rahmenbedingungen wie der gesellschaftliche und der demografische Wandel bei den Adressaten oder Veränderungen in der Wirtschaftslandschaft eine Rolle. Im Hinblick auf die veränderte Angebotsorientierung sind vor allem Veränderungen bei den Rahmenbedingungen mit instrumentellem Charakter (z.B. Technologieeinsatz, Veränderung von Gesetzen und Normen auf Landesebene), die veränderten Finanzierungsspielräume oder der demografische Wandel auf Anbieterseite von Bedeutung.

Übersicht 17: Nachfrage- und Angebotsorientierung in der Anpassung der Serviceangebote

	Nachfrage-orientiert	Angebots-orientiert	Einfluss der Rahmenbedingungen
	←-----→		
Welche zukünftigen/zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?	-----▼-----		Sehr hoch
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	-----▼-----		Hoch
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?	-----▼-----		Hoch
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?	-----▼-----		Hoch
In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	-----▼-----		Mäßig
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	-----▼-----		Hoch
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	-----▼-----		Hoch
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?	-----▼-----		Mäßig
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?	-----▼-----		Mäßig
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?	-----▼-----		Mäßig
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?	-----▼-----		Mäßig
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?	-----▼-----		Gering

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Anpassungs- und Handlungsbedarfe getrennt nach den Forschungsfragen thematisiert. Dabei wird jeweils vorangestellt, welche der in Kapitel 5 beschriebenen Rahmenbedingungen von besonderem Einfluss auf die Untersuchungsaspekte sind.

An den Anfang sind die Untersuchungsfragen gestellt, bei denen vor allem die veränderte Nachfragesituation bis zum Jahr 2016 maßgeblich für die Anpassungsbedarfe ist, am Schluss finden sich die Untersuchungsfragen, bei denen veränderte Angebotsmöglichkeiten („Ermöglichungspotenziale“) die Anpassungsbedarfe bestimmen.

Die Untersuchungsfragen sind grundsätzlich für alle einzelnen Serviceangebote individuell zu beantworten. Dies ist im Rahmen einer solchen Studie nicht möglich, deshalb wurden als Hilfsmittel die Servicetypen eingeführt. Bei den folgenden Ausführungen werden an geeigneter Stelle die Servicetypen genannt, zu denen im jeweiligen Zusammenhang ein besonderer Bezug besteht. Um die Lesbarkeit des Kapitels zu gewährleisten, kann die Verknüpfung zwischen Untersuchungsfragen und Servicetypen hier nur beispielhaft erfolgen. Ergänzend dazu enthält Kapitel 7.2 eine systematische Darstellung aller Einzelaspekte in Tabellenform.

Eine Vielzahl der Empfehlungen hat teilweise erhebliche Budgetrelevanz, d.h. wäre bei einer Umsetzung mit hohen finanziellen Aufwänden verbunden. Bei der klaren Empfehlung, an Bestrebungen zur Haushaltskonsolidierung festzuhalten, heißt das, dass klare politische Prioritätensetzungen notwendig sind, welche der vorgeschlagenen Maßnahmen aus den in manchen Feldern skizzierten Einsparpotenzialen finanziert werden sollten.

7.1.1 Welche zukünftigen und zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?

Übersicht 18: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Welche Bedarfe?“

Rahmenbedingung	Nachfrage- seitig	Angebots- seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●●●	●	Veränderte/neue Services
Gesellschaftliche Umwelt	●●●	●●	Veränderte/neue Services
Natürliche Umwelt	●	●●●	Nachhaltigkeit
Globalisierung	●	●	Ausweitung
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●	●	Veränderte/neue Services
Nachfrage	●●		Veränderte/neue Services
Technologie	●●	●	Information, Kommunikation, Transparenz
Öffentliche Finanzen	●●	●●●	Potenzialausschöpfung/Einschränkung
Recht/Normen	●●	●	Regulierung/Deregulierung

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Alle untersuchten Rahmenbedingungen wirken sich auf eine Veränderung von Bedarfen aus – sowohl nachfrage- wie auch angebotsseitig.

- Nachfrageseitig geht es im Wesentlichen um eine Reaktion auf veränderte Anforderungen, die vonseiten der Adressaten von Serviceangeboten kommen.
- Angebotsseitig werden in der Regel vor allem Veränderungen bei den Rahmenbedingungen mit instrumentellem Charakter (z.B. Technologieeinsatz, Veränderung von Gesetzen und Normen auf Landesebene) genutzt, um sich bestimmten Trends aktiv zu stellen, in der Regel normativ, d.h. durch gesellschaftliche oder politische Normen und Schwerpunktsetzungen begründet.

Manche Trends machen eine Anpassung und teilweise Ausweitung der bürgerbezogenen Services, andere der wirtschaftsbezogenen Services notwendig, und wieder andere sind für alle Adressaten gleichermaßen gültig. Im Folgenden werden die Maßnahmen daher zunächst nach den Adressaten und innerhalb dieser Abgrenzung nach nachfrageseitigen und angebotsseitigen (meist normativ begründeten) Anpassungen unterschieden.

Bürgerinnen und Bürger

Veränderte Bedarfe entstehen zunächst durch demografische Entwicklungen, im Wesentlichen die relative (Über-)Alterung und „Unterjüngung“ der Bevölkerung, Vereinzelungen und die Zunahme des Anteils von Mitbürgern mit Migrationshintergrund.

Ältere Menschen

Aus dem wachsenden Anteil von *älteren Mitbürgern* und von *Hochbetagten* ergeben sich notwendige Angebotsanpassungen bei Serviceangeboten, die auf eine Förderung von Einzelpersonen oder auch bestimmten Bevölkerungsgruppen ausgerichtet sind. Dies betrifft beispielsweise Angebote der Servicetypen 1 – Bürgerbezogene Förderung ohne Antrag oder 2 – Förderung von Institutionen. Anpassungen sind zum Beispiel in Bezug auf

- Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, betreutes Wohnen usw.,

- die stärkere Unterstützung des lebenslangen Lernens auch nach der beruflichen Tätigkeit (Ausgestaltung von VHS-Angeboten, neue Lernformen usw.),
- Freizeitangebote auch im Interesse älterer Mitbürger,
- Wohnungsangebote (altengerechte Wohnformen und Wohnstandorte usw.) sowie
- neue Dienstleistungssegmente für ältere Bürger (Personen-, Haushalts-, Wohnungs-/Gebäude-Services; Wellness, Gesundheit, Fortbildung, Mobilitätsdienste, Lieferdienste)

notwendig (starke Budgeterhöhung erforderlich).

Ganz entscheidend geht es aber auch um eine stärkere Nutzung der Potenziale älterer Mitbürger durch soziales und bürgerschaftliches Engagement, z.B. in der Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten, als Mentoren oder durch die Übernahme von Unternehmenspatenschaften. Hiermit könnten Defizite in verschiedenen sozialen Bereichen (z.B. in der Kinderbetreuung, der Pflege oder der Sterbebegleitung) aber auch z.B. bei der begleitenden Beratung von Existenzgründern gemildert werden. Der Servicetyp 8 – Persönliche Beratung und Betreuung umfasst entsprechende Angebote im sozialen Bereich. Zentral ist in diesem Zusammenhang die Übernahme der Moderations-, Vermittlungs-, Beratungs- und Absicherungsfunktion (und die Unterstützung entsprechender Einrichtungen) durch das Land und die Bezirke (geringe Budgeterhöhung bei hohem gesellschaftlichem Nutzen) – vgl. hierzu auch das Beispiel des Landkreises Osnabrück in Kapitel 6.

Menschen in sozialen Notlagen

Im Hinblick auf die Zunahme von *Menschen in sozialen Notlagen* (z.B. Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, mit Einkommen aus Erwerbstätigkeit am Rande des Existenzminimums, Hartz IV oder Sozialhilfeempfänger) nimmt der Bedarf an unterstützenden Sozialleistungen weiter zu. Dabei geht es nicht nur um Finanztransfer und Sachleistungen, sondern auch um Beratungsangebote (z.B. Schuldnerberatung, Rechtsberatung, Familien und Jugendhilfe, Beratung zu sozialen Unterstützungsleistungen), die den Servicetyp 8 – Persönliche Beratung und Betreuung ausmachen (starke Budgeterhöhung erforderlich).

Zusätzlich ist eine Erweiterung von proaktiven Beratungsangeboten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung gerade bei Menschen in sozialen Notlagen von besonderer Bedeutung. Viele Studien belegen den direkten Zusammenhang zwischen Armut und Krankheit.

Schließlich sind die im folgenden Abschnitt beschriebenen Maßnahmen zur frühzeitigen Integration schon bei Kindern auch bei Familien in sozialen Notlagen ein wichtiger Ansatzpunkt einer besseren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe in späteren Jahren.

Menschen mit Migrationshintergrund

Die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund wird weiter zunehmen. Der Trend der Konzentration niedrig qualifizierter und/oder illegaler Migranten setzt sich fort. Klassische Integrationsmechanismen greifen kaum mehr; durch geringe Sprachfähigkeit und schlechte Ausbildung sind die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, der für einfache Qualifikationen sowieso immer enger wird, sehr gering. Ansatzpunkte liegen fast ausschließlich bei einer frühen Einbindung von Kindern und Jugendlichen in das vorschulische und schulische Bildungssystem und bei der stärkeren Einbindung der Eltern. Kitas und Schulen in sozialen Brennpunkten sollten besonders unterstützt werden und noch enger mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld, den Eltern und den Migrantenverbänden zusammenarbeiten. Möglichkeiten bieten hier beispielsweise Angebote des Servicetyps 1 – Bürgerbezogene Förderung ohne Antrag, z.B. durch den Ausbau von Kita-Plätzen und die verpflichtende vorschulische Bildung für Kinder von Migranten. Auch die aufsuchende Sozialarbeit oder die spezifische Sprachförderung in der Schule als Angebote des Servicetyps 8 – Persönliche Beratung und Betreuung sind darauf ausgerichtet. Weitere Beispiele sind der Ausbau der Ausbildungsplätze für Migranten, der Ausbau quartiersbezogener Maßnahmen in benachteiligten Quartieren u.a.m. (sie-

he beispielhaft die Stadt Toronto in Kapitel 6). Die Einbeziehung etwa von Migrantenvereinen in die Konzeption der Maßnahmen ist dabei zentral. Dies ist bei der Ausgestaltung von Angeboten der Typen 20 – Formelle Bürgerbeteiligung oder 21 – Informelle Bürgerbeteiligung zu beachten. Die Akteure vor Ort, die den öffentlichen Auftrag wahrnehmen, und die Ansprechpartner in der Verwaltung sollten deutlich stärker als bisher selber Migrationshintergrund besitzen (sehr starke Budgeterhöhung erforderlich).

Hoch qualifizierte Migranten haben eine besondere Bedeutung gerade für Metropolen wie Berlin, und es bedarf einer Reihe von Maßnahmen, um sie anzuwerben und an die Stadt zu binden (vgl. ausführlicher unten unter „Wirtschaft“).

Familien

Die besondere Bedeutung der Förderung der *Familie* ist zwar primär eine normative Festlegung, ist aber auch durch die beobachtbaren Trends begründet. Durch die Zunahme der Hochbetagten bei gleichzeitig stagnierenden oder zurückgehenden Ressourcen für Betreuung und Pflege durch den Staat müssen Familien(mitglieder) zwangsläufig wieder gewichtigere Rollen übernehmen. Gleichzeitig wächst die Zahl der Familien mit alleinerziehenden Elternteilen weiter. Daraus erwachsen erweiterte Anforderungen an Familienhilfe (Servicetyp 8) und an den Ausbau von Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche, z.B. der Ausbau der Ganztagesbetreuung von Kindern und Jugendlichen. Unter anderem bei Angeboten der Servicetypen 1 und 2 dürften sich weitere Beispiele finden (starke Budgeterhöhung erforderlich).

Mobilität

In Verbindung mit stärkerem Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein steigt auch die Nachfrage nach „Mobilitätsdiensten“. Diese sind dem Servicetyp 18 – Marktfähige/marktnahe Leistungen zuzuordnen. Aus dem Bedarf lassen sich Anforderungen an verbesserte (finanzierbare) Angebote ableiten: bessere Informationen über die Fahrpläne und Nutzungsmöglichkeiten des ÖPNV im Prinzip von jedem Ort aus (wesentlich daher auch die Information auf mobile Endgeräte) und bedarfsgerechte Fahrpläne mit Ergänzungen in Zeiten und Bereichen, die von normalen Buslinien nicht mehr ökonomisch bedient werden können (z.B. Rufbusse, Sammeltaxis, Bürgerbusse). Die teilweise schon guten Angebote in Berlin sollten ausgebaut werden (geringe Budgeterhöhung erforderlich). Für den motorisierten Individualverkehr ist der Ausbau der intelligenten Verkehrs- und Parkleitsysteme wünschenswert (Servicetyp 9 – Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsaufgaben).

Aus normativer Perspektive geht es um die Ausweitung aller Anreizsysteme, die die Nutzung des sogenannten Umweltverbundes erhöhen (Wege zu Fuß, mit dem Fahrrad und dem ÖPNV); vgl. hierzu das Beispiel Zürich (Kapitel 6.6).

Leistungen mit Umweltbezug

Die steigende Nachfrage nach umweltverträglichen und ressourcenschonend erstellten Angeboten gewinnt auch für die Ausgestaltung der Serviceangebote im Land Berlin an Bedeutung. Beispielsweise wären bei den Freizeitangeboten der Berliner Bäderbetriebe „umweltfreundliche Produkte“ ein Nutzungsargument und gleichzeitig das Signal, dass Berlin in Umweltbelangen Vorreiterfunktion hat. Ein anderes Beispiel: Bei der Ernährung in Kitas und Schulen wäre die Unterstützung und Förderung von Bio-Produkten eine Maßnahme, um den Bedarfen der Eltern entgegenzukommen. Ähnliche Ansätze sind in den Bereichen Information (über umweltverträgliche Produkte) und Kontrolle (z.B. Lebensmittelkontrollen) wichtig (geringen Budgeterhöhungen stehen potenzielle Einsparungen etwa durch energieeffiziente Infrastruktur gegenüber).

Sicherheit

Die Wahrnehmung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung ist in Berlin vor allem durch die Berichterstattung über Vorfälle in Bussen und Bahnen und über „gefährliche Orte“ (nicht nur im Sinne des Allgemeinen Sicherheits- und Ordnungsgesetzes Berlin) geprägt. Dazu kommt eigenes Erleben in bestimmten Situationen und an bestimmten Orten. Der stärkere Einsatz von Sicherheitstechnik (z.B. Videoüberwachung) kann abschrecken und auch beruhigend wirken, ist aber ein grundsätzlicher Balanceakt zwischen Nutzen und Beeinträchtigungen der individuellen Grundrechte. Stärker wirksam ist der Einsatz von Sicherheitskräften oder Kiez-Streifen (Servicetyp 16 – Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit). Dieser ist aber aus finanziellen Gründen nur begrenzt möglich. Besonders unterstützt werden sollten von öffentlicher Seite Akteure der Zivilgesellschaft, die sich bestimmte Räume (z.B. Hasenheide) durch intelligente und phantasievolle Aktionen wieder „erkämpfen“ (bei Technikeinsatz und Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements geringe Budgeterhöhung erforderlich, bei Personaleinsatz starke Budgeterhöhung).

Wirtschaft

Die Kennzeichen des wirtschaftlichen Strukturwandels, der spezifischen Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandorts in der mittleren Perspektive sowie die Globalisierungstrends wurden vorne beschrieben und führen zu Anpassungsnotwendigkeiten auch der wirtschaftsbezogenen Services.

Wirtschaftsförderung allgemein

Unternehmen erwarten zunehmend, eine einzige Anlaufstelle für ihre Kontakte mit der Verwaltung vorzufinden. Dies ist einerseits durch die allgemeine Diskussion um die Ausgestaltung einer dienstleistungsorientierten Verwaltung begründet, die durch die Interessenverbände der Wirtschaft und die Kammern stark befördert wird, andererseits wird durch die Einführung des Einheitlichen Ansprechpartners nach der EU-DLR und durch die Konkurrenz der Städte als Wirtschaftsstandort im nationalen und internationalen Maß Bewegung bei der Einrichtung von One-Stop-Shops gefordert. Die vergleichsweise kritische Sicht der lokalen Wirtschaft auf die Wirtschaftspolitik und die Qualität der wirtschaftsbezogenen Services verstärkt den Handlungsdruck bei wachsender Standortkonkurrenz und zunehmender Standortunabhängigkeit von Unternehmen.

Für die Angebote, die überwiegend dem Servicetyp 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik zuzuordnen sind, ist eine klare Aufgabenabgrenzung (und Abstimmungen in Überschneidungsfeldern) zwischen Bezirken und Hauptverwaltung bei Unternehmensservices notwendig, bei weitgehend einheitlichem Verwaltungshandeln in den Bezirken. Grundsätzlich sind zwei Arten von Anlaufstellen erforderlich:

- Bezirkliche One-Stop-Shops sind für alle Belange von ansässigen Unternehmen mit engem Standortbezug im Zusammenhang mit Verwaltungsangelegenheiten des Bezirks einzurichten. Unterhalb des berlinweiten Einheitlichen Ansprechpartners ist ein verbindliches Verfahrens- und Zeitmanagement an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Verwaltung für alle wirtschaftsrelevanten Antragsverfahren ratsam. Zu empfehlen wäre außerdem eine Konzentration der bezirklichen Organisationseinheiten für Wirtschaftsförderung auf die konkrete Beratung und Unterstützung ansässiger Unternehmen, von Existenzgründern sowie von potenziellen Investoren (durch Umschichtungen budgetneutral).
- Ausstattung der Zentralen Anlauf- und Koordinierungsstelle für Unternehmen (ZAK) bei enger organisatorischer Verzahnung mit dem laut Senatsbeschluss vom 18. November 2008 im Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen anzusiedelnden Einheitlichen Ansprechpartner mit weitergehenden Verfahrenszuständigkeiten und klare-

ren Abstimmungen mit den Wirtschaftsfördereinrichtungen. Eine weitere Bündelung der wirtschaftsorientierten Aktivitäten am besten unter einem Dach scheint aus Effizienzgründen sinnvoll zu sein, lässt sich aber aus den veränderten Rahmenbedingungen nicht direkt ableiten (durch Umschichtungen budgetneutral).

Der Einheitliche Ansprechpartner wird eine „einheitliche Stelle“ im Sinne des Abschnitts 1a des neuen Verwaltungsverfahrensgesetzes sein. Es wird daher empfohlen, diese „einheitliche Stelle“ im Sinne der Begründung zum neuen Verwaltungsverfahrensgesetz nicht nur im engeren Sinne für Verfahren nach der EU-DLR, sondern sukzessive für alle wirtschaftsrelevanten Verfahren einzusetzen. Damit wird den grundsätzlichen und einheitlichen Bedarfen aus allen Bereichen der Wirtschaft und potenziellen Investoren Rechnung getragen.

Zur zukünftig weiter verbesserten Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin gibt es bereits teilweise weit gediehene Vorhaben. Die Innovationsstrategie des Landes Berlin ist ein umfassender Ansatz mit der Formulierung strategischer Ziele und von Masterplänen. Das Projekt Zukunft für die Medien-, IT- und Kulturwirtschaft ist ein schon bewährter, ausbaufähiger Netzwerkansatz. Eine noch stärkere Verknüpfung mit der Entwicklung von Standorten in Berlin und mit einer zukunftsorientierten Ausbildung in den Zukunftsbranchen (wie z.B. im dortmund-project oder in Nürnberg, vgl. Kapitel 6) würde die Konkurrenzfähigkeit weiter stärken (durch Umschichtungen budgetneutral). Wichtig wäre ferner der Abschluss von Rahmenzielvereinbarungen zwischen sämtlichen Stellen im Bereich der Wirtschaftsförderung (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Berlin Partner GmbH, Zentrale Anlauf- und Koordinierungsstellen, Einheitlicher Ansprechpartner).

KMU

Im Zusammenhang mit der aktuellen Finanzmarktkrise und der häufig schwierigen Eigenkapitalausstattung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist eine Verbesserung der Finanzierungsbedingungen von KMU durch die Wirtschaftsförderungsbank des Landes Berlin, die IBB, sinnvoll (Servicetyp 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik). Eine weitere Verbesserung und Bündelung der Information und Kommunikation verfügbarer Förderprogramme für Handwerk und Unternehmen von Landesseite und vonseiten Dritter außerhalb Berlins wäre hilfreich. Umfangreiche Maßnahmen sind bereits in der Fortschreibung des Maßnahmenpakets für den Mittelstand 2007 bis 2011 enthalten (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

Branchen- und Clusterorientierung

Die explizite Ausrichtung der Förderpolitik und der Unterstützungsmaßnahmen der Wirtschaftsförderung auf die Branchen des nächsten Innovationszyklus („sechster Kontratieff“) Gesundheit, Bio- und Gentechnologien (evtl. auch Nanotechnologien) sowie generell auf die wissensbasierten Branchen ist fortzusetzen und zu verstärken. Die Stadt Basel konzentriert sich z.B. seit längerem auf die dort sehr große Branche der *Life Sciences*, vgl. Kapitel 6.

Dabei geht es auch um die Forcierung des Clustermanagements und Konzentration der Aktivitäten in den genannten Branchen, besonders in den bereits bestehenden Clustern Kommunikation, Medien und Kulturwirtschaft, Verkehr und Mobilität sowie Gesundheitswirtschaft. Gesteuert werden sollten die Aktivitäten durch ein regelmäßiges Monitoring und eine Verbesserung der „Messung“ von Clusteraktivitäten (geringe Budgeterhöhung erforderlich).

Metropolregion und Infrastruktur

Für die stärkere Etablierung der Stadt und Region (Metropolregion Berlin-Brandenburg) ist einerseits eine noch bessere Einbindung in internationale Verkehrsströme („Gateway-Funktion“) und die klarere Positionierung hinsichtlich des Ausbaus der Beziehungen mit bestimmten Wirtschaftsräumen wichtig. Für Berlin sind es vor allem die mittel- und osteuropäischen Staaten (MOE-Staaten), für die die Stadt ein Ein- und Ausfallstor der Beziehungen darstellen könnte. Im Rahmen der Berli-

ner Wachstumsinitiative wurden bereits vier Handlungsfelder identifiziert. Ähnlich wie es Hamburg bei dem Ausbau der Beziehungen zu China (vgl. Kapitel 6) erfolgreich gezeigt hat, ist ein strategischer und breiter Ansatz vonnöten, der die Felder Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Bildung umfasst.

Im Hinblick auf die stärkere internationale Ausrichtung der Metropolregion gibt es daneben verschiedene Ansätze, die an den zukünftigen Erfordernissen ansetzen. Hier sollen nur einige Punkte herausgestellt werden, die direkt auf „internationale Adressaten“ von Dienstleistungen insbesondere des Servicetyps 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik bezogen sind (mittlere Budgeterhöhung erforderlich):

- weitere Förderung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit der Stärkung und Einbindung des Flughafens BBI,
- Ausbau der internationalen Schulen,
- stärkere Ausrichtung der Verkehrsinfrastruktur auf internationale Gäste (Informationen, Durchsagen usw.),
- Verbesserung der englischen Sprachfähigkeit der Front Offices der Verwaltung.

Hoch qualifizierte Migranten haben eine besondere Bedeutung gerade für Metropolen wie Berlin. Um sie anzulocken und zur halten, ist eine Verbesserung spezifischer harter und weicher Standortfaktoren für Migranten – angefangen von „Welcome Packages“ über internationale Schulen bis hin zur einfachen Ausstellung von Arbeitserlaubnissen – wichtig. Es ist wichtig, Migranten auf Zeit an die Metropolregionen zu binden – z.B. internationale „Nomaden der Informationsgesellschaft“, ausländische Studenten – und Bindungskräfte auch nach der Abwanderung zu erhalten (z.B. durch spezielle Newsletter, Einladungen oder Stellenangebote). Generell ist eine stärkere Nutzung der Potenziale ausländischer Mitbürger, z.B. durch Anerkennung und Nutzung von Qualifikationen und Kompetenzen oder durch Förderung des sozialen und bürgerschaftlichen Engagements, wichtig (geringe Budgeterhöhung erforderlich).

Fachkräftemangel

Im direkten Austausch mit der ansässigen Wirtschaft sind verstärkt Möglichkeiten zur Milderung des Fachkräftemangels zu diskutieren, eine gemeinsame Konzeption zu erstellen und konkrete Umsetzung zu planen. Dies umfasst unter anderem mögliche Angebote des Servicetyps 2 – Förderung von Institutionen, z.B. den weiteren Ausbau spezifischer berufsqualifizierender Studiengänge, die Bindung von Fachkräften an den Standort durch Anreizsysteme, die Unterstützung der Ausbildungsaktivitäten in den Unternehmen, die Nutzung von älteren Arbeitnehmern als wertvolles Arbeitskraftpotenzial (geringe Budgeterhöhung erforderlich). Aus dem Berufsleben ausgeschiedene Arbeitnehmer sollten verstärkt als Mentoren oder Unternehmenspaten gewonnen werden.

Bürokratieabbau

Bürokratieabbau ist nicht nur eine Maßnahme der Wirtschaftsförderung. Vielmehr ist er unter dem wachsenden Konkurrenzdruck der Wirtschaftsstandorte ein unbedingtes Muss und bringt nicht nur der Wirtschaft Kostenentlastungen, sondern kann auch zu einer schlankeren und damit kostengünstigeren Verwaltung beitragen. Gerade Letzteres ist unter den wieder verschärften Bedingungen der Haushaltskonsolidierung elementar.

Wichtig sind bei der Prüfung von Möglichkeiten die Einbeziehung von Unternehmen und Verbänden sowie die Nutzung von Erfahrungen aus anderen Ländern. Die im Gutachten der KPMG empfohlene Vorgehensweise wird unterstützt (geringe Budgeterhöhung mit deutlichem Einsparungspotenzial in der Folge).

Übergreifend

Internet

Hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung der Informations-, Kommunikations-, Transaktions- und Beteiligungsangebote ist es wichtig, dass das Medium Internet in Zukunft weiter intensiviert genutzt werden wird, von Bürgern, Wirtschaftsakteuren und Touristen. Entsprechende Herausforderungen bestehen für Verwaltung und Politik, das E-Government-Angebot des Landes weiter auszubauen (mittlere Budgeterhöhung erforderlich; Contracting-Modelle prüfen). In der Wirtschaft wird die Nachfrage nach E-Government-Dienstleistungen vor allem bei Unternehmen mit vielen Behördenkontakten wie z.B. den sogenannten Intermediären (Notare, Architekten usw.) weiter wachsen.

Online-Dienste werden allerdings nur akzeptiert und genutzt, wenn sie helfen, den Kontakt zur Verwaltung aus Sicht der Adressaten zu verbessern und die Bürokratielasten in den Unternehmen deutlich zu verringern. Grundsätzlich gilt, dass nur optimierte Prozesse online gestellt werden sollten; eine 1:1-Abbildung suboptimaler Abläufe, von Formularen und Anforderungen wird wenig Akzeptanz finden.

Entscheidendes Hemmnis der Internetnutzung bei Behördenkontakten sind neben mangelnder Kompetenz und fehlendem Nutzen nach wie vor die teilweise als mangelhaft empfundene Sicherheit und fehlendes Vertrauen bei der Abwicklung von E-Services. Aufgabe der Bezirke und des Landes ist es hier, sichere Zugangskanäle zu schaffen und vor allem vertrauensfördernde Maßnahmen zu entwickeln.

Bildungsbedarfe

Veränderte Bildungsbedarfe ergeben sich aus der sich wandelnden Bedeutung der beruflichen Bildung (bei gleichzeitig wachsendem Fachkräftemangel), den methodischen Entwicklungen in der Erwachsenenbildung, einer zunehmenden Bedeutung der gesellschaftlichen Bildung und besonders auch daraus, dass Bildung ein zentraler Ansatzpunkt ist, um soziale Ungleichheiten abzubauen.

Aus der Anforderung an Bildung als Integrationsvoraussetzung leitet sich ab, dass das Lernen von Kindern stärker als bisher im direkten Lebensumfeld des Kindes und der Familien ansetzen muss. Dafür ist ein tragfähiges Netz von Einrichtungen des lebensweltbezogenen Lernens entscheidend. So werden Kindertageseinrichtungen, die Grundschulen und die weiterführenden Schulen durch die Angebote der aufsuchenden Elternarbeit, der Sprachförderung und der Familienhilfe unterstützt. Weitere wichtige Akteure des Netzwerkes können sein: Kinder-Uni, kulturelle Einrichtungen, die Musikschule, die Bibliothek, die VHS und die Sportvereine. Ein Baustein kann ein Stufenprogramm zur Sprachförderung von der Geburt bis zur Einschulung sein.

Aus den Anforderungen an die Erwachsenenbildung und gesellschaftliche Bildung leiten sich ein erweitertes Angebot der öffentlichen Bildungsträger in Hinblick auf den Ausbau der von der regionalen Wirtschaft nachgefragten Qualifikationen, eine stärkere Ausrichtung der Erwachsenenbildungseinrichtungen auf die Herausforderung des lebenslangen Lernens⁷⁴ (auch hier wieder nachfragebezogen) und die stärkere Integration der gesellschaftlichen Bildung (schon in den Schulunterricht oder früher, wie im schwedischen Umeå, vgl. Kapitel 6) ab. Der Bildungsort „Schule“ sollte stärker auf andere Einrichtungen wie etwa Bibliotheken und Museen ausgedehnt werden. Bei den begrenzten öffentlichen Ressourcen sind neben der Anpassung der eigenen Bildungseinrichtungen (Servicetyp 1) verbesserte Informationen über geeignete private Bildungseinrichtungen (Servicetyp 8) anzuraten (geringe Budgeterhöhung erforderlich).

⁷⁴ Ziel sollte eine bessere Kopplung zwischen Bildung, Ausbildung und Beschäftigung sowie die Brückenbildung zwischen formalem, nicht formalem und informellem Lernen sein.

Klimawandel und umweltbezogene Dienste

Die Zunahme von durch den Klimawandel bedingten Schadensereignissen bedingt u.a.

- eine Verbesserung der Information über kleinräumige Gefahren durch Unwetter,
- Beratung zu individuellen Präventions- und Klimaschutzmaßnahmen (Klimaanlagen, Schutz vor Überflutungen usw.),
- Beratung zum Umgang mit Schäden (z.B. bei Hochwasserschäden),
- Verbesserung der Klimasteuerung in öffentlichen Gebäuden, die für Serviceangebote genutzt werden (z.B. Schutz an heißen Tagen in Schulen und Weiterbildungseinrichtungen),
- Anpassung der Serviceangebote im Freizeitbereich (z.B. Jahres- und Tagesöffnungszeiten von Bädern) oder
- Sicherung der Qualität der Seen und Wälder (z.B. Badequalität erhalten, Wälder stärker klimawandelresistent machen) (insgesamt mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

Es ist eine wichtige politische Zielsetzung in Berlin, durch verschiedene Maßnahmen einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Im Zusammenhang mit diesen Maßnahmen ist eine Reihe von Serviceangeboten entwickelt worden (normativ abgeleitete Services mit den Inhalten Information, Beratung und Förderung), die den Anforderungen im Wesentlichen gerecht werden. Weitere Forcierungen sind nach unserer Einschätzung in erster Linie bei der Vernetzung mit anderen (beratenden) Einrichtungen, bei der noch stärkeren Förderung des Umweltverbundes im Verkehr und bei der Unterstützung von Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen sinnvoll (geringe Budgeterhöhung erforderlich).

Viele der Aktivitäten der Verwaltung in diesen Bereichen sind Serviceleistungen, die sich zunächst an dem gegebenen rechtlichen Rahmen ausrichten müssen, darüber hinaus aber auch erhebliche Gestaltungsoptionen beinhalten. Dies betrifft vor allem die Abstimmung der Pläne mit Interessenverbänden, Organisationen und gesellschaftlichen Gruppen sowie die Information und Beteiligung der Öffentlichkeit. Maßnahmen zur Luftreinhaltung und Lärminderung können Bürger, Gewerbetreibende und Unternehmen in ihren Handlungen einschränken; dies begründet umfassende proaktive Information und Beteiligung. Um den umweltbezogenen Zielsetzungen gerecht zu werden, ist darüber hinaus eine freiwillige Mitwirkung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren notwendig, die durch eine Mischung aus Aufklärung und Anreizsystemen befördert werden kann und muss.

Finanzen

Eine große Zahl von Aktivitäten hätte, wenn diese in der Folge politischer Prioritätensetzung umgesetzt würden, teils geringe, teils hohe Ausgabensteigerungen zur Folge. Da die Finanzspielräume Berlins aber nicht steigen, sondern mittelfristig eher weiter zurückgehen, gilt es, neben der grundsätzlichen Herausforderung der Effizienzsteigerung auch einerseits weitere Kostenreduzierungen durch den Wegfall von Aufgaben und durch Bürokratieabbau, gegebenenfalls durch Auslagerung, PPP-Projekte, Contracting-Modelle (siehe z.B. das Konzept *Würzburg integriert*, Kapitel 6) oder Privatisierungen, zu erreichen, andererseits alle Bereiche zu nutzen, bei denen im Interesse der Bürger und Wirtschaft Fördermittel und Zuweisungen des Bundes oder der EU für den Ausbau von Infrastruktur und Services genutzt werden können (z.B. durch Beseitigung von personellen Engpässen bei der Beantragung durch personelle Umschichtungen).

7.1.2 Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?

Übersicht 19: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Wann?“

Rahmenbedingung	Nachfrage- seitig	Angebots- seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●	●	Ausweitung/Einschränkung
Gesellschaftliche Umwelt	●●●	●	Ausweitung
Natürliche Umwelt		●	Flexibilität
Globalisierung	●	●	Ausweitung
Wirtschaft/Arbeitsmarkt			
Nachfrage	●●●	●	Ausweitung, Flexibilisierung
Technologie	●●	●●●	Asynchronität, Rund-um-die-Uhr
Öffentliche Finanzen		●●	Einschränkung
Recht/Normen		●	Ausweitung

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus unterschiedlichen Gründen wächst der Druck auf die Ausweitung von Öffnungs- und Zugangszeiten von Einrichtungen im direkten Dienstleistungskontakt:

- Tendenziell gibt es auch in Deutschland den Trend zur Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft, der in Großstädten stärker spürbar ist als in Klein- und Mittelstädten. Unter anderem macht er sich an der Ausweitung der Geschäftszeiten im Handel und bei Dienstleistungen fest, der von vielen Bürgern und Unternehmen gefordert wird. Mit dem Berliner Ladenschlussgesetz ist man diesen Erwartungen der Nachfrager in gewissem Umfang entgegengekommen.
- Der Anteil von Menschen mit „unüblichen“ Arbeitszeiten (z.B. Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Nachtarbeit) steigt kontinuierlich.
- Mit der Zunahme von alleinerziehenden Elternteilen und der Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse wächst der Druck, (zusätzliche) Tätigkeiten aufzunehmen. Damit wird es immer schwieriger, zu den klassischen Tagesöffnungszeiten notwendigen Behördengängen nachgehen zu können oder Kinder betreuen lassen zu können.

Die genannten Aspekte sind insbesondere für Angebote der Servicetypen von Bedeutung, bei denen ein persönlicher Kontakt zwischen Verwaltung und Adressat erforderlich ist und die sich primär an die Bürger richten. Dies betrifft beispielsweise die Servicetypen 1 Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben oder 8 Persönliche Beratung und Betreuung⁷⁵.

Am Beispiel soll dies konkretisiert werden: Wenn Familienförderung explizit zu einem der hervorgehobenen politischen Ziele gemacht wird, verstärkt dies den Druck auf die Ausweitung und Flexibilisierung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen und der Betreuungszeiten in Schulen.

Die rückläufige Personalentwicklung sowie die finanziell bedingten Personalengpässe im öffentlichen Dienst und der Wunsch der Beschäftigten auf Anbieterseite nach verträglichen Arbeitszeiten

⁷⁵ Eine vollständige Zuordnung der Servicetypen und der jeweiligen Hinweise mit Bezug zu den Untersuchungsfragen ist Gegenstand von Kapitel 7.2.

wirken tendenziell in die umgekehrte Richtung, das heißt gegen eine Ausweitung von Öffnungszeiten.

Um aus diesem Dilemma herauszukommen, werden verschiedene Maßnahmen empfohlen:

- Deutliche Ausweitung der Öffnungszeiten der Front Offices, also in erster Linie der Bürgerämter und anderer zentraler Anlaufstellen. Die Besetzung der Stellen in diesen Einrichtungen sollte sich im Wesentlichen auch nach den zeitlichen Möglichkeiten und Wünschen der Mitarbeiterschaft richten (nur geringe Budgeterhöhung notwendig). Eine Ausweitung der Öffnungszeiten könnte sich dann möglicherweise etwas einfacher darstellen lassen, wenn weitere Serviceangebote des Landes in den Bürgerämtern konzentriert würden. Bei einer Ansiedlung der zentralen Anlaufstellen z.B. in stark frequentierten Einzelhandelslagen sollten die Öffnungszeiten denen der Handelseinrichtungen angeglichen werden.
- Ausweitung der Öffnungszeiten von Kitas und der Betreuungszeiten in Schulen. Vor allem bei Kitas ist die räumliche Komponente wichtig, d.h. dass in allen Stadtteilen Kitas mit längeren Öffnungszeiten verfügbar sein sollten (starke Budgeterhöhung notwendig).
- Die Öffnungszeiten von öffentlichen Freizeiteinrichtungen und Bildungseinrichtungen sollten nach Möglichkeit ebenfalls durch die Einführung intelligenter und flexibler Arbeitszeitmodelle⁷⁶ ausgeweitet werden. Weiterhin sind Öffnungszeiten z.B. von Sporthallen von der Arbeitszeit der „festen“ Hausmeister zu entkoppeln, wie es teilweise bereits der Fall ist. Eine Möglichkeit sind „Springer“, die Tagesrandzeiten bedienen. Die weiter reichende Perspektive, die weit über die Erhöhung der zeitlichen Verfügbarkeit hinausgeht, ist die stärkere Übergabe der Verantwortung in die Hände der Zivilgesellschaft (z.B. Vereine, Interessengruppen, Elterninitiativen) (Letzteres fast Budgetneutral, ansonsten teilweise deutliche Budgeterhöhung notwendig).

In allen Bereichen, in denen der persönliche Kontakt nicht erforderlich ist, wird eine verbesserte zeitliche Erreichbarkeit durch die Ausweitung von Online-Services gesichert. Grundsätzlich ist damit einerseits die asynchrone Kommunikation möglich (Anbieter und Adressat können den Kontakt zeitlich entkoppeln) und es kann ein Zugang rund um die Uhr sichergestellt werden. Dies sollte auch für die zentrale Behördenrufnummer gelten (kurzfristige Budgeterhöhung notwendig, langfristig erhebliche Einsparungen).

Für Angebote von Servicetypen, die sich nicht (ausschließlich) an die Bürger, sondern an andere Zielgruppen wie z.B. Unternehmen richten, können andere Schwerpunkte abgeleitet werden. Aufgrund höherer Akzeptanz und besserer organisatorischer und technischer Voraussetzungen können hier Online-Angebote verstärkt genutzt werden. Ist ein persönlicher Kontakt unumgänglich, sind die üblichen Geschäftszeiten maßgeblich für das „Wann“ der Leistungserbringung. Dies betrifft beispielsweise Angebote des Servicetyps 4 – Überwachung unternehmerischer Aktivitäten.

Vor allem im ÖPNV, aber auch in anderen Bereichen, wie z.B. Museen, ist eine stärkere Nachfragesteuerung durch zeitabhängige Tarife und Gebühren möglich. Damit kommt man den Bedarfen bestimmter Bevölkerungsgruppen entgegen, die entsprechende Möglichkeiten schon von anderen Verkehrsträgern oder von privaten Kultur- und Freizeiteinrichtungen kennen. Gleichzeitig wird eine stärkere Gleichverteilung der Nachfrage mit einer Reduzierung der Verkehrsspitzen ermöglicht (mit deutlichen Einsparungen, indem das zur Verfügung Stellen von Ressourcen, das sich meist an der Spitzennachfrage orientiert, heruntergefahren werden kann). Entsprechende Angebote dürften in großen Teilen zum Servicetyp 18 – Marktfähige Leistungen gehören.

⁷⁶ Mit intelligenten Arbeitszeitmodellen soll eine möglichst gute Balance zwischen persönlichen Wünschen und gesellschaftlichen wie betrieblichen Anforderungen geschaffen werden. Vgl. dazu z.B. die Informationen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (<http://www.bmas.de/coremedia/generator/14648/>) oder der Hans-Böckler-Stiftung (http://www.boeckler.de/29509_31785.html).

7.1.3 Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?

Übersicht 20: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Wer wird an der Konzeption beteiligt?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel			
Gesellschaftliche Umwelt	●	●●●	Aktivierung der Zivilgesellschaft
Natürliche Umwelt	●●	●●	Nachhaltige Aktivierung der Akteure
Globalisierung		●	Effektivitätssteigerung durch Feedback
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●	●●	Effektivitätssteigerung durch Feedback
Nachfrage	●●●	●	Mitgestaltungsinteresse der Adressaten
Technologie	●	●●●	Neue Formen der Transparenz und Online-Beteiligung
Öffentliche Finanzen		●●	Aktivierung der Zivilgesellschaft
Recht/Normen	●	●●	Festlegung von Beteiligungsmöglichkeiten

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Von drei Seiten wächst der Druck auf eine stärkere Beteiligung der Zivilgesellschaft nicht nur im Hinblick auf die Leistungserstellung, sondern auch auf die Konzeption der Leistungserbringung:

- Der Staat selbst hat nicht mehr die Ressourcen eines Wohlfahrtsstaates mit dem unmündigen Bürger, sondern zieht sich sowohl von seinem Leitbild als auch von seinen Möglichkeiten her auf die Rolle des aktivierenden, gewährleistenden Staates zurück. Er setzt verstärkt auf die Beteiligung, die Leistungen und Kompetenzen der Zivilgesellschaft.
- Mit dem Wandel vom Konsumenten zum „Prosumenten“ und der verstärkten Anspruchshaltung der Bürger und Unternehmen gegenüber der Verwaltung wird Beteiligung zumindest in den Bereichen eingefordert, die im direkten Interesse der Bürger liegen.
- Die Politikverdrossenheit ist quer durch alle Bevölkerungsschichten hoch. Im Sinne einer nachhaltigen Akzeptanzsteigerung gerade auch bei der jungen Generation kann das Vertrauen in Politik und Verwaltung durch bessere Möglichkeiten der Beteiligung wieder gestärkt werden.

Dienstleistungen für Bürger und Wirtschaft sollten daher zunehmend auf den Prüfstand gestellt werden, zumindest was die Ausgestaltung der Leistungen angeht (Qualitätskontrolle). Der Bürger oder die Wirtschaft als Leistungsempfänger haben die größte Kompetenz zu beurteilen, welche Leistungsverbesserungen sie sich vorstellen (Entscheidungshilfe und Katalysator).

Zwar werden bei der Ausgestaltung von neuen Services inzwischen häufiger als früher Interessenvertreter eingebunden. Dies ist aber immer noch die Ausnahme. Deshalb sollte bei einer Vielzahl von Leistungen ein Feedback ermöglicht werden, u.a. zur wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung, zu Verbesserungswünschen und -vorschlägen (siehe z.B. Auckland/Neuseeland, Kapitel 6). Gleichzeitig sollten bei der Überarbeitung oder Neukonzeption von Leistungen grundsätzlich Vertreter der betroffenen Gruppen bzw. Adressaten einbezogen werden. Ein Beispiel dafür ist die Online-Diskussion unter www.zusammenleben-in-berlin.de, aufgerufen durch den Berliner Beirat für Familienfragen (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Je nach Adressat und Sozialraum sind unterschiedliche Beteiligungsformen notwendig:

- In sozial stabilen Räumen kann man bei der Leistungskonzeption auf den Gestaltungsoptimismus der Akteure setzen und Zukunftswerkstätten, Stadtteilkonferenzen und Kooperationen anbieten, Bildungsnetzwerke installieren usw.
- In marginalisierten Quartieren geht es darum, Menschen und Unternehmen über niedrigschwellige Projekte zunächst einmal zur Beteiligung zu befähigen, z.B. über aktivierende Befragungen, Besuche von Erziehern bei den Eltern, Elterncafés an Schulen usw.

Eine stärkere Beteiligung von Bewohnern und Unternehmern an der Konzeption (und Erstellung) von Leistungen bedeutet für die Verwaltung auch, Bereitschaft dafür zu entwickeln, neue Kompetenzen zu erwerben und verstärkt Management- und Vermittlungsaufgaben zu übernehmen.

Nur in wenigen Feldern gibt es formelle Formen der Bürgerbeteiligung (z.B. durch Einwohnerantrag, Bürgerbegehren und Bürgerentscheid in den Berliner Bezirken oder im Rahmen der formellen Beteiligung an der Bauleitplanung). Diese sind im Servicetyp 20 – Formelle Bürgerbeteiligung zusammengefasst. Daneben gibt es informelle Beteiligungsformen (z.B. Bürgerhaushalte in einzelnen Bezirken, Berliner Stadtentwicklungsprojekte im Dialog, u.a. zum Alexanderplatz, zum Kulturforum oder zur Nachnutzung des Flughafens Tempelhof), die bereits in Berlin gelaufen sind. Solche Angebote sind entsprechend im Servicetyp 21 – Informelle Bürgerbeteiligung gebündelt.

Entsprechende informelle Beteiligungsforen sollten auch für „kleinere“, quartiersbezogene Planungen und Einrichtungen aufgebaut werden (mittlere Budgeterhöhung notwendig). Grundlage einer stärkeren Beteiligung ist eine gut aufbereitete Information über Hintergründe, Absichten und Möglichkeiten, die auch für den Laien verständlich ist. Besonders gut ist dies über Online-Beteiligungsforen möglich, wie sie für alle oben genannten Projekte der informellen Beteiligung eingerichtet wurden. Auch ist die Beteiligung um ein Hundertfaches größer als etwa bei Versammlungen⁷⁷.

Die notwendigen Funktionen entsprechender Online-Beteiligungsforen sind: Information (z.B. Zugang zu vertieften Informationen in neuer Qualität, Transparenz schaffen, Umfragen) und Kommunikation (z.B. Planungs- und Gestaltungsinstrument, direkter Dialog mit Verwaltung und politischen Entscheidungsträgern, Dialog zwischen Bürgern und gesellschaftlichen Akteuren). Beispiele für Online-Beteiligungsforen finden sich z.B. in den Städten Vancouver und Sydney (vgl. Kapitel 6).

Eine Online-Beteiligung an der Ausgestaltung von Services wird mit besonders hoher Priorität für Dienstleistungen und entsprechende politische Entscheidungsprozesse empfohlen, die sich an Jugendliche wenden bzw. für Jugendliche besondere Relevanz besitzen. Hier sind einerseits besonderes Interesse und Bereitschaft vorhanden, der Umgang mit dem Medium Internet (Communities, Blogs usw.) ist hoch, und es lässt sich zumindest ansatzweise und frühzeitig der Politikverdrossenheit entgegenwirken (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

⁷⁷ Vgl. z.B. Vorwerk/Riedel: Planen mit mehr als 1.000 Beteiligten. Berliner Stadtentwicklungsprojekte im Online-Dialog, in: Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie, H. 32 (2008), S. 108-113.

7.1.4 An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?

An dieser Stelle wird nicht die Frage der Virtualisierung von Diensten thematisiert (vgl. dazu Kapitel 7.1.6), sondern nur die Frage der physischen Erbringung von Leistungen.

Übersicht 21: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „An welchen Orten?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●●●	●	Stärkere Wohnortnähe und mobile Dienste
Gesellschaftliche Umwelt	●	●●	Verlagerung in andere Einrichtungen und stärkere Wohnortnähe
Natürliche Umwelt		●	Ausweitung von Diensten im öffentlichen Raum
Globalisierung	●	●	Globale Präsenz, Ausweitung von Diensten im öffentlichen Raum
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●	●	One-Stop-Shops
Nachfrage	●	●	Verlagerung von Diensten in den privaten Raum
Technologie	●●	●●	Mobile Dienste
Öffentliche Finanzen		●	Zentralisierung in und von Back Offices
Recht/Normen		●●	One-Stop-Shops

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Schon in der Vergangenheit hat eine gewisse Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung stattgefunden (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) und parallel dazu eine gewisse Dezentralisierung (z.B. Stadtteilbibliotheken). Beide Entwicklungen sollten im Grundsatz fortgeführt werden. Das bedeutet, dass das One-Stop-Government-Prinzip in allen Verwaltungsbereichen zu verankern ist. Welche weiteren Bündelungspotenziale alleine beim persönlichen Kontakt bestehen, zeigt Karte 1 in Kapitel 3, in der beispielhaft ausgewählte Anlauf- und Kontaktstellen im Bezirk Tempelhof-Schöneberg dargestellt sind.

Bürgerinnen und Bürger

Die folgenden Angaben beziehen sich auf Serviceangebote aller Typen, bei denen der Bürger eine wesentliche Rolle als Adressat spielt. Die Zunahme älterer, teilweise wenig mobiler Bürgerinnen und Bürger, die weiter wachsende Zahl an Alleinerziehenden und Singles mit voller Berufstätigkeit macht es einerseits erforderlich, bestimmte Dienste teilweise noch stärker in Wohnortnähe anzubieten. Dafür gibt es verschiedene Konzepte:

Mit den technologisch inzwischen erprobten mobilen Bürgerdiensten lassen sich einerseits Einrichtungen wie z.B. Altenheime aufsuchen, andererseits könnte ein „Kiezdienst“-Bus auch in die Stadtteile fahren, bei dem jeder Mitbürger die Möglichkeit hat, Anliegen aller Art vorzubringen (unter dem Motto „Verwaltung kommt zum Bürger“). Ganz gezielt sollten dabei Orte und Einrichtungen bedient werden, in denen sich immobile Mitbürger oder Menschen mit knappen Zeitkontingenzen konzentrieren.

Die weiter wachsende Zunahme des Anteils ausländischer Mitbürger und von marginalisierten Bevölkerungsgruppen bei sich gleichzeitig weiter verschärfenden Integrationsproblemen legt eine stärkere Verlagerung von Zugangspunkten zur Verwaltung in die betroffenen Quartiere nahe – verbunden auch mit einem hohen Anteil an Ansprechpersonen, die selbst über einen Migrationshintergrund verfügen und somit sprachliche wie kulturelle Barrieren leichter überwinden können. Die „Aufsuchenden“ sind oftmals nicht Verwaltungsmitarbeiter selbst, sondern werden beauftragt. Dies können Bewohner sein (z.B. die „Stadtteilmütter“ in Neukölln) oder sozio-kulturelle Träger (z.B. Streetworker, Nachbarschaftstreffs).

Es wäre weiter anzuraten, mit den Front Offices und weiteren Serviceeinrichtungen noch stärker als bisher z.B. in große Einzelhandelslagen oder andere Orte mit guter Erreichbarkeit zu gehen (zur Vermeidung von zusätzlichen Wegen für die Bürger)⁷⁸.

Prinzip sollte generell die aufsuchende Verwaltung sein, d.h. der Adressat muss sich die Dienstleistung nicht mit größerem Aufwand abholen, sondern die Verwaltung bewegt sich mit ihren direkten Ansprechpartnern ins Quartier und zum Bürger hin (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

Back Offices sollten dagegen, um Einsparungen zu erzielen und die Synergieeffekte möglichst groß werden zu lassen, zentralisiert werden (größere Kosteneinsparungen realisierbar).

Durch zentral vorrätig gehaltene Infrastrukturen, die Nutzung von Shared Services (vgl. dazu Kapitel 7.2.8 „Auf welcher Ebene?“) und organisatorische Veränderungen ist es auch möglich, teilweise den Örtlichkeitsbezug von Verwaltungsdiensten im Interesse der Kunden aufzuheben. Ein Bürger kann bei bestimmten Dienstleistungen beispielsweise das Bürgeramt in der Nähe seiner Arbeitsstelle aufsuchen und bedient werden⁷⁹, obwohl er in einem anderen Bezirk wohnt. Dies ist in Berlin schon möglich, aber bei den Bürgern noch kaum bekannt.

Bei verschiedenen Bildungsaufgaben erfordern gesellschaftliche Veränderungen einen Druck auf die räumliche Verlagerung von Serviceangeboten (mittlere Budgeterhöhung erforderlich):

- Verbesserung der frühkindlichen Bildung, u.a. durch Sprachenlehre und Bildungsförderung bereits in der Kita,
- Verzahnung von Kitas und Grundschulen,
- „Civic Education“ in Familie und Schule, Vereinen und Verbänden, bei Bildungsträgern und Freiwilligendiensten, in Ausbildung und Studium (Enquete-Kommission) (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

Ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit dem weiter wachsenden Gefühl von Unsicherheit und Bedrohung im öffentlichen Raum ist die Präsenz durch Personal und Technik (Servicetyp 16 – Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit). Der Einsatz von Sicherheitspersonal wirkt am effektivsten und ist auch in der Wahrnehmung des Bürgers am stärksten beruhigend. Im Mit dem Thema Videoüberwachung beispielsweise befassen sich die Kommunen schon seit längerer Zeit, zunächst im Rahmen der Verkehrsüberwachung, seit einer Reihe von Jahren auch im Rahmen der Kriminalprävention auf öffentlichen Plätzen und Straßen. Neuere technische Entwicklungen erlauben, gestützt auf biometrische und Verhaltensmerkmale, eine Automatisierung dieser Überwachung (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

78 So auch die Aussage in der Broschüre ServiceStadt Berlin: „Die mobilen Bürgerdienste in der Bibliothek, der Einkaufspassage oder der Schule direkt um die Ecke (...) bieten darüber hinaus die Möglichkeit, den Behördengang optimal mit anderen Erledigungen zu verknüpfen und somit Zeit einzusparen.“ Vgl. ServiceStadt Berlin, Stand und Perspektive der Verwaltungsmodernisierung, 2008, S. 5. In einer Studie zu den Berliner Bürgerämtern wird der Erreichbarkeit auch eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Helmut Klages, Aufbau eines Monitoringsystems „Effizienz und Effektivität“ Berliner Bürgerämter, Speyer 2006, S. 97).

79 Für diesen Wunsch der Koppelung von Wegen spricht der Wunsch der „Kunden“ nach einer stärkeren Frühöffnung der Behörden vor 8:00 Uhr (vgl. Klages 2006, S. 175).

Wirtschaft

Das One-Stop-Prinzip sollte vor allem bei den wirtschaftsbezogenen Services (z.B. Servicetyp 4 – Überwachung unternehmerischer Aktivitäten) ausgebaut werden. Zum einen wird durch die EUDLR deutlicher Druck in diese Richtung ausgeübt, zum anderen wird durch die Konkurrenz der Städte als Wirtschaftsstandort im nationalen und internationalen Maß Bewegung bei der Einrichtung von One-Stop-Shops gefordert. Noch einen Schritt weiter geht die „aufsuchende Wirtschaftsförderung“. Im Landkreis Herford sucht die Verwaltung beispielweise mittelständische Unternehmen auf, um *vor Ort* zu sein und Unternehmen bürokratisch zu entlasten (vgl. Kapitel 6). Der Erfolg der Wirtschaftsförderung könnte gesteigert werden, wenn die „Wirtschaftsförderer“ im Sinne einer „Aufsuchenden Verwaltung“ mit den Instrumenten der in Berlin erfolgreich eingeführten mobilen Bürgerdienste arbeiten.

Grundsätzlich sollte es eine zentrale Anlaufstelle im Bezirk geben, bei Fragen, die Kleinstunternehmen, Handwerker oder auch Kleinbetriebe der ethnischen Betriebe betreffen, sogar auf Stadtteil- oder Quartiersebene. Die zentrale Anlaufstelle für überregionale oder globale Unternehmen (ZAK) deckt die komplementären übergreifenden Bedarfe ab.

In Berlin soll der Einheitliche Ansprechpartner ab Januar 2010 wie überall in Deutschland für in- und ausländische Unternehmen eingerichtet werden. Eine Zweistufigkeit wie bei den sonstigen zentralen Einrichtungen wäre sinnvoll (vgl. auch ausführlich Kapitel 7.1.1 „Welche Bedarfe ...?“) (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

Die Globalisierung der Wirtschaft erfordert es verstärkt (wie auch schon in der Vergangenheit umgesetzt), globale Kontakte auch vor Ort zu suchen. Für Angebote des Servicetyps 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik geschieht dies beispielsweise über Außenstellen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen in zentralen Partnerstaaten, über eine Vielzahl von Messepräsenzen, aber auch über Besuche des Regierenden Bürgermeisters und des Wirtschaftssenators in strategisch wichtigen Ländern (Asien, MOE) (mittlere Budgeterhöhung erforderlich).

7.1.5 In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?

Die Prozesstiefe wird vor allem in der Diskussion um die „schlanke Verwaltung“ (Lean Public Administration) thematisiert. Bei der Vielzahl von Produkten der öffentlichen Verwaltung ist eine der Zielsetzungen der Verwaltungsmodernisierung, eine adressatenorientierte Vereinfachung und Verschlankung der Prozesse zu erreichen. Die Verlagerung von Teilaufgaben auf Private und eine Reduzierung von Wertschöpfungsketten wird vor allem durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen induziert.

Übersicht 22: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „In welcher Tiefe?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel			
Gesellschaftliche Umwelt	●	●	Ausdifferenzierung der Prozesse, Verringerung der Prozesstiefe
Natürliche Umwelt			
Globalisierung	●		Nachfrage nach schlanken Services
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●		Nachfrage nach schlanken Services
Nachfrage	●●		Nachfrage nach schlanken Services
Technologie	●	●●●	Prozessoptimierung, Verringerung der Prozesstiefe
Öffentliche Finanzen		●●●	Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Eigen-erledigung
Recht/Normen		●●	Auslagerung und Rekommunalisierung

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Veränderung der Rahmenbedingungen bewirkt vor allem in vier Bereichen, dass eine Verringerung der Prozesstiefe angestrebt bzw. überprüft werden sollte:

- Die Nutzung von IKT zur Verwaltungsmodernisierung und Serviceverbesserung macht Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen notwendig. In aller Regel werden die Prozesse dabei verschlankt (kurzfristige Budgeterhöhung notwendig mit der Folge deutlicher Einsparungen).
- Durch die knappen Finanzen und die sich weiter verengenden finanziellen Rahmenbedingungen ist im Prinzip jede Dienstleistung daraufhin zu überprüfen, ob sie in privater Trägerschaft wirtschaftlicher und effektiver zu realisieren wäre. Zum Beispiel ist das in Bereichen mit geringen Fallzahlen für die Verwaltung wahrscheinlich, die von externen Dienstleistern für verschiedene Kommunen in wesentlich größerer Zahl erbracht werden. Die entsprechenden Skalenerträge können für Einsparungen genutzt werden (Einsparungen in unklarer Höhe).
- Vor dem Hintergrund der wachsenden Standortkonkurrenz sind Verwaltungen mit schlanken Strukturen ein positiver Standortfaktor. Berlin hat hier aufgrund des ungenügenden Images bei den Unternehmen Nachholbedarfe (Einsparungen in unklarer Höhe).
- Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft erfordert es, dass tendenziell eher mehr als weniger Dienstleistungen der öffentlichen Hand angeboten werden. Bei stagnierenden oder schrumpfenden Ressourcen ist eine Verringerung der Tiefe einzelner Prozesse eine Möglichkeit, den Anforderungen dennoch gerecht zu werden (budgetneutral).

Ein gutes Beispiel für die Verringerung der Prozesstiefe ist der Verzicht auf eine kleinteilige Nutzungskategorisierung im Rahmen der Bauleitplanung. Entsprechend wären Antworten auf die Herausforderungen des wirtschaftlichen Wandels ein flexibler Umgang mit Standortanforderungen von Unternehmen, eine „beweglichere“ und risikofreudigere Entwicklung von Standorten (u.a. für die Kreativwirtschaft), flexible Reaktion statt starre Planung sowie geringere Interventionsdichte.

Eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung der Leistungstiefe ist die Verlagerung von Prozessschritten auf die Adressaten. In bestimmten Bereichen der Privatwirtschaft hat sich dieses Vorgehen trotz ursprünglicher Vorbehalte durchgesetzt. Mittlerweile ist es für Bankkunden z.B. selbstverständlich, die Daten für eine Überweisung in ein Kundenterminal oder beim Online-Banking in einen PC einzugeben. Es ist noch nicht lange her, dass dies noch der Kundenberater erledigt hat. Auch im Zusammenhang mit kommunalen Leistungen ist dies eigentlich nichts Neues. So ist der durch die anliegenden Hauseigentümer durchzuführende Winterdienst auf öffentlichen Gehwegen ein schon traditionell zu nennendes Beispiel. Hier gilt es, weitere Potenziale zu identifizieren und zu nutzen.

Viele der ausgesprochenen Empfehlungen in anderen Kapiteln bedeuten, dass Ausgaben in bestimmten Bereichen ausgeweitet werden. Da die Finanzierungsbalance in einer hoch verschuldeten Stadt wie Berlin aber einem Nullsummenspiel (genauer sogar: einem Negativsummenspiel) entspricht, müssen neben den Entlastungen durch Bürokratieabbau auch Aufgaben geringerer Priorität heruntergefahren werden.

Verschiedene organisatorische Ansätze unterstützen bei der Anpassung der Prozesstiefe in der Verwaltung (teilweise werden diese bereits umgesetzt):

- Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten durch Wertanalysen,
- teilweise Entfachlichung und Entspezialisierung,
- Konzentration der Steuerung auf Leitlinien, Methoden und Beratung,
- Verzicht auf Einzeleingriffe (Führung und Kontrolle auf Abstand),
- ökonomische und fachliche Zielvorgaben anstelle von Handlungsanweisungen.

Überlegungen zur Leistungstiefe der Berliner Verwaltung müssen nicht grundsätzlich auf eine Verringerung der behördlich erbrachten Leistungen hinauslaufen, auch wenn dies in der Regel damit impliziert wird. Es kann vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, aber auch politischer Abwägungen auch sinnvoll sein, Prozessschritte, die außerhalb der Verwaltung erbracht werden, möglicherweise weil sie zu einem früheren Zeitpunkt einmal ausgelagert wurden, wieder in die behördlichen Abläufe zu integrieren. Die diesbezügliche kontroverse Diskussion in Verwaltungswissenschaft und -praxis kann hier nicht ansatzweise wiedergegeben werden. Wichtig sei jedoch der Hinweis, dass die verschiedenen Optionen jeweils möglichst objektiv geprüft werden sollten.

Im Zusammenhang mit den Servicetypen ist die Frage nach der Leistungstiefe sehr individuell zu beantworten. Angebote der Servicetypen 7 – Amtliche Dokumente und Register oder 4 – Überwachung unternehmerischer Aktivitäten sprechen eher für eine große Leistungstiefe, während in anderen Bereichen, beispielsweise beim Servicetyp 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben eher eine Gewährleistung der Angebote im Vordergrund steht.

7.1.6 Auf welchem Weg werden die Nutzerinnen und Nutzer erreicht?

Die Frage nach dem Weg, auf dem die Adressaten der Verwaltung erreicht werden, entspricht umgekehrt der Frage nach den möglichen Zugangskanälen, die vielfältig sein können:

- Direktkontakt mit dem/der zuständigen Mitarbeiter/Mitarbeiterin,
- Bürgeramt oder Bürgerbüro (Front Office),
- Post, Fax,
- telefonischer Zugang (direkt, Bürgeramt, Callcenter, Voice Government),
- mobile Zugänge,
- Terminals, Kioske („aussterbend“),
- E-Mail,
- Internet und mobiles Internet.

Übersicht 23: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Auf welchem Weg?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●	●	Multi-Channeling
Gesellschaftliche Umwelt	●●	●●	Virtualisierung
Natürliche Umwelt		●	Umweltgerechte Mobilität, Virtualisierung
Globalisierung	●	●	Virtualisierung, Ausdehnung Aktivitätsrahmen
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●	●	One-Stop-Prinzip
Nachfrage	●●●	●●	One-Stop-Prinzip
Technologie	●●●	●●●	Virtualisierung, Multi-Channeling
Öffentliche Finanzen		●●	Rationalisierung
Recht/Normen	●	●●●	One-Stop-Prinzip, Online-Dienste, obligatorische Zugänge

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Vor allem durch den technologischen Wandel bedingt, aber auch aufgrund der Erwartungen der Nachfrager muss sich die Vielfalt der möglichen Zugänge erweitern (Multi-Channeling). Erst die technologischen Entwicklungen machen es möglich, die unterschiedlichen „Eingangsströme“ über die bestehende oder einzurichtende IuK-Infrastruktur im Back Office zusammenzuführen.

Nicht nur das Vorhandensein von mehreren Zugangskanälen ist wichtig, ebenso spielt die gleichwertige Behandlung aller Art von Zugängen eine große Rolle. Persönliche Besuche der Bürger und Antworten auf E-Mail Anfragen müssen ebenbürtig behandelt werden. Qualitätssicherung bei multiplen Zugängen ist einzuführen (z.B. im Hinblick auf die Antwortzufriedenheit oder das Funktionieren der Schnittstellen zum Back Office).

Die Nachfrage nach Online-Angeboten der Verwaltung wird damit weiter zunehmen. Das Internet wird zum verbreiteten Zugangskanal zur Verwaltung. Für die Entwicklung der öffentlichen Serviceangebote im Land Berlin sind Nutzungsformen, wie sie durch das Schlagwort Web 2.0 beschrieben werden, hoch relevant, weil sie einerseits wichtige Optionen serviceorientierter Online-Angebote darstellen (z.B. RSS-Feeds als Push-Dienste für Informationen, Webservices für den Datenaustausch mit Unternehmen/Mittlern) und andererseits stärker partizipative Elemente herausstellen können (Beteiligungsforen, Blogs usw.). Weiterentwicklungen des Semantischen Web können für intelligentere automatisierte Serviceangebote der Verwaltung genutzt werden (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Die einheitliche Behördenrufnummer 115 (Projekt D115 im Rahmen von Deutschland Online) ist im Frühjahr 2009 in die Pilotphase gegangen. In Berlin als einer der Pilotregionen wurde die 115 damit freigeschaltet. Das Servicetelefon ist eines der fünf Leitprojekte des Programms „ServiceStadt Berlin“. Unter der Nummer 115 werden möglichst viele Behörden und Dienste auch außerhalb der Haupt- und Bezirksverwaltungen erreichbar bzw. vermittelbar sein. Das bisher nur werktags zwischen 7 und 19 Uhr verfügbare Angebot soll auf einen 24-Stunden-Betrieb an sieben Tagen erweitert werden und auch in englischer Sprache verfügbar sein. Weitere Sprachen, die für Berlin größere Bedeutung haben (z.B. Türkisch und Russisch), sollen dazukommen (in New York, dem Vorbild der einheitlichen Behördenrufnummer, werden 171 Sprachen angeboten!). Die Einrichtung weiterer zusätzlicher Kontaktmöglichkeiten per E-Mail und Fax ist geplant und sollte forciert werden. Berlin wird als Pilotanwender der bundeseinheitlichen Behördenrufnummer und auch als

Pilotanwender in der Ausgestaltung eines zentralen Serviceangebots vor großen Herausforderungen stehen (starke Budgeterhöhung notwendig bei gleichzeitig erheblichen Einsparungseffekten).

Wichtig ist auch, dass das Servicetelefon (ein weitaus besserer Begriff als „Behördenruf“) verstärkt auch für marginale Kontakt mit der Verwaltung Nutzung finden sollte, indem beispielsweise Bürger den Ausfall der Straßenbeleuchtung oder andere behebbare Missstände mitteilen. Für diesen besonderen Service-Charakter sollte stark geworben werden.

Für die unterschiedlichen Arten von Behördenkontakten sind die einzelnen Zugangskanäle unterschiedlich gut geeignet. Reine Informationsfragen, wie sie beispielsweise bei Angeboten des Servicetyps 8 – Persönliche Beratung und Betreuung vorkommen, können gut über entsprechende Informationsangebote im Internet, aber auch über Callcenter oder Voice-Government-Systeme beantwortet werden. Diese sollten verstärkt eingesetzt werden, um die Servicequalität der Verwaltung zu erhöhen und Sachbearbeiterinnen und -bearbeiter von Routinetätigkeiten zu entlasten.

Auch Anfragen und Anliegen von geringer Komplexität, z.B. im Zusammenhang mit Angeboten des Servicetyps 5 – Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide ohne Kontrollfunktion, sollten direkt im Callcenter beantwortet und schnell zum zuständigen Bearbeiter weitervermittelt werden. Über Voice-Government-Systeme (sprach- oder tastengesteuerte Zugänge zu Informationen und Diensten in der Verwaltung, wie sie beispielsweise schon in einem Berliner Bezirk bereitgestellt werden) können einfache, häufige Auskünfte elektronisch beantwortet werden.

Empfohlen werden daneben aber auch Callcenter mit fachlichen Zuständigkeiten, bei denen Anfragen hinsichtlich bestimmter Aufgabenbereiche (zum Beispiel bei Angeboten des Servicetyps 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik) zusammenlaufen.

Für Anfragen und Anliegen von höherer Komplexität sind unverändert die direkten Bearbeiter Ansprechpartner. Hier sollten die Neuen Medien verstärkt für vorbereitende Informationsbereitstellung und Terminvereinbarungen genutzt werden (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Vor allem für wenig mobile Nutzer oder Nutzer mit starken zeitlichen Einschränkungen sind mobile Bürgerdienste hilfreich, bei denen das Bürgeramt den Bürger „aufsucht“ (vgl. Kapitel 7.1.4 „An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?“). Tendenziell ausgegrenzte Gruppen benötigen besondere Zugangsorte zu der elektronischen Verwaltung (wie etwa betreute PCs in Seniorenheimen oder Arbeitsloseninitiativen). Umgekehrt sollten die Bürgerämter und mobilen Bürgerdienste jedem Nutzer mit Zugangsschwellen z.B. zum Internet die Möglichkeiten dieses Zugangs „ersetzen“ (benachteiligte, bildungsferne Bevölkerungsgruppen). In diesem Zusammenhang ist auch „Barrierefreiheit“ ein wichtiges Thema: Die Interessen von Menschen mit Behinderungen müssen bei der Erstellung und Umsetzung kommunaler E-Government-Angebote berücksichtigt werden (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Die Präsenz vor Ort ist auch beispielsweise im Zusammenhang mit Angeboten der Servicetypen 9 – Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsmaßnahmen oder 16 – Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit von erheblicher Bedeutung. Auch wenn sich immer mehr Aktivitäten virtuell bzw. aus der Ferne durchführen lassen, ist hier der persönliche Kontakt am Ort eines ordnungs- bzw. sicherheitsrelevanten Ereignisses erforderlich.

Insgesamt muss es verstärkt darum gehen, die unterschiedlichen Zugangskanäle zu bündeln und integrative Angebote zu schaffen. Wichtig ist aber auch das Marketing für die Angebote und die Schaffung von Nutzungsanreizen – viele Bürger und Unternehmen kennen einschlägige Angebote der Verwaltung nicht. Der Nutzer der Zukunft sollte sich auch gerne und unaufgefordert an die Verwaltung wenden, wenn er Ideen zur Verbesserung des Wohn- und Arbeitsstandorts Berlin hat.

7.1.7 Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?

Übersicht 24: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Für wen?“

Rahmenbedingung	Nachfrage- seitig	Angebots- seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●●●		Gleiche Gesamtzahl, verstärkt für bestimmte Gruppen
Gesellschaftliche Umwelt	●●	●●●	Ausweitung für Benachteiligte und für „High Potentials“
Natürliche Umwelt	●	●●●	Ausweitung für Gruppen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können
Globalisierung	●	●●	Neue Zielgruppen
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●	●●	Neue Zielgruppen
Nachfrage	●	●	Veränderte Nutzung bisheriger Zielgruppen
Technologie	●	●	Mobile Dienste für Touristen
Öffentliche Finanzen		●	Konzentration / Einschränkung
Recht/Normen		●	Regelungen für bestimmte Bedarfsgruppen

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bis zum Jahr 2016 ändert sich die Gesamtzahl der Bevölkerung in Berlin voraussichtlich nur marginal, so dass sich an der Gesamtmenge der Serviceangebote (ohne Aufgabenveränderungen und Aufgabenkritik) zunächst einmal wenig ändern würde. Durch gewisse Strukturveränderungen (die relative (Über-)Alterung und „Unterjüngung“ der Bevölkerung, Vereinzelungen und die Zunahme Alleinerziehender, die Zunahme des Anteils von Migranten), Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds und normative Setzungen (zunehmende Integrationsprobleme, wachsende Bedeutung der Familie, stärkeres zivilgesellschaftliches Engagement) sind die Anpassungsbedarfe jedoch teilweise erheblich, insbesondere bei bürgerbezogenen Servicetypen.

So sind bestimmte Gruppen quantitativ stärker zu bedienen, z.B. die über 75-Jährigen, deren Zahl bis 2016 um ca. 40-50 Prozent zunimmt (betrifft z.B. Krankenhaus- und Pflegeplätze, ambulante Hilfe, Vormundschaften), Menschen mit Migrationshintergrund (ca. plus fünf Prozent) oder Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind (Unterstützungs-, Transfer- und Sozialleistungen, Fördermaßnahmen) (starke Budgeterhöhung notwendig).

Andere Gruppen gehen zahlenmäßig zurück (Kinder, Jugendliche – minus fünf Prozent –, Familien). Daraus könnte zwar ein zahlenmäßiger Rückgang bestimmter Services geschlussfolgert werden. Gleichzeitig steigt aber aufgrund politischer Zielsetzungen und normativer Setzungen vor dem Hintergrund bestehender Defizite der Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungen (z.B. frühkindliche Bildung, Familienförderung, Ausweitung der Ganztageschulen), so dass sich daraus nur Umschichtungen im erforderlichen Serviceangebot, aber keine quantitativen Reduzierungen ergeben (budgetneutral).

Der wachsende Fachkräftemangel und die zunehmende Bedeutung der Erwachsenenbildung erfordern einerseits noch stärkere Maßnahmen zur berufsbegleitenden Weiterbildung, bei der die öffentliche Hand vorrangig Moderatoren und Vermittlerfunktion hat, aber auch einen direkten Ausbau der Ausbildungseinrichtungen. Auch der Berufstätige in Normalarbeitszeit, der bisher kein

„Kunde“ entsprechender Einrichtungen war, wird stärker als Adressat entsprechender Angebote in Frage kommen (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Im Zusammenhang mit dem Klimawandel wächst der Anteil von Menschen, die von Schadensereignissen bedroht sind (Sturmschäden, Hochwasserschäden). Für Informations- und Beratungsdienste ist diese Gruppe einzugrenzen und nach Möglichkeit direkt zu adressieren (mittlere Budgeterhöhung notwendig). Dies ist beispielsweise bei Angeboten des Servicetyps 8 – Persönliche Beratung und Betreuung relevant.

Durch die anspruchsvollen Zielsetzungen des Klimaschutzes und der nachhaltigen Umweltentlastung sind in großem Umfang verstärkt alle klima- und umweltrelevanten Akteure mit Informations- und Beratungsdiensten sowie Förderprogrammen anzusprechen. Das betrifft beispielsweise stark CO₂-emittierende Unternehmen, die Teilnehmer am individuellen motorisierten Nahverkehr oder Wohnungsbauunternehmen (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Die Kunden der Wirtschaftsverwaltung ändern sich u.a. durch die vorne beschriebenen Trends der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft, der Verschiebung der wirtschaftlichen Schwerepunkte in der Welt in Richtung Asien, der wachsenden Unternehmenskonzentration in Richtung von global players, der verstärkten Aktivitäten internationaler Finanzinvestoren oder der verstärkten Niederlassung europäischer und außereuropäischer Dienstleister (geringe Budgeterhöhung notwendig).

In den Blick der Wirtschaftsförderung und -politik (Servicetyp 12) müssen zunehmend hoch qualifizierte Zuwanderer (auf Zeit) und vor allem die Branchen Gesundheit, Bio- und Gentechnologien (evtl. auch Nanotechnologien) sowie generell die wissensbasierten Branchen wie z.B. die Kulturwirtschaft oder die Kreativwirtschaft genommen werden (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Vor allem in den benachteiligten Quartieren kommt der verstärkten Betreuung der lokalen Ökonomie, die teilweise stark durch ethnische Ökonomien geprägt ist, eine wichtige Bedeutung zu (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Beim Ausbau der E-Government-Angebote sind vor allem die Intermediären in den Blick zu nehmen, da sie sogenannte „power user“ von Online-Services sind und sich auf beiden Seiten dadurch schnell Rationalisierungspotenziale nutzen lassen (auf mittlere Sicht deutlich Einsparungen realisierbar).

7.1.8 Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Funktionen, Qualifikationen etc.) sollen die Leistungen erbringen?

Übersicht 25: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Welche Mitarbeiter?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel	●	●●●	Personalentwicklung, Qualifizierungen, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund
Gesellschaftliche Umwelt	●		Qualifizierungen, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund
Natürliche Umwelt			
Globalisierung	●●	●	Mehrsprachigkeit
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●		Qualifizierungen
Nachfrage	●	●	Personalentwicklung
Technologie		●●	Qualifizierungen
Öffentliche Finanzen		●●●	Personalabbau, Anreizsysteme
Recht/Normen		●●	Dienstanweisungen, Regelungen

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Beim Personalstand und bei der Personalstruktur der Berliner Verwaltung ergeben sich bis zum Jahr 2016 noch gravierende Veränderungen. Die Entwicklungen sind in Kapitel 5 beschrieben.

Vonseiten der Nachfrager gibt es, abgesehen von dem Wunsch nach besserer Servicequalität, nur wenige Dinge, bei denen sich die veränderten Rahmenbedingungen bemerkbar machen. Durch den noch leicht wachsenden Anteil von Menschen in der Stadt mit Migrationshintergrund wäre es empfehlenswert, als Ansprechpartner auf Seiten der Dienstleister in deutlich größerem Umfang als bisher ebenfalls Personen verschiedener ethnischer Herkunft einzusetzen (Stichwort „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“). Das gilt besonders stark für die personenbezogenen Dienste, wie etwa Polizisten, Sozialarbeiter, Lehrer, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Anlaufstellen z.B. in den Bürgerämtern. Auf diesem Weg kann die Schwellenhöhe verringert werden, wodurch die Adressaten besser erreicht werden können (budgetneutral). Besonders relevant sind entsprechende Maßnahmen z.B. für Angebote des Servicetyps 1 - Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben.

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung heißt aber auch, dass Verwaltungskräfte von der Führungskraft bis zu Auszubildenden auf Basis eines ressortübergreifend geplanten Qualifizierungskonzepts zum Erwerb interkultureller Kompetenz fortgebildet werden. Dies gilt gleichermaßen für Lehrkräfte, Pädagogen und Erzieher insbesondere in Einrichtungen mit hohem Migrantenanteil. Um diesen Prozess zügig voranzutreiben, bieten sich Multiplikatoren-schulungen an.

Die Zunahme von Menschen in sozialen Notlagen und deren Bedarf nach Beratungs- und Transferleistungen wird zu einer verstärkten Inanspruchnahme der entsprechenden Dienststellen führen. Neben notwendigen quantitativen Verbesserungen der Personalausstattung in diesen Bereichen sind auch Maßnahmen der Personalentwicklung wichtig, die Aspekte wie z.B. „Stress und Umgang mit Überforderungen“, „Soziale Kompetenz“, „Psychologische Grundlagen“ usw. abdecken (geringe Budgeterhöhung notwendig). Spezielle Ausbildungsgänge, z.B. in Bezug auf die dezentrale Netzwerk- und Projektarbeit sind zu entwickeln und anzubieten.

Bei den wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen (z.B. Angebote des Servicetyps 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik) steigt die Nachfrage nach Ansprechpartnern, die ein Verständnis für Unternehmensbelange haben und die – in bestimmten Bereichen – zumindest englisch- oder sogar mehrsprachig sind. Letzteres betrifft vor allem die Kontaktpartner für internationale Unternehmen und die Kontaktpersonen beim neu einzurichtenden Einheitlichen Ansprechpartner. Teilweise sind zur Erlangung der notwendigen Fremdsprachenfähigkeit verpflichtende Schulungen durchzuführen (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Aber nicht nur in den Front Offices ist eine bessere englische Sprachfähigkeit wichtig für eine Stadt, die zunehmend an der Servicefreundlichkeit auch für nicht deutschsprachige Bewohner und Gäste gemessen wird. Eine grundlegende englische Sprach- und Kommunikationsfähigkeit sollte in allen Bereichen zur Pflicht gemacht werden (und entsprechende Qualifikationen entwickelt werden), in denen Gäste der Stadt Services in Anspruch nehmen (z.B. in Museen, im ÖPNV oder in Fundbüros) (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Bei den wirtschafts- wie den bürgerbezogenen Dienstleistungen gilt, dass nicht jeder Mitarbeiter flüssig in einer anderen Sprache antworten können muss, sondern dass in jedem Bereich Ansprechpartner mit den Sprachkenntnissen der „Kunden“ zu finden sind, an die verwiesen werden kann.

Die qualitative und ggf. auch quantitative Verbesserung der Serviceangebote setzt qualifizierte und serviceorientierte Mitarbeiter voraus. Qualität, Kompetenzen und Serviceorientierung sind zunächst keine altersbezogenen Merkmale (im Hinblick auf das Argument der zunehmenden durchschnittlichen „Alterung“ der Bediensteten), sondern können und müssen in erster Linie durch geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung befördert werden. Eine Vielzahl von Instrumenten (wie z.B. Mentoring, Coaching, Gesundheitsmanagement, Leistungsanreize, Qualitätszirkel, Rotationen, Zielvereinbarungen) kommt hierfür in Frage (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

Entscheidend ist auch, inwieweit das Land Berlin seine verwaltungsspezifischen Ausbildungssysteme modernisiert und ausbaut, anstatt sie zurückzufahren. Fachkräftemangel ist nicht nur in der Wirtschaft ein Thema, sondern wird auch in der Verwaltung des Landes Berlin zunehmend Probleme mit sich bringen. Die Konkurrenz um gute Arbeitskräfte steigt. Eigene Ausbildung wird zunehmend wieder wichtiger. In der spezifischen Situation Berlins mit deutlichen Defiziten in der Serviceorientierung gegenüber Migranten wäre eine Erhöhung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund ein wichtiges Instrument, mit dem gleich zwei Ziele verfolgt werden könnten: Sicherung des „Nachschubs“ qualifizierter Mitarbeiter und Verringerung der Schwellenhöhe in der Kommunikation mit Migranten (vgl. oben) (budgetneutral).

Ausbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte auch stärker zur Bringschuld des Arbeitgebers werden und verpflichtenden Charakter haben; ausreichende Zeitkontingente sind dafür vorzusehen. Die Ausbildung sollte stärker am lebenslangen Lernen orientiert sein. Spezifische Ausbildungsinhalte müssten neu entwickelt werden, z.B. bezogen auf Tätigkeiten im Front Office, wie z.B. dem Berlin-Telefon, oder bezogen auf die dezentrale Projekt- und Netzwerkarbeit.

Weitere Anreizinstrumente, um die Verwaltung als Arbeitgeber (wieder) attraktiver zu machen, sind beispielsweise die Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität und die stärkere Berücksichtigung von individuellen Arbeitszeitbedürfnissen. Um eine familiengerechte Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu befördern, ist die Einrichtung von behördeneigenen Kindertagesstätten und -krippen ein gutes Anreizinstrument, wie es auch in der Privatwirtschaft mit Erfolg eingesetzt wird (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Durch den passgenauen Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung und die anderen beschriebenen Maßnahmen steigt die Attraktivität des Arbeitgebers auch für zukünftige Neueinstellungen nach altersbedingten Abgängen, sofern bis zum Jahr 2016 neue Einstellungskorridore eröff-

net werden. Diese müssten alleine dadurch möglich sein, dass dem bis 2016 vom Finanzsenator vorgesehenen Personalabbau um ca. 15 000 Beschäftigte ca. 25 000 Abgänge in die altersbedingte Rente gegenüberstehen⁸⁰.

Verschärft stellt sich der drohende Bewerber- und Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels im Hinblick auf die Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr dar, für die sehr spezifische Anforderungsprofile gelten. Dem drohenden Mangel an geeigneten Bewerbern könnte hier begegnet werden, indem die Personal-Zielstellengröße stärker flexibilisiert wird. Mit temporären Neueinstellungen ließe sich so der einmalige Bewerberanstieg zum Ende des Schuljahres 2011/2012 – aufgrund der Verkürzung der Schulzeit von 13 auf zwölf Jahre verlassen hier gleich zwei Abiturjahrgänge die Schulen – nutzen und die Auswirkungen des mehrjährigen Einstellungsstopps zumindest abfedern.

Die OECD kommt in Analysen zu dem Schluss, dass in Deutschland eine Verwaltungskultur mit einem stark legalistischen Ansatz als Qualitätsstandard vorherrscht. Als Folge davon ist der höhere Verwaltungsdienst stark mit Juristen durchdrungen⁸¹. Eine veränderte Einstellungspraxis in diesem Bereich, die verstärkt auch andere Qualifikationen und Professionen berücksichtigt, könnte dazu führen, dass das Servicebewusstsein mehr als bisher auch an sozialen, ökologischen oder ökonomischen Standards orientiert ist (budgetneutral).

Ein ganz wesentlicher Schritt zur Verbesserung der Personalsituation hinsichtlich Qualifikationen, Kompetenzen, Motivation ist letztlich die bereichsgenaue Analyse und Ableitung von spezifischen Handlungsbedarfen – abhängig von den jeweils individuellen Arbeitssituationen, der Mitarbeiterzufriedenheiten, den Potenzialen und Hemmnissen einer Weiterqualifizierung und von vielem anderen mehr. Das Hinzuziehen externen Sachverständigen ist hierbei unerlässlich (mittlere Budgeterhöhung notwendig).

80 Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, Personalbestand, Bericht Quartalsmonat Juni 2008 – vorläufige Ergebnisse, Berlin 2008, noch nicht veröffentlicht.

81 Vgl. Werner Jann, Bürokratieabbau: Über einige Missverständnisse der aktuellen Debatte, in: Wirtschaftsdienst, H. 10/2005, S. 1-5.

7.1.9 Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?

Übersicht 26: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Wie?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel			
Gesellschaftliche Umwelt	●	●	Verringerung der Schwellenhöhe
Natürliche Umwelt			
Globalisierung	●	●	Beschleunigung, Mehrsprachigkeit
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●		Beschleunigung, Qualitätsversprechen
Nachfrage	●●	●	Proaktive Angebote, Feedbackmöglichkeiten, Qualitätsversprechen
Technologie		●●●	Beschleunigung, Transparenz, Track and Trace, CRM, sichere Services
Öffentliche Finanzen		●●	Verschlanung, stärkere Gebührenfinanzierung bei „Kürleistungen“
Recht/Normen	●	●●●	Recht auf Information, Qualität und Transparenz

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Frage nach dem „Wie?“ geht es im Wesentlichen um die Ausgestaltung der Prozesse zwischen Dienstleistungsgeber und -nehmer.

Auf Seiten der Nachfrager sind es vor allem Anforderungen an Schnelligkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit, die für die zukünftig veränderte Ausgestaltung der Services eine Rolle spielen. Diese Anforderungen ergeben sich bei den Bürgern vor allem aus den veränderten Erwartungen, die sich aus der Nutzung privater Dienste ergeben. Private haben im Management der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management – CRM) immer häufiger Qualitätsstandards und kundenfreundliche Lösungen eingeführt – besonders im telefonischen oder Online-Kontakt –, die Standards in der Erwartungshaltung auch im Umgang mit Serviceleistungen im Land Berlin setzen.

Die stärkere Ergänzung von Services um zusätzliche Informationselemente ist eine weitere Herausforderung, die sich aus der Veränderung der Rahmenbedingungen ergibt. Dies gilt in erster Linie für Informationen, die online (teilweise auch telefonisch) angeboten werden. Auf Nachfragerseite gilt das oben Gesagte: Bürger und unternehmerische Akteure entwickeln in dieser Hinsicht veränderte Erwartungen an die öffentliche Hand, die sich aus der fortgeschrittenen Nutzung privater Dienste ergeben. Vielen Kundenkontakten und Transaktionen in Handel und Dienstleistungen gehen inzwischen Informationsrecherchen im Internet voraus.

Auf Anbieterseite werden durch verbesserte Informationsangebote

- die teilweise zeitraubende Nachfragehäufigkeit bei den Mitarbeitern von Verwaltungen reduziert (Entlastungen zur Milderung der Folgen des Personalabbaus),
- die Akzeptanz des Verwaltungshandelns erhöht (Imagedefizite mildern) und
- Beteiligungsmöglichkeiten verbessert.

Solche ergänzenden Informationsangebote betreffen z.B.

- bessere Informationen über interessierende Einrichtungen und Angebote (mit konkreten Anlaufstellen und zentralen Ansprechpartnern zur Orientierung),
- unterstützende Informationen beim Online-Ausfüllen von Dokumenten z.B. mithilfe interaktiver Formulare durch Hilfetexte und Plausibilitätsprüfungen bereits bei der Eingabe,
- begleitende und spezifisch aufbereitete Informationen z.B. bei Stadtentwicklungsprojekten, Haushaltsentscheidungen, Gesetzesvorhaben, wirtschafts- oder sozialpolitischen Entscheidungen.

Die Einrichtung zusätzlicher Informationsangebote macht zunächst mittlere Budgeterhöhungen notwendig, führt aber mittelfristig zu erheblichen Einsparungen.

Eine Vereinfachung der Prozesse (z.B. verständliche Formulare, Reduzierung der Anforderungen im „Kundenkontakt“ auf das unbedingt Notwendige, Nutzung von Metaformularen zur Vermeidung von Mehrfacheingaben) führt zu einer Verringerung der Schwellenhöhe im Verwaltungskontakt und zu Beschleunigungen im Sinne der Adressaten und der Dienstleister. Von Interesse ist dies beispielsweise bei Angeboten des Servicetyps 3 – Bürgerbezogene Fördermaßnahmen auf Antrag.

Elemente, die aus den im privatwirtschaftlichen Bereich verbreitet eingesetzten CRM-Systemen verstärkt übernommen werden sollten, sind beispielsweise Kundenakten, Track-and-Trace-Möglichkeiten (diese ermöglichen es den Kunden, den jeweiligen Stand der Bearbeitung über das Internet nachzuvollziehen), Mailing-Aktionen, Terminvereinbarungen, Feedback-Möglichkeiten und Reklamationsbearbeitungen. Ansatzweise kommen solche Ansätze schon im Bereich der Wirtschaftsförderung zur Anwendung.

Der wirtschaftliche Strukturwandel und der immer größere Effizienzdruck in der Wirtschaft sind ursächlich dafür, dass einerseits eine Prozessbeschleunigung (auch als Standortfaktor) – auch durch die EU forciert⁸² –, andererseits eine größere Transparenz des Standes der Verfahren wichtig sind (z.B. über Track-and-trace-Möglichkeiten); dies könnte einen wesentlichen Beitrag zur Milderung der Imagedefizite der Verwaltung bei der Berliner Wirtschaft leisten.

Feedback-Möglichkeiten und Qualitätsversprechen sind weitere Bausteine, die nicht nur aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen stärker in die Serviceangebote eingebaut werden sollten. D.h. unter anderem, dass die Kundenzufriedenheit abgefragt wird (und regelmäßig zur Verbesserung der Prozesse herangezogen wird) und dass Angaben gemacht werden, in welcher Zeit und mit welcher Qualität Anfragen, Anträgen usw. bearbeitet werden sollen (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Ein weiteres neues Element, das sich aus den Erwartungen an einen serviceorientierte Verwaltung ergibt, sind die mit der Entwicklung des Web 2.0 entstandenen Möglichkeiten der RSS-Feeds. Mit diesem Online-Service können Adressaten, die Interesse an Mitteilungen vonseiten der Dienstleistungsanbieter in Berlin haben, entsprechende Informationsdienste „buchen“. Wenn ein neuer Eintrag auf der Internetseite der Stadt oder des Bezirk eingestellt wird, wird der Nutzer, der sich als Interessent eingetragen hat, automatisch informiert. Diese Art der Dienste sollten verstärkt und teilweise proaktiv angeboten werden (z.B. im Umweltbereich, bei Fördermaßnahmen, in Ehrenamtstörbörsen, bei Bildungsangeboten u.v.a.m.) (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Bei E-Government-Angeboten sind die öffentlichen Serviceanbieter gefordert, angemessene, teilweise hohe Sicherheitsstandards einzuhalten. Diese sind abgestuft einzurichten, je nach möglicher Konsequenz des Missbrauchs (mittlere bis starke Budgeterhöhung notwendig mit mittelfristig er-

⁸² Zum Beispiel haben sich die Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedstaaten 2006 darauf verständigt, über geeignete Maßnahmen die für eine Unternehmensgründung durchschnittlich erforderliche Zeit erheblich zu reduzieren, um damit das Ziel „Schneller und einfacher gründen“ umzusetzen. Es wird angestrebt, die durchschnittliche Dauer einer Gründung in der EU, insbesondere bei KMU, auf eine Woche zu verkürzen.

heblichen Einsparpotenzialen). Bei Transaktionen zwischen „Kunden“ und Verwaltung mit gesetzlicher Schriftformerfordernis lassen sich durch die Verwendung qualifizierter Signaturen eine hohe Sicherheit erreichen und gleichzeitig die vollständig medienbruchfreie Be- und Verarbeitung realisieren. Die Daten aus signierten Dokumenten oder Anträgen können direkt in die Fachverfahren der Verwaltung übernommen werden. Potenziale der Automatisierung lassen sich erst dadurch ausschöpfen. Die Hemmnisse der Anwendung auf Seiten der Bürger werden durch eine stärkere Verbreitung der Signaturen auf E-Cards deutlich zurückgehen (geringe Budgeterhöhung notwendig). Von Interesse ist dies beispielsweise bei Angeboten des Servicetyps 3 – Bürgerbezogene Fördermaßnahmen auf Antrag.

Auf der gesetzlichen, normative Ebene kann und sollte ein Bundesland wie Berlin, im Zusammenhang der hier genannten Aspekte tätig werden, wie es z.B. für einen spezifischen Bereich mit der Verabschiedung des Informationsfreiheitsgesetzes schon 1999 geschehen ist. Darin wird beispielsweise das Recht auf Akteneinsicht oder Aktenauskunft und das Widerspruchsverfahren geregelt. Es werden aber auch die dafür zu entrichtenden Gebühren festgelegt. Im Hinblick auf die Verbesserung der Servicelandschaft etwa hinsichtlich Information, Qualität und Transparenz ließen sich ähnliche Regelungen vorstellen (geringe Budgeterhöhung notwendig). Bei der Ausgestaltung entsprechender Normen wäre der frühzeitige Diskurs mit den Adressaten und Interessensverbänden besonders wichtig.

7.1.10 Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?

Übersicht 27: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Von welcher Ebene?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel		●	Quartiers-/Bezirksorientierung
Gesellschaftliche Umwelt	●	●	Quartiers-/Bezirksorientierung
Natürliche Umwelt		●●	Normativ begründete Maßnahmen zentralisieren
Globalisierung	●	●	Uneinheitlich
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●		Quartiers-/Bezirksorientierung
Nachfrage	●		
Technologie		●●	Front Offices Quartiers-/Bezirksorientierung, Back Offices zentralisieren
Öffentliche Finanzen		●●	Quartiers-/Bezirksorientierung des zivilgesellschaftlichen Engagements, Back Offices zentralisieren
Recht/Normen		●●	Uneinheitlich, Rekommunalisierung

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Serviceangebote in Berlin werden auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen Anbietern erbracht (vgl. Kapitel 3):

- Hauptverwaltung,
- Bezirksverwaltungen,
- Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen,

- private Träger,
- Zivilgesellschaft und Wirtschaft.

Einige der Aufgabenzuordnungen sind historisch gewachsen, in vielen Fällen sind sie durch gesetzliche Regelungen und Normen fixiert. Es ist nicht überraschend, dass ein großer Teil der Servicetypen (vgl. Kapitel 4) eben nicht durch eine klare Ebenenzuordnung unterscheidbar ist, sondern sich ähnliche Services jeweils auf unterschiedlichen Ebenen der Aufgabenwahrnehmung wiederfinden.

Die Veränderung von Rahmenbedingungen auf Seiten der Nachfrager hat vergleichsweise geringe Auswirkungen auf die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote in Hinblick auf die Ebene der Aufgabenwahrnehmung. Vereinfacht gesagt: Dem Bürger oder Unternehmer ist es zunächst einmal egal, wer die Leistung auf welcher Ebene erbringt, Hauptsache, sie wird in der von ihm gewünschten Qualität, am gewünschten Ort und auf dem gewünschten Weg erbracht. Die Adressaten erwarten jedoch in vielen Fällen eine wohnortnahe Bedienung, was zur grundlegenden Verankerung des One-Stop-Prinzips auch für Bürger und damit eine Stärkung dezentraler Front Offices führen müsste.

Es ist auch an verschiedenen Stellen beschrieben, dass das Engagement der Bürgerinnen und Bürger im Regelfall umso höher ist, je stärker es im erlebten Umfeld Wirkungen zeigt. Wenn man also (zwangsläufig) stärker auf den aktivierenden Staat setzt und die Bürger und Unternehmen stärker in die Pflicht nehmen will, den Lebensraum Stadt mit zu entwickeln und Aufgaben der Daseinsvorsorge zu übernehmen, dann muss man in vielen Dienstleistungen verstärkt die Quartiersorientierung der Maßnahmen befördern – und damit auch die Ebene der Leistungserbringung ins Quartier verlagern. Entsprechende Erfordernisse ergeben sich bei den meisten Servicetypen. Konkret heißt das in vielen Fällen eine stärkere Übertragung der Aufgabenverantwortung auf die Bezirke, verbunden mit einer besseren Finanzausstattung, und eine veränderte Ausgestaltung des Globalsummenprinzips. Der langjährige Dissens in diesem Punkt ließe sich möglicherweise aufweichen, wenn die tatsächliche Nutzung größerer Spielräume vor allem im Sinne der Adressaten der Bezirksverwaltung durch ein Monitoring nachgewiesen werden müsste (müsste insgesamt budgetneutral erfolgen können).

Das gilt etwa in Bereichen, wo es um höhere Quantitäten von Serviceangeboten geht, etwa bei personengebundenen Services (z.B. Sozialarbeit, Krankenpflege usw. als Angebote des Servicetyps 3 – Bürgerbezogene Fördermaßnahmen auf Antrag) die aufgrund der öffentlichen Haushaltslage eher noch weniger möglich sein werden. Das gilt auch in dem großen Aufgabenfeld der Integrationsmaßnahmen, in dem weitaus stärker als bisher auch die ethnischen Gruppen und Vereine sowie die ethnische Ökonomie eingebunden werden sollten. Allerdings wäre es wichtig, das ehrenamtliche Engagement in einen übergreifenden strategischen Rahmen auf Landesebene einzubinden (geringe Budgeterhöhung notwendig). Hierzu gilt es, eine nachhaltige Struktur zu schaffen und die vielfältigen, bereits vorhandenen Aktivitäten zu bündeln und Akteure zu vernetzen. Hierzu zählen unter anderem Nachbarschaftszentren, Kirchen, Vereine (z.B. Senior Partners at School, Wohlfahrtsverbände). Grundlage hierfür ist eine Bestandserhebung und Bedarfserschließung ehrenamtlichen Engagements, die in ein Konzept zur Gewinnung, professionellen Begleitung und Anerkennung ehrenamtlich Tätiger mündet.

Die Bedeutung der Ortsnähe gilt schließlich auch für das gesellschaftliche Engagement aus der Wirtschaft. Gerade das Engagement „vor Ort“ hat dabei eine lange Tradition und findet oft auf Bezirks- und Quartiersebene seinen Niederschlag. Ziel sollte es sein, die überwiegend punktuellen und autonomen unternehmerischer Aktivitäten in einen strategischen Rahmen einzubinden und mit den Erfordernissen der strategischen Planung bzw. übergeordneten stadtentwicklungspolitischen Zielen der Bezirke und des Landes Berlin in Einklang zu bringen. Dabei geht es darum,

Win-Win-Situationen zu schaffen, die die Interessen der Unternehmen, der Bezirke und der Stadt verbinden und in den strategischen Rahmen einfügen (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Die Globalisierung und der wirtschaftliche Strukturwandel haben zwei gegensätzliche Effekte: Die globalen Zusammenhänge werden wichtiger bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn des Lokalen (regionale Stärken und Eigenheiten als Standortvorteil). Daraus folgt, dass die international orientierten Serviceleistungen bei der Wirtschaftsfördergesellschaft Berlin Partner in noch stärkerer Kooperation mit der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) stellvertretend für die Metropolregion Berlin-Brandenburg umgesetzt werden sollten, während die konkreten Angebote für die vor allem klein- und mittelständisch strukturierte Wirtschaft Verbesserungen auf Bezirksebene erfahren sollten. Dabei wird von der Wirtschaft aber eine stärkere Vereinheitlichung der Organisation und Prozesse auf Bezirksebene gefordert; dies sollte angestrebt werden (zunächst geringe Budgeterhöhung notwendig mit mittelfristigen Einsparpotenzialen). Auswirkungen ergeben sich daraus in erster Linie auf die Angebote des Servicetyps 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik.

Aus normativer und finanzwirtschaftlicher Perspektive ist in vielen Bereichen die weitere oder verstärkte Ansiedlung von Aufgaben auf der Ebene der Hauptverwaltung (bzw. von Beteiligungsunternehmen des Landes) sinnvoll. Dienstleistungen etwa für den Umweltbereich, hinter denen normative Setzungen stehen (z.B. Maßnahmen zur Energieeinsparung und Umweltentlastung, Informations-, Moderationsangebote und Maßnahmen zur Förderung und Initiierung umweltbewussten Handelns), richten sich gleichermaßen an alle Adressaten in der Stadt und lassen sich, wie es auch der Fall ist, zentral am besten konzipieren und umsetzen.

Vor allem durch den Druck zur weiteren Haushaltskonsolidierung und die technologischen Entwicklungen ist eine stärkere Zentralisierung von Back-Office-Leistungen – vor allem in den Bereichen, die stark IT-gestützt arbeiten – anzuraten. Es ist unsinnig, bestimmte E-Government-Infrastrukturen in Berlin zwölf Mal (in unterschiedlicher Form) vorrätig zu halten. Spätestens bis zum Jahr 2011 sollte hier geprüft werden, welche Leistungen und Infrastrukturen aus Effizienzgründen zentral bereitgestellt werden (z.B. gemeinsame E-Government-Plattformen, zentrale Register), damit danach Planung, Finanzierung und Umsetzung beginnen können. Für die Realisierung automatisierter elektronischer Workflows zwischen den Back Offices der Haupt- und Bezirksverwaltungen spielt die Einrichtung zentraler Register eine wesentliche Rolle. Ergänzend und teilweise alternativ wird eine stärkere Entwicklung und Nutzung von „Shared Services“ und die stärkere Berücksichtigung von technischen und semantischen Standards bei der Weiterentwicklung der bezirklichen Infrastruktur angeregt. Lösungen, die auf Standards basieren, sind effizient und führen auch zu einem Mehrwert bei den Adressaten von Serviceangeboten (Beschleunigung, Vereinfachung, besserer Informationsstand). Durch ein E-Government-Gesetz⁸³ sollten entsprechende Änderungen vorgegeben werden (große Einsparpotenziale) – hier hat Schleswig-Holstein einen Entwurf zu einem E-Government-Gesetz vorgelegt, vgl. Kapitel 6. Auswirkungen hätte dies insbesondere auch auf die Angebote der besonders häufig vertretenen Servicetypen, z.B. Servicetyp 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben.

Aus den Veränderungen der Rahmenbedingungen lassen sich kaum Argumente bezüglich einer Veränderung der Privatisierungspolitik des Landes herleiten. In welcher Organisationsform die Aufgaben wahrgenommen werden, richtet sich im Wesentlichen danach, wie wirtschaftlich und effizient die Aufgaben wahrgenommen werden und welche politischen Entscheidungen gefällt werden. Einziges Argument für eine mögliche neue Rekommunalisierung könnte die „deregulierungsgetriebene“ EU-Rechtsprechung zur Vergabe und kommunalwirtschaftlichen Betätigung sein.

83 Vgl. zu den Möglichkeiten Utz Schliesky: eGovernment in Deutschland, Kiel 2006.

7.1.11 Warum sollen die jeweiligen Serviceangebote auch zukünftig bereitgestellt werden?

Übersicht 28: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Warum?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel			
Gesellschaftliche Umwelt		●	Überkommene „antiquierte“ Leistungen zurückfahren
Natürliche Umwelt		●	Leistungen mit negativer Umweltwirkung zurückfahren
Globalisierung			
Wirtschaft/Arbeitsmarkt	●		Normenscreening, Bürokratieabbau
Nachfrage	●	●	Rückfahren wenig nachgefragter Leistungen
Technologie	●	●	Reduktion von Leistungsangeboten über mehrere Kanäle
Öffentliche Finanzen		●●●	Rückfahren wenig nachgefragter Leistungen und von „Kürleistungen“
Recht/Normen	●	●●●	Normenscreening, Bürokratieabbau

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Besonders relevante Rahmenbedingungen sind **fett** hervorgehoben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Frage, *warum* die jeweiligen Serviceangebote auch zukünftig bereitgestellt werden sollen, stellt sich vor dem Hintergrund, dass bei aller grundlegenden Tendenz von bürokratischen Systemen zum Selbsterhalt und zur Verfestigung eine kontinuierliche Anpassung der Leistungen und Leistungserstellung notwendig ist.

Vor allem vonseiten der Wirtschaft werden häufig und immer wieder Forderungen nach einem Abbau der Regulierungen und der Bürokratielasten gestellt. Es ist auch leicht zu begründen, dass nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt, sondern auch die jedes einzelnen Wirtschaftsbetriebs vom Ausmaß der Bürolasten abhängt. Unter anderem deswegen wird auch von der europäischen Ebene aus Druck hinsichtlich einer Überprüfung der jeweiligen nationalen Normen ausgeübt.

Stichworte im Sinne der Frage nach dem „Warum“ sind Aufgabenkritik, Normenscreening, Bürokratieabbau und Standardkostenmodell (als Instrument). Da die Finanzierungsbalance in einer hoch verschuldeten Stadt wie Berlin einem Nullsummenspiel (genauer sogar: einem Negativsummenspiel) entspricht, müssen neben den Entlastungen durch Bürokratieabbau Aufgaben geringerer Priorität heruntergefahren werden.

Es ist notwendig, zwischen unterschiedlichen Aspekten zu differenzieren⁸⁴.

- Welche Aufgaben sind anzupassen, zurückzufahren, nicht mehr wahrzunehmen oder auf Private zu übertragen („zuviel Staat“)? Dies sind rein politische Entscheidungen; die Politik muss sich auch mit der Prioritätensetzung hinsichtlich der Aufgabenfelder positionieren. Wenn die Aufgaben in wichtigen Zukunftsfeldern, wie etwa Klimaschutz, Bildung, Integration und Familien, ausgebaut werden sollen, in welchen Feldern müssen sie dann zurückgefahren werden?

84 In Anlehnung an Jann, Bürokratieabbau.

- Welche Regulierungen, Gesetze und Normensetzungen sind unnötig oder überflüssig? Mit dieser Frage muss sich ebenfalls die politische Ebene befassen.
- Welche Rechtsvorschriften (z.B. Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften, Dienstanweisungen), die den größten Teil der Regulierungen ausmachen, sind unnötig, überflüssig oder zu entschlacken? Hier ist die administrative Regulierungsebene gefragt und sollte Kriterien wie z.B. „Kompliziertheit“, „Kosten“, „Verständlichkeit“, „Widersprüchlichkeit“ anlegen.

Der weitere Aspekt der Art und Weise, wie die Normen umgesetzt werden, ist im Zusammenhang mit den anderen Untersuchungsfragen behandelt.

Die Antworten auf das „Warum“, egal, ob sie die politische oder administrative Ebene betreffen, richten sich in erster Linie an den vorne behandelten Fragen aus:

- Welche zukünftigen und zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?
- Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?

Jeder Aufgabenbereich und jede Dienstleistung sollten in gewissen Abständen von der Politik und Verwaltung auf den Prüfstand gestellt werden (geringe Budgeterhöhung notwendig, in der Umsetzung deutliche Kosteneinsparungen möglich). Letztlich sollte aber auch jeder Mitarbeiter, der als Serviceanbieter auftritt, die Frage nach dem „Warum?“ im Sinne der Kundenorientierung verinnerlichen.

Im Hinblick auf den Bürokratieabbau bei den Unternehmensservices ist eine stärkere konzeptionelle Beteiligung der Unternehmen selbst wichtig (Feedback, wie z.B. auf den Seiten der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen bereits angeboten, gemeinsame Strategieentwicklung usw.; vgl. auch das Kapitel 7.1.3 „Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?“). Die Anstrengungen zum Abbau der Bürokratiekosten für die Berliner Wirtschaft sollten verstärkt werden. Beide Seiten können von Bürokratiekosten entlastet werden, und es lässt sich die Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns erhöhen. Die Empfehlungen im KPMG-Gutachten zur Anwendung des Standardkostenmodells zum wirtschaftsbezogenen Bürokratieabbau werden geteilt. Die Überlegungen zum Abbau der Bürokratiekosten für die Wirtschaft sollten auch auf die bürgerbezogenen Bürokratiekosten ausgeweitet werden (geringe Budgeterhöhung notwendig).

Für den Umweltbereich schließt sich eine konkretere Empfehlung an. Durch die anspruchsvollen normativen Leitlinien der Berliner Umweltpolitik wäre es sinnvoll, Leistungen mit negativer Umweltwirkung zurückzufahren, wie es vielfach auch schon getan wird. Das betrifft beispielsweise die Ausweisung neuer Siedlungsflächen und Baugenehmigungen mit negativen Umweltwirkungen oder die Genehmigung von umweltbelastenden Events (wie z.B. mit der Love Parade im Tiergarten geschehen) (budgetneutral).

Bei allen Bemühungen zum Abbau von Regulierungen gibt es aber auch Anforderungen, auf veränderte Rahmenbedingungen mit neuen Normensetzungen und Regulierungen zu reagieren, um unerwünschte Entwicklungen in geregelte Bahnen zu lenken oder erwünschte Entwicklungen zu befördern (vgl. Beispiele in den anderen Kapiteln). Die wesentliche Herausforderung für die Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin besteht darin, dass auf der Basis politischer Prioritätensetzung festgelegt wird, in welchen Bereichen neue landesgesetzliche Regelungen besonders wichtig wären. Entsprechende Regulierungen müssen natürlich in der Balance zwischen öffentlicher Unterstützung und Eingriffen und der Errichtung neuer bürokratischer Hürden gesehen werden, wobei der Nutzen für die Lebens- und Standortqualität die (Bürokratie-)Kosten weit übersteigen sollte.

7.1.12 Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?

Übersicht 29: Bedeutung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Frage „Welche Organisationsform?“

Rahmenbedingung	Nachfrage-seitig	Angebots-seitig	Richtung
Demografischer Wandel			
Gesellschaftliche Umwelt			
Natürliche Umwelt			
Globalisierung		●	Spezielle Serviceeinrichtungen
Wirtschaft/Arbeitsmarkt			
Nachfrage	●	●	Geschulte Serviceeinrichtungen abtrennen
Technologie		●●	Stärkere Trennung Front Offices, Back Offices
Öffentliche Finanzen		●●	Stärkere Trennung Front Offices, Back Offices
Recht/Normen		●	

Die entsprechende Rahmenbedingung hat

- gewisse Auswirkungen
- große Auswirkungen
- sehr große Auswirkungen

auf eine nachfrage- bzw. angebotsbedingte Anpassung der Serviceangebote.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Veränderung von Rahmenbedingungen auf Seiten der Nachfrager hat kaum Wirkungen auf die zukünftige Ausgestaltung der Serviceangebote im Hinblick auf die interne Organisationsform. Es gilt verstärkt, was auch bei der Frage nach der Ebene der Leistungserbringung formuliert wird. Für den Bürger oder Unternehmer ist nur wichtig, dass die Leistung in der von ihm gewünschten Qualität, am gewünschten Ort und auf dem gewünschten Weg erbracht wird.

Wie an anderen Stellen beschrieben, hat die interne Organisationsform allerdings damit zu tun, wer konkret der Ansprechpartner des „Kunden“ ist. Dass der Druck auf die Serviceorientierung der Verwaltung auch durch die Veränderung der Rahmenbedingungen wächst, wurde an anderen Stellen vielfach beschrieben. Da nicht jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin das Prinzip der Kundenorientierung verinnerlicht hat und teilweise auch nicht einlösen kann, ist der Schritt zur stärkeren Abtrennung der Adressatenkontakte auf Mitarbeiter, die in der Serviceorientierung geschult sind und entsprechende persönliche Veranlagungen mitbringen, notwendig. Die gilt besonders für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bürgerämter, der anderen One-Stop-Shops und der Callcenter. In Berlin ist die Ausgliederung von Front Offices (die durch die technologische Entwicklung erst möglich wurde und wird) schon vielfach erfolgt und mit der spezifischen Auswahl und Schulung der Ansprechpartner in diesen Einrichtungen verbunden worden. Beispielsweise bei Angeboten des Servicetyps 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben profitieren die Adressaten von einer entsprechenden Ausgestaltung besonders.

Schlussfolgernd kann nur gesagt werden, dass diese interne organisatorische Trennung in Front und Back Offices weiter beschritten werden sollte, auch für solche Bereiche, in denen dies noch nicht erfolgt ist und häufigere Kundenkontakte bestehen (budgetneutral durch gegenläufige Kosten- und Einsparungseffekte). Ein besonderer Bedarf besteht aus nahe liegenden Gründen bei der Einrichtung des oder der Einheitlichen Ansprechpartner in Berlin, bei dem die Durchgriffsfähigkeit und Zuschreibung von Verantwortlichkeiten ein zentrales Effizienz- und Effektivitätskriterium ist.

Die veränderte Erwartung der Nachfrager hinsichtlich Beschleunigung, Nachvollziehbarkeit, Transparenz, Abbau von Mehrfachbelastungen (vgl. ausführlicher im Kapitel 7.1.9 „Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?“) kann nur erfüllt werden, wenn die interorganisatorischen Zuständigkeiten, Kommunikationsprozesse und Abläufe optimiert werden. Dies kann am ehesten im Zusammenhang mit Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen gelingen, die vor allem zur Kon-

zeption und Umsetzung von E-Government-Services vorgenommen werden. Dies ist aber sehr stark einzelfallspezifisch, so dass an dieser Stelle nur der sehr allgemeine Hinweis gegeben werden kann (der für die handelnden Akteure auf Seiten der Dienstleistungsanbieter auch nur altbekannt und trivial ist).

Von der Berliner Wirtschaft wird regelmäßig eine weitere Bündelung der wirtschaftsorientierten Aktivitäten am besten unter einem Dach gefordert. Dies scheint aus Effizienzgründen sinnvoll zu sein, lässt sich aber aus den veränderten Rahmenbedingungen nicht direkt ableiten, solange die Abstimmungsprozesse gut funktionieren und ein Einheitlicher Ansprechpartner im Bedarfsfalle an alle einschlägigen Wirtschafts- und Innovationsförderereinrichtungen verweist.

Die geplante Vereinheitlichung der Ämterstruktur in den Bezirken ist in Bezug auf die veränderten Rahmenbedingungen begrüßenswert; es würde Bedarf nach klareren Zuständigkeiten befriedigen und die Transparenz der Aufgabenwahrnehmung erhöhen.

7.2 Handlungsempfehlungen bezogen auf die Servicetypen

Im Folgenden werden die in Kapitel 7.1 hergeleiteten Ergebnisse noch einmal aufgegriffen und systematisch den Servicetypen zugeordnet. Die bisherigen Ausführungen mussten sich dabei auf beispielhafte Nennungen beschränken, die in erster Linie die Herleitung illustrieren und die Zusammenhänge deutlich machen sollten. Diese Angaben wurden analog für alle übrigen Servicetypen ergänzt und in die Tabelle mit aufgenommen. Auf umfassende Erläuterungen zur Ermittlung kann hier deshalb verzichtet werden. Dies soll einen kompakten Überblick und damit schnellen Zugang zu den Ergebnissen ermöglichen.

Die Tabellen zu den einzelnen Servicetypen enthalten jeweils auch noch einmal Angaben zu den für einzelne Fragestellungen besonders relevanten Rahmenbedingungen. Dabei bildet die bereits in Kapitel 7.1 erfolgte Bewertung die Grundlage. Diese wurde hier jedoch individuell für die Servicetypen angepasst. Das Symbol „●“ steht dabei für eine Rahmenbedingung, von der die Beantwortung der jeweiligen Untersuchungsfrage in hohem Maße abhängt. Das Symbol „○“ weist auf einen ebenfalls wichtigen Zusammenhang hin.

Wie bereits in Kapitel 7.1 deutlich gemacht wurde, bilden die dargestellten Handlungsempfehlungen nur einen Ausschnitt aller Möglichkeiten. Es darf keine umfassende Auflistung erwartet werden. Vielmehr sollen die Beispiele geeignete Ansätze zum Weiterdenken liefern.

Servicetyp 1: Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		○	●	●				○	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Unterstützung des lebenslangen Lernens • Mehr Freizeitangebote auch im Interesse älterer Mitbürger • Zusätzliche Wohnungsangebote für ältere Bürger • Zusätzliche neue Dienstleistungssegmente für ältere Bürger (Personen-, Haushalts-, Wohnungs-/Gebäude-Services; Wellness, Gesundheit, Fortbildung, Mobilitätsdienste, Lieferdienste) • Ausweitung KiTa-Plätze und vorschulische Bildung • Ausweitung Ganztagsbetreuung in Schulen • Ausweitung umweltverträglicher und ressourcenschonend erstellter Angebote
○			●				○		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Öffnungszeiten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
○			●				○		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern
●			○						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Front Offices noch stärker als bisher in große Einzelhandelsstandorte integrieren • Parallel dazu eine gewisse Dezentralisierung von Ansprechstellen • Stärkung und zielgruppenorientierte Ausgestaltung der mobilen Bürgerdienste • Verstärkt dezentrale Standorte auch vor dem Hintergrund der Integration von Migranten (z.B. in Quartieren mit bestimmten Bevölkerungsschwerpunkten) • Verzahnung von Angeboten im Bildungsbereich inhaltlich, aber auch räumlich • Zentralisierung der Back Offices
○				○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter prüfen • Zusätzliche Aktivierung Bürgerengagement und Ehrenamt
●			○	○			●		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling • Angebote im Internet, Callcenter oder Voice-Government-Systeme für reine Informationsfragen ausbauen • Zusätzlich betreute PCs in Seniorenheimen oder Arbeitsloseninitiativen sowie mobile Bürgerdienste
		○	●						Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien • Verschiebungen bei den Adressaten für Bildungsmaßnahmen (Zunahme Erwachsenenbildung)
			●					○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkter Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
●							○		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärter Anliegen)
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Übertragung der Aufgabenverantwortung bei quartiersbezogenen Maßnahmen auf die Bezirke, verbunden mit einer besseren Finanzausstattung • Weitaus stärkere Einbindung von ethnischen Gruppen und Vereinen sowie der ethnischen Ökonomie als bisher bei Integrationsmaßnahmen • Engere Einbindung lokaler Unternehmen innerhalb eines strategischen Rahmens
				○				○	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Aufgaben aufgrund von Entwicklungen in wichtigen Zukunftsfeldern (z.B. Bildung, Familie, Nachhaltigkeit) • Rückzug aus Aufgaben mit geringerer Priorität zur Wahrung des finanziellen Gleichgewichts

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 1: Angebote dieses Typs werden zukünftig weiterhin den größten Schwerpunkt in der Berliner Servicelandschaft darstellen. Die veränderten Rahmenbedingungen führen zu einer Verlagerung der inhaltlichen Schwerpunkte. Durch den Abbau von Zugangsschwellen könnten zukünftig mehr potenzielle Adressaten erreicht werden. Um in dem zu erwartenden Umfang leistungsfähig zu bleiben, sollten alle Möglichkeiten der Beteiligung der Adressaten sowie der Auslagerung von Prozessschritten auf die Adressaten oder auf Dritte geprüft werden.										

Servicetyp 2: Förderung von Institutionen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Unterstützung von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen • Stärkere Unterstützung der Ausbildungsaktivitäten in den Unternehmen, insbesondere auch bezogen auf Bürger mit Migrationshintergrund • Verstärkung der Maßnahmen zur Milderung des Fachkräftemangels • Stärkere Unterstützung der frühkindlichen Bildung • Stärkere Unterstützung kultureller Identität und Kompetenz • Zukünftig zusätzliche Bedarfe im Zusammenhang mit Umweltschutz und Nachhaltigkeit
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kontaktmöglichkeiten innerhalb üblicher Geschäftszeiten gewährleisten, ggf. ausbauen • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Einbindung von Vertretern der jeweiligen Institutionen
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (hier auch Einheitlicher Ansprechpartner EU-DLR) • Zentralisierung der Back Offices
<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Nutzung des Know-hows von Organisationen • Verstärkte Nutzung der zwischen den Organisationen vorhandenen Netzwerkstrukturen
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt über einen Einheitlichen Ansprechpartner • Zukünftig weiterhin klassische Kontaktaufnahme per Telefon oder schriftlich • Wichtig: Kommunikation auch per Email ermöglichen
		<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt für Initiativen mit eigenem finanziellen Background, die nur organisatorische Unterstützung benötigen • Unterstützung für Organisationen, die in größerem Umfang auch finanzielle Zuwendungen benötigen, auf das Erforderliche beschränken • Organisationen, die überregional bzw. grenzüberschreitend aktiv sind, gleichermaßen neben lokalen Akteuren
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Spezialisierung in Bezug auf bestimmte Sektoren/Branchen/Themen • Zusätzlich Einsatz von „Netzwerkern“
<input checked="" type="radio"/>							<input type="radio"/>		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkter Einsatz IKT und Online-Services • Nachvollziehbare und transparente Abläufe • Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. durchschnittliche Bearbeitungszeiten)

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Übertragung der Aufgabenverantwortung bei quartiersbezogenen Maßnahmen auf die Bezirke, verbunden mit einer besseren Finanzausstattung • Zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen
				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Aufgaben aufgrund von Entwicklungen in wichtigen Zukunftsfeldern (z.B. Bildung, Familie, Nachhaltigkeit) • Unterstützung von Institutionen als Multiplikatoren
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 2: Angebote dieses Typs werden zukünftig weiterhin einen Schwerpunkt in der Berliner Servicelandschaft darstellen. Die finanzielle Förderung von Institutionen wird zukünftig stärker auch Sache anderer Akteure, beispielsweise lokaler Unternehmen, sein. Die Verwaltung wird sich zum Teil auf die Schaffung des geeigneten organisatorischen Rahmens und ggf. auf unterstützende Angebote konzentrieren können.										

Servicetyp 3: Bürgerbezogene Fördermaßnahmen auf Antrag

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung sozialer Unterstützungsleistungen • Zusätzliche Bereitstellung/Betrieb von Bildungseinrichtungen • Stärkere Bedeutung von Betreuungssachen und Vormundschafts- bzw. Pflegschaftssachen
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information zu den Angeboten auch außerhalb von Kerngeschäftszeiten ausbauen • Annahme von Anträgen rund um die Uhr ermöglichen
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Übereinstimmung beim Ort der Antragstellung und der späteren Nutzung des Angebots anstreben • Verstärkte Zentralisierung der Back Offices • Bessere Verzahnung von Angeboten im Bildungsbereich inhaltlich, aber auch räumlich
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter prüfen • Zusätzliche Aktivierung Bürgerengagement und Ehrenamt • Zukünftig ergänzend: Hinweise auf alternative Angebote, falls Antragsvoraussetzungen nicht erfüllt sind
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten/ausbauen • Angebote im Internet einschl. Antragsabgabe und Bescheid ausbauen • Verstärkt Callcenter oder Voice-Government-Systeme für reine Informationsfragen • Zusätzlich betreute PCs in Seniorenheimen oder Arbeitsloseninitiativen • Mobile Bürgerdienste ausbauen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien • Verschiebungen bei den Adressaten für Bildungsmaßnahmen (Zunahme Erwachsenenbildung)
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkter Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
<input checked="" type="radio"/>							<input type="radio"/>		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärter Anliegen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Engere Einbindung lokaler Unternehmen innerhalb eines strategischen Rahmens
				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Aufgaben aufgrund von Entwicklungen in wichtigen Zukunftsfeldern (z.B. Bildung, Familie, Nachhaltigkeit) • Rückzug aus Aufgaben mit geringerer Priorität zur Wahrung des finanziellen Gleichgewichts
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 3: Angebote dieses Typs werden zukünftig weiterhin einen Schwerpunkt in der Berliner Servicelandschaft darstellen. Durch den erforderlichen Antrag ist die Zugangsschwelle höher als beim Servicetyp 1. Dies erfordert geeignete Maßnahmen, um nicht bestimmte Nutzer von vornherein ungewollt auszuschließen.</p>										

Servicetyp 4: Überwachung unternehmerischer Aktivitäten

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>			Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzgründungsberatung ausweiten • Effektivere Überwachung von Urheber-, Marken- und Patentrechten • Förderung flexibler und schneller Genehmigungsverfahren insbesondere bei kurzfristigen unternehmerischen Aktivitäten und Vorhaben mit zeitlicher Begrenzung • Umfassendere Maßnahmen zum Verbraucherschutz • Weitere Wahrung und Schaffung von Freiräumen für unternehmerische Experimente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>			Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterhin persönliche Kontaktmöglichkeiten innerhalb üblicher Geschäftszeiten gewährleisten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot insbesondere zur Informationsbereitstellung • Überwachungsarbeit ggf. auch im Rahmen unangekündigter Besuche vor Ort beibehalten, ggf. ausbauen
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung der Interessenvertreter • Stärkere Einbindung der Wirtschaftsförderung • Stärkere Einbindung der Kunden bzw. der Konsumenten

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
●						○			An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens eine zentrale Anlaufstelle im Bezirk • Anlaufstelle auf Stadtteil- oder Quartierebene für Fragen, die Kleinstunternehmen, Handwerker oder auch Kleinbetriebe der ethnischen Betriebe betreffen • Die zentrale Anlaufstelle für überregionale oder globale Unternehmen (ZAK) deckt die komplementären übergreifenden Bedarfe ab
○				○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter prüfen • Überwachungsleistungen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei der Verwaltung
○	○					●			Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Unternehmen • Verstärkt Nutzung IKT und Online-Technologien zur Unterstützung der Teams vor Ort • Ergänzung durch Online-Service für Informationsangebot • Ansprechbarkeit für Unternehmen über mehrere Kanäle (Telefon, Email, persönliche Termine usw.) sicherstellen
○			○	●	○	●			Für wen?	<p>Wachstumsbereiche der Berliner Wirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen der Kreativwirtschaft/wissensbasierte Branchen • Tourismusunternehmen i.w.S. (Gastronomie, Beherbergung, Aktivitäten und Unterhaltung usw.) • Ethnische Gruppen und Vereine sowie ethnische Ökonomie Branchen mit Bezug zu aktuellen Entwicklungstrends: • Unternehmen im Finanzsektor (z.B. Banken, Versicherungen usw.) • Unternehmen mit klima-/umweltschutzrelevanten Produktionsverfahren
			●			○		○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Branchenkennern • Stärkung der Serviceorientierung bei gleichzeitiger Durchsetzungskraft
●								○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Klärung von geringfügigen Beanstandungen unmittelbar und im Interesse einer möglichst ungehinderten unternehmerischen Betätigung • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten sowie mobiler Endgeräte • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärter Beanstandungen) • Nach Möglichkeit Ausnutzung von Ermessensspielräumen unter Berücksichtigung der lokalen Situation
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Übertragung der Aufgabenverantwortung bei quartiersbezogenen Maßnahmen auf die Bezirke, verbunden mit einer besseren Finanzausstattung • Bessere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen
○				○	○	●			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Berliner Bevölkerung und der Verbraucher • Klare Leitplanken als Orientierungshilfe für unternehmerische Betätigung erforderlich • Schaffung der Voraussetzungen für dynamische Entwicklungen ohne Vernachlässigung möglicher Gefährdungspotenziale notwendig
○	○							○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung von Back Office und unmittelbarer Fallarbeit • Zusätzliche Vor-Ort-Teams zur Beratung und Prüfung in den Unternehmen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 4: Angebote dieses Typs sind für eine nachhaltige und zukunftsweisende wirtschaftliche Entwicklung in Berlin von großer Bedeutung. Entscheidend ist dabei, dass die Maßnahmen und Angebote die Freiräume für unternehmerisches Handeln sichern und nicht einschränken sollen.</p>										

Servicetyp 5: Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide ohne Kontrollfunktion

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung Genehmigungen für bürgerschaftliche Aktivitäten • Vermehrt Beglaubigungen oder Bestätigungen für amtliche Dokumente (insbesondere von Behörden anderer Staaten) • Häufiger Anerkennung von Bildungsabschlüssen
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Öffnungszeiten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Adressaten • Einbindung von Interessenvertretern
<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>							An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Stärkere Zentralisierung der Back Offices und Shared Services
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergleichsmöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter prüfen • Genehmigungen mit Bezug zu öffentlichen Belangen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei der Verwaltung
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten und ausbauen • Zusätzliche Angebote im Internet einschl. Antragsabgabe und Bescheid • Zusätzlich Callcenter oder Voice-Government-Systeme für reine Informationsfragen
			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
<input checked="" type="radio"/>								<input type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Anfragen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken
				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzüberschreitendes Leben, Wohnen, Arbeiten, Lernen usw. von zunehmender Bedeutung • Veränderungen im Bildungsbereich (z.B. Bologna-Prozess) erforderlich oder bereits angestoßen • Zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der horizontalen und vertikalen Durchlässigkeit der Gesellschaft erforderlich
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services
<p>Allgemeine Anmerkungen: Angebote dieses Typs sollen in erster Linie bürokratische Hemmnisse beseitigen und Abläufe vereinfachen. Sie tragen damit zu einer dynamischen Entwicklung in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft nicht nur in Berlin bei.</p>										

Servicetyp 6: Amtshilfe und Kommunikation mit Institutionen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen im Zusammenhang mit aktuellen Ereignissen oder speziellen Anforderungen im Zusammenhang mit anderen Serviceangeboten
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Für externe Akteure von untergeordneter Bedeutung
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der beteiligten Behörden • Stärkere Einbindung von Betroffenen bzw. mittelbaren Adressaten
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht relevant
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling (in erster Linie Telefon und Email)
	<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation in erster Linie zwischen einzelnen Behörden • Auslöser kann jedoch ein Bedarf bei einem Dritten (z.B. Bürger oder Unternehmen) sein, dessen Servicewunsch nur unter Verwendung bestimmter Informationen oder Daten o.Ä. erfüllt werden kann
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkerer Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
<input checked="" type="radio"/>							<input type="radio"/>		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärter Anfragen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Datenhaltung und Pflege • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken
				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Anforderungen an Flexibilität und Kooperation innerhalb der Verwaltung
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen: Bei Angeboten dieses Typs findet die Leistungserbringung zum großen Teil zwischen einzelnen Teilen der Verwaltung statt. Für die Adressaten werden die Serviceangebote deshalb wichtig, weil sie in der Regel eine Voraussetzung für die Bearbeitung anderer Anliegen darstellen.</p>										

Servicetyp 7: Amtliche Dokumente und Register

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> Bessere Verknüpfung der verschiedenen vorhandenen Register Auch zukünftig Gewährleistung des Datenschutzes und Verhinderung des Missbrauchs von Daten Zusätzliche Unterstützung bei der Automatisierung von Prozessen
<input checked="" type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> Rund-um-die-Uhr-Zugang zu Dokumenten und Daten nicht erforderlich, aber Beschränkungen beim Zugriff auf Datenbanken sollte nicht zu Restriktionen bei anderen Serviceangeboten führen
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>					Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> Stärkere Einbindung von Experten (Organisation, IKT) oder externen Beratern
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> Überwiegend zentrale Speicherung und Verwaltung mit dezentralen Zugriffsmöglichkeiten Unterstützung in den Bürgerämtern und anderen vorhandenen Zugangsorten
<input checked="" type="radio"/>								<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkt Möglichkeiten der Bearbeitung konzeptioneller Aspekte und Bereitstellung/Pflege der Infrastruktur durch Dritte (z.B. private IKT-Anbieter) prüfen Verwaltung der Daten und Zugriffssteuerung auch zukünftig bei Verwaltung zur Gewährleistung des Datenschutzes
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> Vorrang elektronischer Anwendungen
			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien
<input type="radio"/>			<input type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierter Personaleinsatz in den verschiedenen Bereichen (Front und Back Office) sowie bei verschiedenen Aufgabenschwerpunkten (z.B. Datenpflege, Kontakt mit Nutzern, konzeptionelle Aspekte) Zusätzliches Expertenwissen in den Bereichen Organisation und IKT erforderlich
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen Einfache Zugriffsmöglichkeiten für andere Behörden und ggf. andere Adressaten Komfortablere Bereitstellung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil fehlerhafter Datensätze)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen Verstärkte zentrale Festlegung von Richtlinien und Entscheidungsgrundlagen Zentrale Datenhaltung und Pflege beibehalten und ausbauen Förderung einer zentralen Konzeption und Implementierung technischer Plattformen bzw. Instrumente
<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Warum?	<ul style="list-style-type: none"> Zentrale elektronische Datenspeicherung als Basis für die Optimierung und ggf. Automatisierung von Abläufen Transparenz für die Adressaten in Bezug auf Art, Umfang und Ort der über sie gespeicherten Informationen
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>					Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> Stärkere Trennung in Front und Back Office Besonders relevant im Zusammenhang mit bezirksübergreifenden Shared Services
<p>Allgemeine Anmerkungen: Angebote dieses Typs dienen in erster Linie dazu, die Adressaten mit Informationen und amtlichen Dokumenten zu versorgen, die diese in anderen Zusammenhängen benötigen. Durch einen gemeinsamen Zugriff auf zentral abgelegte Daten könnten entsprechende Verwaltungsvorgänge zukünftig vereinfacht und beschleunigt werden. Für Angebote dieses Servicetyps erfordern Aspekte des Datenschutzes eine besondere Beachtung.</p>										

Servicetyp 8: Persönliche Beratung und Betreuung

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		●	○	●				○	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Übernahme der Moderations-, Vermittlungs-, Beratungs- und Absicherungsfunktion als Grundlage für soziales und bürgerschaftliches Engagement z.B. von älteren und erfahrenen Bürgern • Beibehaltung unterstützender Sozialleistungen für Menschen in sozialen Notlagen • Zunehmende Bedeutung der aufsuchenden Sozialarbeit • Ausweitung der spezifischen Sprachförderung in der Schule • Informationen über umweltverträgliche und ressourcenschonend erstellte Angebote
●				●			●	●	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information zu den Angeboten auch außerhalb von Kerngeschäftszeiten • Ausweitung der Öffnungszeiten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
○				●				○	Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Stärkere Einbindung von Experten zu einzelnen Themenfeldern
				○			●		An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst im unmittelbaren Umfeld der Adressaten • Angebote beispielsweise in Bürgerämtern, aber insbesondere auch bei den Adressaten (Besuche zu Hause, in Vereinen und Gruppen, in Freizeiteinrichtungen usw.)
	○			○					In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Spezialisten ggf. auch außerhalb der Verwaltung (z.B. Gutachter, Mediziner und Therapeuten, Moderatoren, Schuldnerberater usw.) • Bereitstellung der Infrastrukturen durch private Dritte (z.B. temporäre Arbeits- oder Sitzungsräume)
	●							○	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlicher Ansprechpartner für Erstkontakt • Persönliche Ansprache wichtig • Zum Teil auf Initiative der Verwaltung und in Form aufsuchender Angebote • Möglichkeiten zur klassischen Kontaktaufnahme per Telefon oder schriftlich sowie Kommunikation auch per Email beibehalten bzw. ausbauen
			●	●					Für wen?	<p>Verstärkter Beratungs- und Betreuungsbedarf u.a. bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • älteren Menschen (z.B. Bereiche Soziales oder Gesundheit) • Menschen mit Migrationshintergrund • Menschen, die von Schadensereignissen bedroht sind (Sturmschäden, Hochwasserschäden)
			○	●				○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkerer Einsatz von Generalisten (Front Office, Erstberatung) • Stärkerer Einsatz von Spezialisten für weiterführende Beratung und Betreuung • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
	○						●	○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Bedeutung aufsuchender Angebote • Persönlicher Kontakt wichtig • In geeigneten Fällen Gruppenangebote ausbauen
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Akteure als Schnittstelle von besonderer Bedeutung (beispielsweise im Zusammenhang mit aufsuchender Sozialarbeit) • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen
		○	○	○		○			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Demografische und gesellschaftliche Veränderungen führen zur Verschärfung bestimmter sozialer Gegensätze und Fehlentwicklungen • Ereignisse im Zusammenhang mit anderen Rahmenbedingungen können Menschen in ungewohnte, z.T. bedrohliche Situationen bringen
				○			○	○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in den zentralen Anlaufstellen/Front Offices • Weiterführende Beratung und Betreuung durch individuelle Ansprechpartner (Fallmanager o.Ä.) ausbauen • Shared Services und Zugriff auf andere Serviceangebote als Unterstützung durch den Ansprechpartner ausbauen

Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 8:

Durch Verlagerung von Aufgabenschwerpunkten könnten Angebote dieses Typs zukünftig an Bedeutung gewinnen. Durch mögliche Entlastungen in anderen Bereichen (z.B. durch Prozessoptimierungen, Verlagerung von Prozessschritten auf die Adressaten) können die Akteure verstärkt Ressourcen für Beratung und Betreuung einsetzen. Gleichzeitig steigt der Beratungsbedarf in bestimmten Bevölkerungsgruppen. Durch ihre Präsenz kann die Verwaltung das Bild bei den Bürgern massiv beeinflussen.

Servicetyp 9: Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsmaßnahmen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<p>Eine Auswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Bedarfe aufgrund der Mobilitätsentwicklung, z.B. Ausbau der intelligenten Verkehrs- und Parkleitsysteme • Zusätzliche Bedarfe aufgrund der Trends mit Umweltbezug z.B. Kontrolle im Zusammenhang mit umweltverträglicher und ressourcenschonender Produktion • Zusätzliche Bedarfe aufgrund der Entwicklungen im Online-Geschäftsverkehr
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten, z.B. Verkehrsüberwachung speziell zu verkehrsreichen Zeiten und bei Risikospitzen
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Stärkere Einbindung der Bevölkerung als mittelbare Adressaten
			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops)
	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen • Überwachungsleistungen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei Verwaltung
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							<input type="radio"/>	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Adressaten • Stärkere Nutzung IKT und Online-Technologien zur Unterstützung der Teams vor Ort • Ansprechbarkeit für Adressaten über mehrere Kanäle (Telefon, E-mail, persönliche Termine usw.) sicherstellen
				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien <p>Wachstumsbereiche der Berliner Wirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen der Kreativwirtschaft/wissensbasierte Branchen • Tourismusunternehmen i.w.S. (Gastronomie, Beherbergung, Aktivitäten und Unterhaltung usw.) • Ethnische Gruppen und Vereine sowie ethnische Ökonomie <p>Branchen mit Bezug zu aktuellen Entwicklungstrends:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen im Finanzsektor (z.B. Banken, Versicherungen usw.) • Unternehmen mit klima-/umweltschutzrelevanten Produktionsverfahren
			<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Branchenkennern sowie Personen mit Ortskenntnis • Stärkung der Serviceorientierung bei gleichzeitiger Durchsetzungskraft
<input checked="" type="radio"/>								<input type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Klärung von geringfügigen Beanstandungen unmittelbar und im Interesse einer möglichst ungehinderten unternehmerischen Betätigung • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten sowie mobiler Endgeräte • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Beanstandungen) • Nach Möglichkeit Ausnutzung von Ermessensspielräumen unter Berücksichtigung der lokalen Situation

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Schutz der Berliner Bevölkerung und der Verbraucher • Klare Leitplanken als Orientierungshilfe für unternehmerische Betätigung • Schaffung und Sicherung der Voraussetzungen für dynamische Entwicklungen ohne Vernachlässigung möglicher Gefährdungspotenziale
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung von Back Office und unmittelbarer Fallarbeit • Vor-Ort-Teams zur Beratung und Prüfung bei Bürgern und in den Unternehmen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 9:</p> <p>Mit dem Wandel der Rahmenbedingungen bekommen Angebote dieses Typs eine wachsende Bedeutung. Sie schaffen die Grundvoraussetzungen für gesellschaftliche Aktivitäten und unternehmerisches Handeln. Mit entsprechenden Maßnahmen können Politik und Verwaltung Einfluss auf Entwicklungen nehmen. Teilweise stellen die Angebote auch Einnahmequellen dar. Insbesondere bei Angeboten, die für Betroffene mit Restriktionen verbunden sind, ist die Schaffung von Akzeptanz von großer Bedeutung.</p>										

Servicetyp 10: Supervision

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
				<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig in stärkerem Maße auch Begleitung von Angeboten privater Träger und in Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kontaktmöglichkeiten innerhalb üblicher Geschäftszeiten • Supervision erfordert persönliche Interaktion vor Ort sowie in „geschütztem Umfeld“ (z.B. Beratungsgespräche, Seminare)
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Bürger • Einbindung von Interessenvertretern • Einbindung von Experten/Beratern
							<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Auch zukünftig Durchführung der Supervision vor Ort • Koordinierung und Back Office zentral und bezirksübergreifend
	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Einbindung von Spezialisten ggf. auch außerhalb der Verwaltung (z.B. Gutachter, Mediziner und Therapeuten, Moderatoren, Schuldnerberater usw.) • Möglichkeiten zur Bereitstellung der Infrastrukturen (z.B. temporäre Arbeits- oder Sitzungsräume) durch private Dritte prüfen
<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Adressaten • Stärkere Nutzung IKT und Online-Technologien zur Unterstützung der Teams vor Ort • Ergänzung durch Online-Service für Informationsangebot • Ansprechbarkeit für Adressaten über mehrere Kanäle (Telefon, Email, persönliche Termine usw.) sicherstellen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> In erster Linie die Bürger profitieren von einer verbesserten Leistungserbringung und sind damit die eigentlichen Adressaten Unmittelbar betroffen von entsprechenden Maßnahmen sind jedoch die Leistungserbringer, deren Angebote reflektiert und ggf. verbessert werden Unter der Annahme weiterer Aufgabenverlagerungen auf private Dritte richten sich die Angebote dieses Servicetyps zukünftig verstärkt an Unternehmen/Organisationen
	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> Stärkerer Einsatz speziell geschulter Supervisoren Stärkere Bedeutung von Problemlösungskompetenzen berücksichtigen Zusätzlich Personen mit Einfühlungsvermögen beteiligen
<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkt Durchführung von Besichtigungen, Besuchen bzw. Begutachtungen Zukünftig noch intensivere Anleitung der Leistungserbringer bei der Suche nach Lösungen
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Stärkere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen Expertengremien auf überbezirklicher Ebene
	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> Wachsende Anforderungen an die Leistungserbringer seitens der Adressaten Gewährleistung von Effizienz und Effektivität Zunehmende Komplexität bestimmter Aufgaben
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkt Vor-Ort-Teams zur Prüfung und Beratung Stärkere Trennung von Back Office und unmittelbarer Fallarbeit
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 10:</p> <p>Angebote dieses Typs umfassen nicht nur Supervision im engeren Sinne, die insbesondere für die Erbringung von Dienstleistungen (z.B. im Bildungsbereich) eine Rolle spielt. Vielmehr sind hier alle Maßnahmen inbegriffen, bei denen die Verwaltung stellvertretend für die eigentlichen Adressaten die jeweiligen Serviceangebote evaluiert, nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht und deren Umsetzung durch die Leistungserbringer unterstützt.</p>										

Servicetyp 11: Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide mit Kontrollfunktion

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> Zunehmender Bedarf nach Genehmigungen bei Einwohnern mit Migrationshintergrund Verstärkt Genehmigungen im Zusammenhang mit Anliegen einer aktiven Bürgerschaft Zusätzliche Angebote im Bereich der sozialen Versorgung
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> Ausweitung der Öffnungszeiten Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung der Adressaten Einbindung von Interessenvertretern
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) Stärkere Zentralisierung der Back Offices und Shared Services
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen Genehmigungen mit Bezug zu öffentlichen Belangen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei Verwaltung

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
●			○	○			●		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten bzw. ausbauen • Zusätzliche Angebote im Internet einschl. Antragsabgabe und Bescheid • Verstärkte Nutzung von Callcentern oder Voice-Government-Systemen für reine Informationsfragen
			●	○					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien • Verschiebungen bei den Adressaten für Bildungsmaßnahmen (Zunahme Erwachsenenbildung)
			●					○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
●							○		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Anliegen)
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Verstärkt zentrale Festlegung von Richtlinien und Entscheidungsgrundlagen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken
			○	●	○				Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen der Bevölkerungsstruktur • Stärkere Bedeutung von grenzüberschreitendem Leben, Wohnen, Arbeiten, Lernen usw. • Veränderungen im Bildungsbereich (z.B. Bologna-Prozess) erforderlich bzw. bereits angestoßen • Zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der horizontalen und vertikalen Durchlässigkeit der Gesellschaft erforderlich
○								○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 11: Dadurch, dass bestimmte Aktivitäten erst nach einer Genehmigung zulässig sind, erlangt die Verwaltung bestimmte Kontrollmöglichkeiten. Beispielsweise kann so geprüft werden, ob notwendige Voraussetzungen erfüllt sind, ohne die die Ausübung der Tätigkeiten ein Risiko für Einzelne oder die Gesellschaft darstellen würde. Um gesellschaftlich wünschenswerte Vorhaben nicht negativ zu beeinflussen, ist es wichtig, dass entsprechende Angebote möglichst unkompliziert sind und keinen großen Aufwand für den Adressaten bedeuten.</p>										

Servicetyp 12: Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
									Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung und Bündelung der Information und Kommunikation verfügbarer Förderprogramme für Handwerk und Unternehmen • Vertiefung der Ausrichtung der Förderpolitik und der Unterstützungsmaßnahmen auf die Branchen des nächsten Innovationszyklus • Regelmäßiges Monitoring von Clusteraktivitäten • Weitere Förderung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit der Stärkung und Einbindung des Flughafens BBI • Verbesserung der englischen Sprachfähigkeit der Front Offices • Stärkere Nutzung der Potenziale ausländischer Mitbürger • Stärkere Standortbindung von Fachkräften durch Anreizsysteme
									Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kontaktmöglichkeiten innerhalb üblicher Geschäftszeiten beibehalten bzw. ausbauen • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot insbesondere zur Informationsbereitstellung • Verstärkt Beratung und Information zu den Angeboten auch außerhalb von Kerngeschäftszeiten • Annahme von Anträgen rund um die Uhr
									Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern
									An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bezirkliche One-Stop-Shops für alle Belange von ansässigen Unternehmen bezogen auf Verwaltungsangelegenheiten des Bezirks • Ausstattung der Zentralen Anlauf- und Koordinierungsstelle für Unternehmen (ZAK) mit weitergehenden Verfahrenszuständigkeiten • Außenstellen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen in zentralen Partnerstaaten
									In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Bedeutung der Ansprechpartner- und der Koordinationsfunktion • Verstärkt Hinzuziehung von (externen) Experten und Beratern (z.B. zu Finanzierungsaspekten) • Funktion der Wirtschaftsförderung als Netzwerkknoten stärken
									Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Unternehmen • Stärkere Nutzung IKT und Online-Technologien zur Unterstützung der Ansprechpartner, ggf. auch vor Ort • Ergänzung durch Online-Service für Informationsangebot (proaktiv) • Ansprechbarkeit für Unternehmen über mehrere Kanäle (Telefon, Email, persönliche Termine usw.) sicherstellen
									Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Bedeutung von internationalen Unternehmen, global players, internationalen Finanzinvestoren • Verstärkte Niederlassung europäischer und außereuropäischer Dienstleister • Verstärkt Unternehmen der Zukunftsbranchen • Verstärkte Betreuung lokaler Ökonomie in benachteiligten Quartieren
									Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Spezialisierung in Bezug auf Sektoren/Branchen/Themen • Zusätzlicher Einsatz von „Netzwerkern“ • Zusätzlich betriebswirtschaftliche Kenntnisse erforderlich • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
									Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Beratungsangebote für potenzielle Investoren • Ausweitung der Beratung und Unterstützung für lokale Unternehmen • Stärkerer Einsatz von CRM-Bausteinen • Stärkere Unterstützung von Netzwerken • Zusätzliche Messepräsenzen • Ergänzend beispielsweise auch Besuche des Regierenden Bürgermeisters und des Wirtschaftssenators in strategisch wichtigen Ländern
									Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Verstärkt zentrale Festlegung von Richtlinien und Entscheidungsgrundlagen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung Berlins • Insbesondere Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen • Nutzung der vielfältigen Potenziale der Stadt und Stärkung der Metropolfunktionen
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in zentralen Anlaufstellen/Front Offices • Weiterführende Beratung (z.B. zu Fördermitteln) und Betreuung durch individuelle Ansprechpartner ausbauen • Shared Services und Zugriff auf andere Serviceangebote als Unterstützung durch den Ansprechpartner ausbauen
Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 12: Angebote dieses Typs sollen die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Berlin steigern, potenzielle Investoren bei der Suche nach Möglichkeiten in Berlin unterstützen und die Belange ansässiger Unternehmen fördern. Insbesondere unter den gegebenen finanziellen Rahmenbedingungen in Berlin und den erwartbaren positiven Auswirkungen weiterer Unternehmensansiedlungen kommt entsprechenden Angeboten auch zukünftige eine besondere Bedeutung zu.										

Servicetyp 13: Personenbezogene Förderung – Genehmigung im Einzelfall

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche soziale Unterstützungsleistungen • Verstärkt Bereitstellung/Betrieb von Bildungseinrichtungen • Zunehmend Betreuungssachen und Vormundschafts- bzw. Pflegschaftssachen
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Öffnungszeiten • Beratung und Information zu den Angeboten auch außerhalb von Kerngeschäftszeiten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Stärkere Einbindung von Experten zu einzelnen Themenfeldern
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Stärkere Zentralisierung der Back Offices und Shared Services
	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen • Genehmigungen mit Bezug zu öffentlichen Belangen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei Verwaltung
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten bzw. ausbauen • Zusätzliche Angebote im Internet einschl. Antragsabgabe und Bescheid • Verstärkt Callcenter oder Voice-Government-Systeme für reine Informationsfragen
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien • Verschiebungen bei den Adressaten für Bildungsmaßnahmen (Zunahme Erwachsenenbildung)

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkerer Einsatz von Generalisten (Front Office, Erstberatung und Antragstellung) • Zusätzlich Einsatz von Spezialisten für weiterführende Beratung und Entscheidung • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
	<input type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Anliegen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Stärkere zentrale Festlegung von Richtlinien und Entscheidungsgrundlagen
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Demografische und gesellschaftliche Veränderungen führen zur Verschärfung bestimmter sozialer Gegensätze und Fehlentwicklungen
				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in den zentralen Anlaufstellen/Front Offices • Verstärkt weiterführende Beratung und Prüfung von Ansprüchen durch individuelle Ansprechpartner (Fallmanager o.Ä.) • Shared Services und Zugriff auf andere Serviceangebote als Unterstützung durch den Ansprechpartner ausbauen
Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 13: Angebote dieses Typs unterscheiden sich gegenüber den Angeboten anderer Servicetypen mit Genehmigungscharakter im Wesentlichen durch eine individuellere und umfassendere Prüfung der Ansprüche bzw. Berechtigungen. Entsprechend finden sich ähnliche Empfehlungen. Die Ausgestaltung im Detail muss der jeweiligen Bedeutung der Anspruchsprüfung gerecht werden.										

Servicetyp 15: Aufwändige, kostenpflichtige Genehmigungsverfahren

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigungen im Zusammenhang mit privaten oder unternehmerischen Investitionen, z.B. Bauvorhaben
<input checked="" type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Öffnungszeiten • Zusätzlich Beratung und Information zu den Angeboten auch außerhalb von Kerngeschäftszeiten
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Zusätzliche Einbindung von Experten zu einzelnen Themenfeldern (z.B. Denkmalschutz)
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Stärkere Zentralisierung der Back Offices
	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen • Genehmigungen mit Bezug zu öffentlichen Belangen als hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei Verwaltung
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten und ausbauen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger: Veränderungen der Bevölkerungsstruktur führt zu einer Zunahme bei Leistungen für ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund • Unternehmen: Zukunftsbranchen, Unternehmen mit Ursprung in anderen Staaten, ethnische Ökonomien
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten (Front Office, Erstberatung) • Zusätzlich Einsatz von Spezialisten für weiterführende Beratung und Betreuung • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
	<input type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Anliegen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken • Zusätzlich Expertengremien auf überbezirklicher Ebene
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Investitionen erforderlich (bei positiven Auswirkungen auf wirtschaftliche Entwicklung Berlins) • Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung Berlins • Insbesondere Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen notwendig • Nutzung der vielfältigen Potenziale der Stadt und Stärkung der Metropolfunktionen
				<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in den zentralen Anlaufstellen/Front Offices • Weiterführende Beratung und Entscheidung durch individuelle Ansprechpartner • Shared Services bezirksübergreifend ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 15:</p> <p>Angebote dieses Typs sind aufwändig und mit hohen Kosten beim Adressaten verbunden. Dadurch ergibt sich eine Anspruchshaltung gegenüber der Verwaltung, die eine besondere Serviceorientierung, besonders schnelle und transparente Abläufe sowie möglichst wenige Unannehmlichkeiten für die Adressaten (z.B. komfortable Zahlungsmöglichkeiten) erfordert. Im Falle einer ablehnenden Entscheidung kommt hier der Schaffung von Akzeptanz eine besondere Bedeutung zu.</p>										

Servicetyp 16: Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsbereiche ergeben sich aus der Entwicklung der Kriminalität in Berlin (siehe Kriminalitätsstatistik), z.B. Zunahme von Delikten im Zusammenhang mit den Neuen Medien/Nutzung IKT oder Zunahme von Umweltdelikten • Stärkerer Einsatz von Sicherheitskräften oder Kiez-Streifen • Stärkere Unterstützung von Akteuren der Zivilgesellschaft, die sich im Interesse der öffentlichen Sicherheit engagieren
				<input checked="" type="radio"/>				<input type="radio"/>	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Lückenlose Einsatzbereitschaft gewährleisten • Spezielle Maßnahmen bei Großereignissen oder zu besonderen Anlässen
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>					Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Stärkere Einbindung von Experten/Beratern (z.B. IT-Spezialisten)

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
●				○					An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Sicherheitspersonal vor Ort • Videoüberwachung im Rahmen der Verkehrsüberwachung sowie der Kriminalprävention auf öffentlichen Plätzen und Straßen • Automatisierung dieser Überwachung unter Nutzung biometrischer und Verhaltensmerkmale • Internet-Wache
	○			○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen • Hoheitliche Aufgaben auch zukünftig vorrangig bei Verwaltung
○	●							○	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Adressaten • Stärkere Nutzung IKT und Online-Technologien zur Unterstützung der Teams vor Ort • Ansprechbarkeit für Adressaten über mehrere Kanäle (Telefon, E-mail, persönliche Termine usw.) sicherstellen
			○	●					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger: zum einen Bevölkerungsgruppen, von denen Bedrohungen verstärkt wahrgenommen werden; zum anderen Mitglieder einer aktiven Bürgergesellschaft, die einen Beitrag zu Sicherheit und Ordnung leisten wollen • Unternehmen: zunehmende Potenziale für kriminelle Handlungen (z.B. Datenmissbrauch)
			○	●				○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten (z.B. bei den Kiez-Streifen) • Einsatz von Spezialisten für weiterführende Bearbeitung • Hohe Bedeutung von Serviceorientierung bei gleichzeitiger Durchsetzungskraft
●				○				○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von geringfügigen Beanstandungen unmittelbar und im Interesse der Bürger und Unternehmen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten sowie mobiler Endgeräte • Nachvollziehbare und transparente Abläufe, insbesondere im Zusammenhang mit Sanktionen • Ausnutzung von Ermessensspielräumen unter Berücksichtigung der lokalen Situation
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Stärkere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen
			○	○		○			Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Schutz der Berliner Bevölkerung • Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung • Schaffung der Voraussetzungen für dynamische Entwicklungen ohne Vernachlässigung möglicher Gefährdungspotenziale
	○			○				○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in den zentralen Anlaufstellen/Front Offices sowie durch Mitarbeiter im Streifendienst • Spezialisten für bestimmte Delikt-Kategorien (z.B. Computer-Kriminalität) oder mit bestimmten Kenntnissen, die der veränderten Bevölkerungsstruktur gerecht werden (z.B. spezielle Sprachkenntnisse) • Shared Services bezirksübergreifend ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen zum Servicetyp 16: Die Arbeit der Berliner Polizei findet sich in großen Teilen in diesem Servicetyp wieder. Die Abgrenzung der Servicetypen ist jedoch unabhängig von organisatorischen Aspekten. Auch von anderen Akteuren werden entsprechende Leistungen erbracht (z.B. Feuerwehr, Gesundheitsamt u.a.). Gleichzeitig finden sich Leistungen der Polizei auch in anderen Servicetypen, z.B. bei der persönlichen Beratung und Betreuung (Servicetyp 8).</p>										

Servicetyp 17: Sonstige Bescheide

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>			Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Routinemäßige, standardisierte Anfragen • Bescheide ohne wesentliche Ermessensspielräume
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Öffnungszeiten • Ergänzung durch Online-Services als Rund-um-die-Uhr-Angebot
<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Stärkere Zentralisierung der Back Offices
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen
<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten bzw. ausbauen • Zusätzlich Möglichkeiten für Angebote im Internet einschl. Antragsabgabe und Bescheid prüfen • Verstärkt Callcenter oder Voice-Government-Systeme für reine Informationsfragen nutzen
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger: Veränderungen der Bevölkerungsstruktur führt zu einer Zunahme bei Leistungen für ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund • Unternehmen: Zukunftsbranchen, Unternehmen mit Ursprung in anderen Staaten, ethnische Ökonomien
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
<input checked="" type="radio"/>							<input type="radio"/>		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig stärker Sofort-Bearbeitung von Standardanfragen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Gewährleistung nachvollziehbarer und transparenter Abläufe • Stärkere Orientierung an Qualitätsstandards (z.B. Anteil direkt geklärt Anliegen)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken
				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom jeweiligen Serviceangebot (nicht für diesen Typ zu verallgemeinern)
<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Trennung in Front und Back Office • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen: Für diesen Servicetyp können auf der Basis der durchgeführten Untersuchung nur wenige übergreifende Anregungen hergeleitet werden. Vielmehr dürften sich spezifische Ansätze bei einer Einzelfallbetrachtung ergeben.</p>										

Servicetyp 18: Marktfähige Leistungen

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel ÖPNV: bessere Informationen über die Fahrpläne und Nutzungsmöglichkeiten des ÖPNV (insbesondere auch Information auf mobile Endgeräte), bedarfsgerechte Fahrpläne mit Ergänzungen in Zeiten und Bereichen, die von normalen Buslinien nicht mehr ökonomisch bedient werden können (z.B. Rufbusse, Sammeltaxis) • Großveranstaltungen • Spezielle Nischenangebote in Verbindung mit einem öffentlichen Zweck
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Analog zu Angeboten der privaten Wirtschaft
	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten und ggf. mittelbaren Nutznießer • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Einbindung von potenziellen (privatwirtschaftlichen) Wettbewerbern, sofern möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom jeweiligen Serviceangebot (nicht für diesen Typ zu verallgemeinern)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Nur soweit dies durch öffentlichen Zweck begründet und durch gesetzliche Grundlagen abgedeckt ist • Einbindung bzw. Beauftragung privater Partner möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom jeweiligen Serviceangebot (nicht für diesen Typ zu verallgemeinern)
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme: die über 75-Jährigen, die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund, die Zahl der Menschen die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind • Abnahme: Kinder, Jugendliche, Familien
			<input checked="" type="radio"/>					<input type="radio"/>	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Spezialisierung in Bezug auf bestimmte Sektoren/Branchen/Themen • Zusätzlich Einsatz von „Netzwerkern“ • Verstärkt betriebswirtschaftliche Kenntnisse erforderlich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>		Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung des öffentlichen Interesses • Nachfrage-Steuerung durch zeitabhängige Tarife und Gebühren (Yield Management)
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom jeweiligen Serviceangebot (nicht für diesen Typ zu verallgemeinern)
				<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>		Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung privater Angebote unter problematischen Marktbedingungen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Bündelung der unternehmerischen Aktivitäten (zumindest einzelner Teilbereiche) • Organisatorische Ausgestaltung entsprechend vergleichbarer privater Unternehmen
<p>Allgemeine Anmerkungen: Angebote dieses Typs dürften unter dem Paradigma des gewährleistenden Staates nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.</p>										

Servicetyp 19: Juristische Angelegenheiten

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		●	●	●				●	Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung rechtlicher Fragen im Zusammenhang mit anderen Serviceangeboten (z.B. Leistungsansprüche)
●				●			●	●	Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Ausweitung der Ansprechzeiten per se, sondern Abstimmung der Zugangs-/Kontaktmöglichkeiten mit ggf. einzuhaltenden Fristen
○				●			○		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Adressaten und Interessenvertreter sofern nicht ohnehin gesetzlich festgelegt
●			○						An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Zugangsorten zur Verwaltung (z.B. Bürgerämter, One-Stop-Shops) • Stärkere Zentralisierung der Back Offices
	○			○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Spezialisten ggf. auch außerhalb der Verwaltung (z.B. Gutachter, Mediziner und Therapeuten, Moderatoren, Schuldnerberater usw.) • Verstärkt Vergabemöglichkeiten von Leistungsbestandteilen an private Anbieter in bestimmten Fällen prüfen
○	●							○	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt direkter persönlicher Kontakt zu den Adressaten • Ansprechbarkeit für Adressaten über mehrere Kanäle (Telefon, E-mail, persönliche Termine usw.) sicherstellen
			○	●					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger: Veränderungen der Bevölkerungsstruktur führt zu einer Zunahme bei Leistungen für ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund • Unternehmen: Zukunftsbranchen, Unternehmen mit Ursprung in anderen Staaten, ethnische Ökonomien
			○	●				○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkt Einsatz von Generalisten (Front Office, Erstberatung) • Zusätzlich Einsatz von Spezialisten für weiterführende Beratung und Betreuung • Verstärkt hohe Bedeutung der Serviceorientierung berücksichtigen
	●							○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von geringfügigen Beanstandungen unmittelbar und im Interesse der Bürger und Unternehmen • Stärkerer Einsatz IKT, insbesondere Nutzung zentraler Register und zentral vorgehaltener Daten • Nachvollziehbare und transparente Abläufe, insbesondere im Zusammenhang mit Sanktionen
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die die Behandlung juristischer Angelegenheiten in mehreren oder allen Bezirken betreffen
		○	○	○				○	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Demografische und gesellschaftliche Veränderungen führen zur Verschärfung bestimmter sozialer Gegensätze und Fehlentwicklungen • Veränderte Anspruchshaltung gegenüber der öffentlichen Hand führt verstärkt zu Missbrauch
	○			○				○ ○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Erstberatung in den Front Offices • Weiterführende Beratung und Betreuung durch individuelle Ansprechpartner • Bezirksübergreifende Shared Services ausbauen
<p>Allgemeine Anmerkungen: Angebote dieses Typs dienen der juristischen Klärung von Sachverhalten, die sich aus der Beziehung zwischen Berliner Verwaltung und anderen Akteuren (Bürger, Unternehmen, Organisationen usw.) ergeben.</p>										

Servicetyp 20: Formelle Bürgerbeteiligung

Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		●	○	●			○		Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> • Volksinitiativen und Volksbegehren • Frühzeitige Beteiligung der Öffentlichkeit zum Bebauungsplan
	○						○		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungsverfahren jeweils auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt • Verstärkter Einsatz von Online-Services (Rund-um-die-Uhr-Angebot)
○				●			○		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Einbindung der Adressaten • Stärkere Einbindung von Interessenvertretern • Stärkere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen
	○			○			●		An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Anforderungen können ggf. eine öffentliche Auslegung erforderlich machen; dafür sollten leicht erreichbare Orte gewählt werden • Im Interesse einer großen Beteiligung Lösungen entwickeln, bei denen der Adressat von überall teilnehmen kann (z.B. per Telefon oder Internet)
	○			○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Konzeption bei der Verwaltung • Durchführung und Auswertung kann ggf. durch Dritte erfolgen (Datenschutz berücksichtigen) • Ableitung von Aktivitäten durch die Verwaltung
	●						○	○	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channeling beibehalten bzw. ausbauen • Zusätzlich Möglichkeiten für Angebote im Internet prüfen • Verstärkt Callcenter oder Voice-Government-Systeme nutzen
			●	●					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> • Alle von den zu entscheidenden Sachverhalten betroffenen Adressaten • Speziell im Zusammenhang mit Dienstleistungen und entsprechenden politischen Entscheidungsprozessen empfohlen, die sich an Jugendliche wenden bzw. für Jugendliche besondere Relevanz besitzen
		○	●					○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> • Neben fachlichen Experten zum jeweiligen Sachverhalt auch spezifisches Know-how (z.B. aus Markt- und Sozialforschung) erforderlich
	●						○	○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Beteiligung z.B. durch Einwohnerantrag, Bürgerbegehren und Bürgerentscheid oder im Rahmen der formellen Beteiligung an der Bauleitplanung
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen • Lokale Akteure als Schnittstelle stärken • Expertengremien auf überbezirklicher Ebene
			○	○				○	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung bzw. Reduzierung von Politikverdrossenheit • Wandel der Rollen vom Konsumenten zum „Prosumenten“ • Begrenzte Ressourcen des Staates
○	○							○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation entsprechender Beteiligungsverfahren als zentrale interne Serviceleistung
<p>Allgemeine Anmerkungen: Der Druck auf eine stärkere Beteiligung der Zivilgesellschaft nicht nur im Hinblick auf die Leistungserstellung, sondern auch auf die Konzeption der Leistungserbringung steigt. Angebote dieses Typs werden aus diesem Grund zukünftig eine deutlich stärkere Rolle spielen als bisher.</p>										

Servicetyp 21: Informelle Bürgerbeteiligung

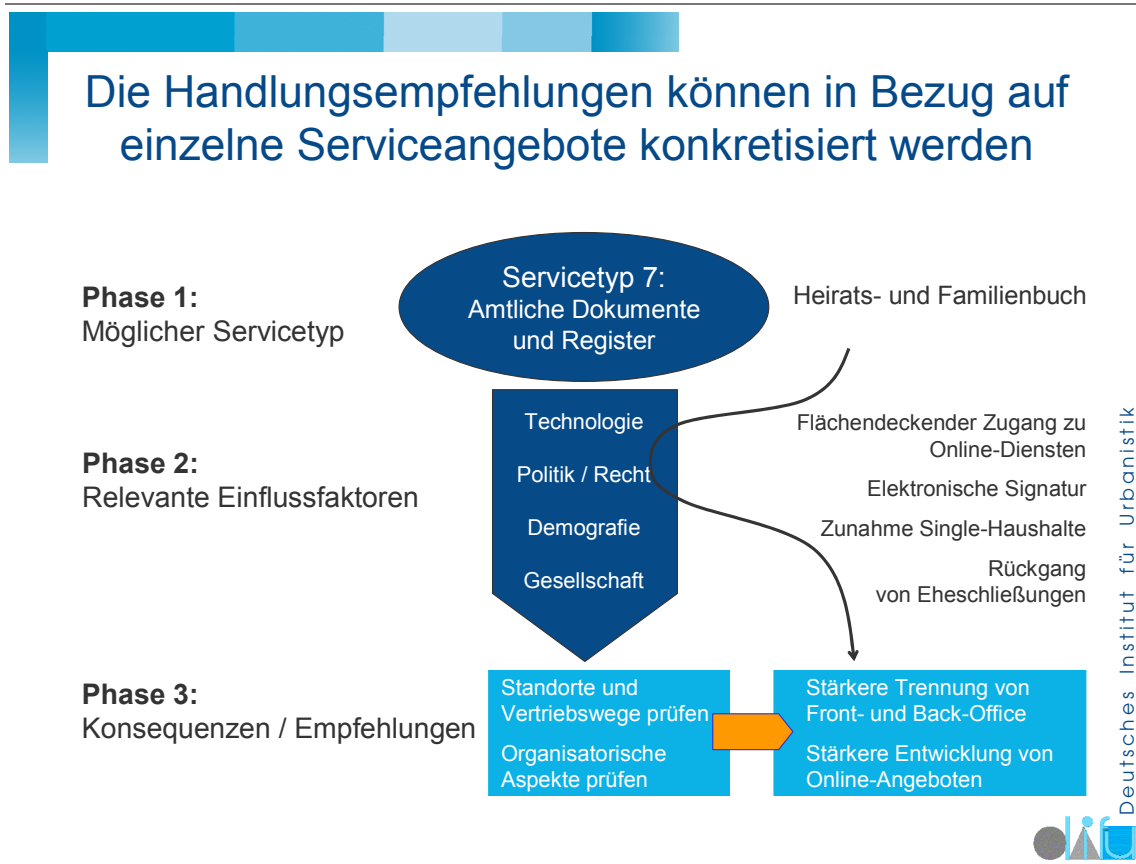
Rahmenbedingungen (Schwerpunkte)									Antworten auf die Untersuchungsfragen	
Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen		
		●	○	●			○		Welche Bedarfe?	<ul style="list-style-type: none"> Bessere Information (z.B. Zugang zu vertieften Informationen in neuer Qualität, Transparenz schaffen, Umfragen) Intensivere Kommunikation (z.B. Planungs- und Gestaltungsinstrument, direkter Dialog mit Verwaltung und politischen Entscheidungsträgern, Dialog zwischen Bürgern und gesellschaftlichen Akteuren) Betrifft z.B. Bürgerhaushalte in einzelnen Berliner Bezirken oder Stadtentwicklungsprojekte
	○						○		Wann?	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligungsverfahren jeweils auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt Verstärkter Einsatz von Online-Services (Rund-um-die-Uhr-Angebot)
○				●			○		Leistungskonzeption durch wen?	<ul style="list-style-type: none"> Stärkere Einbindung der Adressaten Stärkere Einbindung von Interessenvertretern Stärkere Einbindung lokaler Gruppen insbesondere im Zusammenhang mit unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen
	○			○			●		An welchen Orten?	<ul style="list-style-type: none"> Im Interesse einer großen Beteiligung Lösungen entwickeln, bei denen der Adressat von überall teilnehmen kann (z.B. per Telefon oder Internet)
	○			○				○	In welcher Tiefe?	<ul style="list-style-type: none"> Inhaltliche Konzeption bei der Verwaltung Durchführung und Auswertung kann ggf. durch Dritte erfolgen (Datenschutz berücksichtigen) Ableitung von Aktivitäten durch die Verwaltung
	●						○	○	Auf welchem Weg?	<ul style="list-style-type: none"> Multi-Channeling beibehalten bzw. ausbauen Zusätzlich Möglichkeiten für Angebote im Internet prüfen Verstärkt Callcenter oder Voice-Government-Systeme nutzen
			●	●					Für wen?	<ul style="list-style-type: none"> Alle von den zu entscheidenden Sachverhalten betroffenen Adressaten Speziell im Zusammenhang mit Dienstleistungen und entsprechenden politischen Entscheidungsprozessen empfohlen, die sich an Jugendliche wenden bzw. für Jugendliche besondere Relevanz besitzen
			○	●				○	Wer?	<ul style="list-style-type: none"> Neben fachlichen Experten zum jeweiligen Sachverhalt auch spezifisches Know-how (z.B. aus Markt- und Sozialforschung) erforderlich
○							●	○	Wie?	<ul style="list-style-type: none"> Diskussionsrunden, Online-Foren, Bürgerbefragungen usw.
○				○				○	Von wem? (Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Stärkere Zentrale Koordinierung von Aktivitäten, die mehrere oder alle Bezirke betreffen Lokale Akteure als Schnittstelle stärken Verstärkt Expertengremien auf überbezirklicher Ebene
			○	○				○	Warum?	<ul style="list-style-type: none"> Vermeidung bzw. Reduzierung von Politikverdrossenheit Wandel der Rollen vom Konsumenten zum „Prosumenten“ Begrenzte Ressourcen des Staates
○	○							○	Welche (interne) Organisationsform?	<ul style="list-style-type: none"> Organisation entsprechender Beteiligungsverfahren als zentrale interne Serviceleistung
<p>Allgemeine Anmerkungen: Der Druck auf eine stärkere Beteiligung der Zivilgesellschaft nicht nur im Hinblick auf die Leistungserstellung, sondern auch auf die Konzeption der Leistungserbringung steigt. Angebote dieses Typs werden aus diesem Grund zukünftig eine deutlich stärkere Rolle spielen als bisher.</p>										

7.3 Ableitung von Handlungsoptionen im konkreten Einzelfall

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln die auf der Grundlage der theoretischen Konstruktion der Servicetypen und unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen hergeleiteten Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt wurden, bildet der folgende Teil der Studie den Ausgangspunkt für den Transfer der Ergebnisse in die Praxis der Berliner Verwaltung.

Die Basis bildet ein Drei-Phasen-Schema. Dieses erlaubt als handlungsleitendes Prüfraster eine Konkretisierung der Ergebnisse in Bezug auf einzelne Serviceangebote und spezifische Fragestellungen.

Abbildung 19



In den folgenden Kapiteln wird auf die einzelnen Phasen Bezug genommen. Das gewählte Beispiel steht dabei nicht für die Bedeutung von Veränderungsmaßnahmen in diesem Bereich, sondern soll eine möglichst gute Nachvollziehbarkeit des Vorgehens gewährleisten.

7.3.1 Zuordnung zum Servicetyp

Die Überlegungen gehen von einem bestimmten Serviceangebot aus, für das Aussagen zur zukünftigen Leistungserbringung getroffen werden sollen. Dieses Serviceangebot ist in einem ersten Schritt (Phase 1) dem passenden Servicetypen zuzuordnen. Im hier gewählten Fall geht es um das Serviceangebot „Heirats- und Familienbuch“, welches dem Produktkatalog der Senatsverwaltung für Inneres und Sport entnommen wurde. Die Zuordnung zu einem Servicetypen ist dabei vergleichsweise einfach, da dieses Serviceangebot in der Stichprobe zur Typenbildung (siehe Kapitel

4) enthalten war. Es wurde dabei beim Servicetyp 7 – Amtliche Dokumente und Register berücksichtigt.

Andere Beispiele, die nicht in der Stichprobe enthalten waren, können anhand der dargestellten Typisierungskriterien ebenfalls zugeordnet werden. Als Hilfsmittel dienen dabei die in der Anlage enthaltenen Typenblätter.

Nicht immer ist eine eindeutige Zuordnung möglich. Dies liegt entweder an fehlenden Informationen zum jeweiligen Serviceangebot oder daran, dass dieses in einem Grenzbereich zwischen den nicht immer absolut trennscharfen Servicetypen zu verorten ist. In diesem Fall werden in die weiteren Überlegungen alle in Frage kommenden Servicetypen einbezogen.

7.3.2 Konkretisierung von Einflussfaktoren

Anhand des Servicetyps können dann in Phase 2 aus dem vorliegenden Material die bestimmenden Rahmenbedingungen sowie erste allgemeine Empfehlungen entnommen werden. Als Übersicht dienen dabei die Tabellen zu den einzelnen Servicetypen in Kapitel 7.2.

Für das hier betrachtete Beispiel ergeben sich als wichtige Rahmenbedingungen unter anderem die Entwicklungen im Bereich der Technologie sowie gesellschaftliche Trends. Darüber hinaus sind rechtliche Fragen, aber auch die demografischen Veränderungsprozesse von Bedeutung.

Welche Rahmenbedingungen besonders relevant sind, hängt von der jeweils interessierenden Fragestellung ab. Detaillierte Erläuterungen zu bestimmten Aspekten finden sich dann in den entsprechenden Kapiteln des Berichts.

Im Zusammenhang mit dem Serviceangebot „Heirats- und Familienbuch“ könnte beispielsweise von Interesse sein, auf welchem Weg dieses Angebot bereitgestellt werden soll und welche Anreize sich aus den Rahmenbedingungen für die interne Organisation ergeben. Relevante Aspekte sind dabei beispielsweise die Gewährleistung eines flächendeckenden Zugangs zu Online-Diensten oder die Verfügbarkeit der elektronischen Signatur. Einfluss auf die Leistungsbereitstellung haben bei diesem Beispiel auch gesellschaftliche Trends wie die Zunahme von Single-Haushalten und der zu beobachtende Rückgang von Eheschließungen.

7.3.3 Konsequenzen und Empfehlungen

Mögliche Schlussfolgerung wäre im dargestellten Beispiel eine stärkere Zusammenfassung von unterstützenden Teilleistungen in sogenannten Shared-service-Centern. Dies betrifft insbesondere die Speicherung und Verwaltung von Daten. Der Kontakt zu den Adressaten läuft über dezentrale Front Offices, die nach Möglichkeit auch andere Serviceangebote bereithalten. Durch die Integration dieses Angebotes in das Leistungsportfolio der Bürgerämter ist dies in Berlin auch schon geschehen. Aus Effizienzgründen insbesondere bei rückläufigen Nutzerzahlen sind auch zusätzliche Möglichkeiten für Online-Angebote zu prüfen.

Die so auch für einzelne Serviceangebote hergeleiteten Ergebnisse können in konkreten Planungsprozessen als erste Anregung und Diskussionsgrundlage dienen. Eine so breit angelegte Studie wie die hier vorliegende kann weder alle relevanten Grundlagen wiedergeben noch Handlungsempfehlungen detailliert darstellen. Die Studie bildet insofern einen Ausgangspunkt und Leitfaden für weitergehende Überlegungen.

Die Studie selbst ist dabei Quelle für eine Vielzahl weiterführender Fragestellungen. Durch den innovativen methodischen Ansatz stellt sie gleichzeitig das erforderliche Instrumentarium für die systematische Betrachtung der zukünftigen Servicelandschaft Berlins bereit.

8. Zusammenfassende Schlussfolgerungen und Ausblick

8.1 Generelle Handlungsempfehlungen

Zentrale Frage ist, wie die ServiceStadt Berlin vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen zukünftig ausgestaltet werden soll. Aus den bisherigen Überlegungen mit einer Vielzahl von teilweise kleinteiligen Empfehlungen ergeben sich 14 grundlegende Handlungsfelder, die im Folgenden skizziert werden. Vorab sind diese Handlungsfelder, die in der Summe eine klare politische Programmatik darstellen, in Übersicht 30 zusammenfassend dargestellt.

Bevor jedoch die wichtigsten Empfehlungen dieser Studie zusammengefasst dargestellt werden, werden einige Grundvoraussetzungen benannt, die für den weiteren Weg zur ServiceStadt Berlin erfolgsbestimmend sind.

Viele der in dieser Studie angesprochenen Maßnahmen und Handlungsoptionen greifen stark in traditionell verankerte Verwaltungsprozesse sowie in persönliche Gewohnheiten der Beschäftigten ein. Auch stehen sie teilweise in einem Gegensatz zum bisherigen Verständnis von politischer Entscheidungsfindung und demokratischer Legitimation. Die Umsetzung der hier formulierten Vorschläge setzt deshalb eine hohe **Bereitschaft zur Veränderung bei allen Beteiligten**, Akteuren wie Betroffenen, voraus.

Als Instrument für die Einbindung aller Interessengruppen, zur Förderung der Änderungsbereitschaft sowie zur übergreifenden Koordination der Modernisierungsmaßnahmen ist ein **Change Management unverzichtbar**. Gerade wenn bestimmte Aktivitäten nicht unmittelbar den gewünschten Erfolg zeigen, ist es die Aufgabe des Change Managements, den Modernisierungsprozess zu verstetigen und alle Beteiligten mit ihren spezifischen Anliegen einzubinden.

In einem Veränderungsprozess muss es auch erlaubt sein, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Für die beteiligten Beschäftigten ist es dabei von entscheidender Bedeutung, ob die Veränderungsmaßnahmen von allen, insbesondere den Vorgesetzten, mitgetragen werden. Fehlt dieses **Commitment von oben**, sinkt die Bereitschaft, Risiken einzugehen und auch organisatorisch oder technologisch Neuland zu betreten.

Übersicht 30: Zentrale Handlungsfelder und Bedeutung veränderter Rahmenbedingungen

Handlungsfeld	Rahmenbedingungen								
	Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen
Innovationen verbreitern Bereits konzipierte oder realisierte Innovationen nachhaltig in die Breite tragen	●		●	●	●				●
Politische Schwerpunkte stärker zuspitzen Politische Prioritätensetzungen vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung									●
Partizipative Stadt Stärkere Beteiligung der Adressaten an der Leistungskonzeption, an der Leistungsbewertung und an der Leistungserstellung	●		●	●	●			●	
Strategisches E-Government E-Government als Leitprojekt und Chefsache	●				●		●	●	●
One-Stop-City Weitere Bündelung und Stärkung zentraler Anlaufstellen	●	●				●	●	●	

Handlungsfeld	Rahmenbedingungen								
	Technologie	Recht	Natur/Umwelt	Demografie	Gesellschaft	Globalisierung	Wirtschaft	Nachfrage	Finanzen
Dezentralisierung und Zentralisierung Stärkung der bezirklichen Eigenverantwortung bei gleichzeitiger konsequenter Nutzung zentraler Infrastrukturen	●			●	●			●	●
Lebenswelten als Handlungsmaßstab Sozialraumorientierte Leistungskonzeption und -erbringung				●	●			●	
Aufsuchende Stadt Bewegung der Verwaltung und der Dienstleistungen zum Bürger und Unternehmen hin	●				●		●	●	
Messlatte Integration Integrationsbemühungen auf verschiedenen Ebenen vorantreiben: Bildung, Verwaltung, Quartier, Organisationen		●		●	●	●			
Weltoffenheit als Programm Weltoffenheit als wichtiger Standortfaktor im weltweiten Maßstab, Einbindung internationaler Eliten				●	●	●			
Demografischer Wandel als Chance Migranten, junge und ältere Mitbürger in ihren Möglichkeiten und Kompetenzen als Potenzial aktivieren				●	●	●		●	●
Personal- und Arbeitgeberentwicklung Stärkung der Qualifikationen und Serviceorientierung der Mitarbeiterschaft, Stadt als moderner Arbeitgeber		●		●			●		
Ermöglichung und Flexibilisierung als Prinzip Befähigung und Ermöglichung als Grundlage des Verwaltungshandelns		●			●		●	●	●
Normativ wirken und Bürokratie abbauen Erwünschte normative Entwicklungen durch Serviceleistungen flankieren und Bürokratieabbau prüfen und umsetzen	●		●				●		●

● Veränderung entsprechender Rahmenbedingungen spielt bedeutende Rolle

Quelle: Eigene Darstellung.

Innovationen verbreitern

Bei der Recherche der Aktivitäten und Maßnahmen, die in Berlin bereits im Zuge der Verwaltungsmodernisierung und als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen konzipiert oder umgesetzt worden sind, gibt es ein erstes, sehr bemerkenswertes Ergebnis:

In Berlin gibt es eine Vielzahl von innovativen Überlegungen und Handlungsansätzen, die in dieser Vielfalt und Gedrängtheit kaum anderswo in Deutschland zu finden ist. Dies betrifft beispielsweise die Überlegungen zum Umgang mit dem demografischen Wandel (z.B. „Demografiekonzept“), die Maßnahmen zum Klimaschutz (z.B. Berliner Landesenergieprogramm), die Aufstellung und Aktivitäten der Wirtschaftsförderung in einer globalisierten Welt (z.B. internationales Marketing, Mehrsprachigkeit der Business-Angebote), die Aktivitäten zur Förderung der Kreativwirtschaft (z.B. Projekt Zukunft, MediaSpree), informelle Bürgerbeteiligung (z.B. Bürgerhaushalte, Online-Beteiligung an der Stadtentwicklung), die Überlegungen zum Bürokratieabbau, die gesetzliche Festschreibung der Bürgerämter, die technologische Vorreiterschaft (z.B. mobile Bürgerdienste, zentraler Behördenruf), das Quartiersmanagement als raumorientiertes Programm zur Förderung der Lebenschancen in *Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf* und die ausgeprägte Sozialraumorientierung (Stadtteilprofile, integrierte Quartiers- und Stadtteilkonzepte, Quartiers- und

Stadtteifonds), die Beteiligung von Gruppen (z.B. Beirat für Familienfragen), die erfolgreiche Haushaltskonsolidierung und vieles andere mehr.

Das entscheidende „Aber“ ist allerdings: Diese Aktivitäten sind sehr verteilt, bleiben teilweise in der Umsetzung stecken, bleiben vielfach Insel- oder Pilotlösungen ohne Ausstrahlung z.B. auf andere Bereiche oder Bezirke und gehen teilweise im „Gesamtrauschen“ unter. Wenn Berlin aus all den verteilten Innovationen zu einer breiter getragenen Innovationsoffensive käme, die sich alleine aus dem Vorhandenen speist, wäre die Stadt Vorreiter in Modernisierungsfragen in Bezug auf die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Die erste Empfehlung lautet daher: **Es sollte die Funktion eines „Innovationsmanagers“ geschaffen werden**, dessen Hauptaufgabe es sein sollte, innovative Konzepte und Handlungsansätze zu befördern, für ihre Nachhaltigkeit zu sorgen und sie in benachbarte Bereiche zu tragen.

Politische Schwerpunkte stärker zuspitzen

Für die Anpassung der ServiceStadt Berlin an veränderte Rahmenbedingungen wurde eine Vielzahl von konkreten Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Vor allem die Reaktion auf veränderte Bedarfe oder die Bereitstellung neuer Servicekanäle und -wege hätten, würden alle Empfehlungen umgesetzt, hohe Ausgabensteigerungen zur Folge.

Bei der generellen Leitlinie der weiteren Haushaltskonsolidierung als Herausforderung einer nachhaltigen Stadtpolitik heißt das, dass nur begrenzte Möglichkeiten für Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen bestehen. Aus der Vielzahl von Empfehlungen lassen sich nur bestimmte realisieren. **Es gibt drei Lösungsansätze**, die helfen können, dieses Dilemma zu mildern, und **die unter dem gemeinsamen Motto stehen, klare Schwerpunkte zu setzen**:

- Konzentration auf Maßnahmen, die zur Haushaltsentlastung beitragen, kurz- oder mittelfristig (vgl. die Übersicht in Anhang 2). Dabei sollten kurzfristige Investitionen in Personal und Sachen zu Lasten des Haushalts getätigt werden (mit einem möglichen kurzfristigen Abweichen von der klaren Konsolidierungslinie), wenn belastbare kurz- und mittelfristige Entlastungseffekte zu einem schnellen „Return on Invest (ROI)“ führen.
- Bei allen stark ausgabenrelevanten Handlungsfeldern müssen zwangsläufig politische Prioritätensetzungen getroffen werden, die sich in der Regel an den Schwerpunkten der politischen Programmatik der jeweiligen Landesregierung ausrichten sollten.
- Die Adressaten der Serviceangebote sollten an der Prioritätensetzung beteiligt werden. Dies führt aus Sicht der „Kunden“ zu einer Nutzenoptimierung der Maßnahmen und damit zu einem besonders effektiven Mitteleinsatz (vgl. auch den folgenden Punkt „Partizipative Stadt“).

Neben diesen beiden übergreifenden Handlungsansätzen folgen im Weiteren Punkte, die sich auf einzelne Handlungsbereiche konzentrieren.

Partizipative Stadt

Aus unterschiedlichen Gründen (gesellschaftlicher Wandel und damit verbundenes Nachfrageverhalten, „Mitnehmen“ der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen bei notwendigen Veränderungen, Erweiterung technologischer Möglichkeiten) wird eine wesentlich stärkere Beteiligung der Adressaten an der Leistungskonzeption, an der Leistungsbewertung und an der Leistungserstellung empfohlen, **Berlin sollte dem Leitbild der partizipativen Stadt folgen**.

- Werden die Adressaten bei der Ausgestaltung der Serviceangebote eingebunden, führt dies zu besser zugeschnittenen Leistungen und ist besonders effektiv. Es sollten sowohl Interessenvertreter (z.B. über Beiräte) eingebunden werden – vor allem bei der Überarbeitung oder Neukonzeption von Leistungen –, als auch einzelnen Adressaten die Möglichkeit zur Rückäußerung gegeben werden. Zu beachten ist, dass nicht nur die personenbezogenen Dienstleistungen, sondern auch die städtische Infrastruktur zu den Dienstleistungsangeboten gehören.
- Eine stärkere Beteiligung sollte auch bei der Leistungsbewertung erfolgen. Instrumente dazu sind ausgeweitete Feedback-Möglichkeiten, eine Einbindung bei der Qualitätskontrolle sowie eine größere Transparenz der Verwaltungsprozesse. Dazu gehört auch ein kleinräumiges Monitoring der Wahrnehmung von Verwaltungsleistungen.
- Schließlich wird eine weitere Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements im Hinblick auf die Leistungserstellung empfohlen. Bürgerinnen und Bürgern sollten verstärkt Plattformen und Möglichkeiten geboten werden, ihre Belange selbst in die Hand zu nehmen (Empowerment), insbesondere in Quartieren oder Stadtteilen mit hohem Migrantenanteil. Dafür müssen die Rahmenbedingungen für sozialraumorientiertes Planen und Handeln optimiert werden, unter Mitwirkung der planenden Verwaltung bei der lokalen Projekt- und Netzwerkarbeit. Dies geht nicht ohne ein entsprechendes Change Management in der öffentlichen Verwaltung.

Die Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten (z.B. verbesserte Informations- und Kommunikationsangebote im Netz mit Feedback-Möglichkeiten und größerer Transparenz der Leistungserstellung, Online-Beteiligungsplattformen) führen zur „E-Inclusion“ und „E-Partizipation“, bei der eine immer größere Zahl von Bürgerinnen und Bürgern beteiligt werden kann. Ein weiterer Ausbau entsprechender Angebote wird dringend empfohlen (vgl. auch den Punkt „Strategisches E-Government“).

Für die Stärkung der zivilgesellschaftlichen Elemente bei der Ausgestaltung der Serviceangebote sollte ein strategischer Rahmen für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern sowie von Unternehmen geschaffen werden.

Dieser Rahmen gibt vor, in welchen Schwerpunktbereichen verstärkte Beteiligung wünschenswert ist und gefördert werden soll. Beispielsweise sollten angestrebte Kooperations- und Beteiligungsformen abhängig von den Zielgruppen und Sozialräumen differenziert dargestellt werden. So sollten z.B.

- in sozial stabilen Gebieten Ermöglichräume eröffnet werden, um den Gestaltungsoptimismus der Akteure zu nutzen (Zukunftswerkstätten, Stadtteilkonferenzen, Kooperationsangebote, Bildungsnetzwerke usw.),
- in marginalisierten Quartieren Menschen und Unternehmen durch „niedrigschwellige“ Projekte zur Partizipation befähigt werden (aktivierende Befragungen, Besuche von Erziehern bei den Eltern, Elterncafés an Schulen usw.),
- bürgerschaftliches und unternehmerisches Engagement verstärkt in benachteiligte Quartiere gelenkt werden.

Wichtig ist insgesamt die Begründung für die stärkere Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure (um die verkürzte Darstellung „Der Bürger soll jetzt die Aufgaben der Verwaltung auch noch übernehmen“, zu vermeiden) und ein gutes Marketing dafür. Ein grundlegender Schritt könnte hier die Erarbeitung eines strategischen Rahmens für bürgerschaftliches Engagement sein, in dem vorhandene Ansätze sowohl der Hauptverwaltung als auch der Bezirksverwaltungen sowie von Berliner Interessengruppen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammengeführt werden.

Strategisches E-Government

Unter den relevanten Rahmenbedingungen spielt der technologische Wandel die wichtigste Rolle für die Veränderung der Serviceangebote im Land Berlin. Vor allem bei den Untersuchungsfragen

- Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?
- Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden?
- An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?
- In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?
- Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?

gibt es aufgrund der technologischen Veränderungen und Herausforderungen umfangreiche Anpassungsbedarfe.

Deswegen wird dringend empfohlen, die schon vielfältig vorhandenen E-Government-Lösungen weiterzuentwickeln und zu bündeln. **Eine Aktualisierung, Konkretisierung und Fortführung des Masterplans E-Government sollte als Leitprojekt „Strategisches E-Government“ aufgesetzt werden.**

Dazu sollte die herausgehobene Verantwortlichkeit für diesen Themenkomplex an zentraler Stelle unterstrichen werden, etwa in Form einer Stärkung der Rolle des IT-Staatssekretärs. Nach dem Vorbild anderer Bundesländer könnte langfristig die Schaffung des Amtes eines „Chief Information Officer“ (CIO) geprüft werden. Auch wenn der Begriff „Chefsache“ vielfach überstrapaziert wird: Die Notwendigkeit, das Thema auf höchster Ebene anzusiedeln, steht hier außer Frage.

Der Rahmen für ein strategisches E-Government mit klaren Zeitplänen sollte durch ein E-Government-Gesetz vorgegeben werden. In diesem Gesetz sollten u.a. die ebenenübergreifende elektronische Abwicklung von Verwaltungsabläufen geregelt und der Vorrang der elektronischen vor der Papier-Akte verankert werden. Online-Transaktionen sollte, wenn sie wirtschaftlich realisierbar sind, generell der Vorrang vor der schriftlichen Form gegeben werden. Im Weiteren sollten ebenenübergreifend die Zentralisierung und Vereinheitlichung von E-Government-Infrastrukturen festgelegt werden, Standards und Schnittstellen verbindlich gemacht sowie der Einsatz von Shared Services und von Back Offices zum Prinzip erhoben werden, da die Bündelung von Standardtätigkeiten in Dienstleistungszentren (Shared-Service-Centern) deutliche Sicherheits- und Effizienzvorteile verspricht. Weitere empfohlene Inhalte eines E-Government-Gesetzes sind die Einbeziehung von Adressaten in die Gestaltung von E-Government-Dienstleistungen, die Schaffung von Transparenz bei der Abwicklung von elektronischen Kommunikations- und Transaktionsprozessen, die Barrierefreiheit der Dienste und die Einrichtung von Plattformen zur E-Partizipation.

In der Berliner Verwaltung sollte bis 2016 die elektronische Akte als „führende Akte“ verwendet werden. Hierfür sind die Geschäftsprozesse, die IT-Verfahren und die rechtlichen Grundlagen der Verwaltungsverfahren zu verändern. Gerade für die „Massengeschäfte“ der Verwaltung sollten die Prozesse erfasst und standardisiert werden, um sie schließlich als für die „Kunden“ wie die Beschäftigten weniger arbeitsintensive Online-Vorgänge anbieten zu können. Der elektronische Personalausweis mit seinen elektronischen Identifizierungsmöglichkeiten wird die Nutzung auch auf der Adressatenseite befördern.

Für die Auswahl der Dienstleistungen, in denen E-Government-Angebote zum Einsatz kommen, sind auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsanalysen klare Prioritätensetzungen vorzunehmen. Notwendig sind weitere Prozessanalysen und -optimierungen und die Entwicklung eines Steuerungsmodells für serviceorientierte Architekturen.

Die forcierte Weiterentwicklung von E-Government ist durch ein Change Management zu sichern. Notwendige Qualifikationen müssen gesichert und die Akzeptanz verstärkt werden; dies gilt nicht nur für die Umsetzungs-, sondern insbesondere auch für die Leitungsebene. Schließlich sollte

durch gezielte Marketingmaßnahmen die Nutzung der Angebote auch beworben werden. Dazu gehört auch, Vertrauen in die Sicherheit der E-Government-Lösungen zu schaffen.

Um bei der „digitalen Spaltung“ der Gesellschaft die „Nonliner“ nicht vor der Nutzung der weiter qualifizierten Serviceangebote auszuschließen, sollte diesen die „Schnittstelle“ Servicemitarbeiter angeboten werden. Beispielsweise könnten in Bürgerbüros die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Zugang zu Onlineangeboten auch für urkundige Bürgerinnen und Bürger übernehmen oder diese dabei unterstützen.

Die technologischen Entwicklungen („Mashup“ – steht für die Vermischung und Verknüpfung vorhandener Serviceleistungen, Datenquellen, Endgeräte und Medien) vereinfachen die Möglichkeiten der behördenübergreifenden elektronischen Kommunikation wie auch der Verlagerung von Verwaltungsdiensten auf Private. Die kritische Nutzermasse in Berlin ist groß genug für PPP- und Contracting-Modelle, so dass verstärkt entsprechende Konstruktionen geprüft werden sollten.

One-Stop-City

Die Nachfrage nach einheitlichen Anlaufstellen für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Wirtschaft wird weiter zunehmen. Zumindest für den Wirtschaftsstandort sind One-Stop-Shops ein immer wichtiger werdender Standortfaktor.

Daher sollten Serviceleistungen noch weiter als bisher in einheitlichen Anlaufstellen gebündelt werden. **Berlin sollte zur „One-Stop-City“ werden.** Das bedeutet, dass das One-Stop-Government-Prinzip in allen Verwaltungsbereichen zu verankern ist. Neben den physischen Anlaufstellen (Bürgerämter, Büro des Einheitlichen Ansprechpartners für die Wirtschaft, zentrale Anlauf- und Beratungsstellen der Ordnungsämter) sollten auch die anderen Zugangskanäle weiter gebündelt werden (Berlinterfon 115, Internetportal Bürgerdienste, Internetportal für den Einheitlichen Ansprechpartner), wie es teilweise schon begonnen wurde.

Mit dem Einheitlichen Ansprechpartner (EA) steht für wirtschaftsrelevante Verfahren in Berlin ab 2010 eine zentrale Anlaufstelle zur Verfügung. Wie andere zentrale Einrichtungen sollte er grundsätzlich zweistufig aufgebaut sein (Kopfstellen in der bezirklichen Verantwortung) und nicht nur für Verfahren nach der EU-Dienstleistungsrichtlinie, sondern für sämtliche wirtschaftsrelevante Verfahren zuständig sein. Dazu wäre es sinnvoll, den EA mit der zentralen Anlauf- und Investorenleitstelle (ZAK) organisatorisch zu verzahnen.

Mit dem Anspruch „One-Stop-City“ würde Berlin eine Vorreiterrolle übernehmen. Perspektivisch sollten potenzielle Investoren, die ansässige Wirtschaft, Neuberliner und Berliner Bürgerinnen und Bürger *eine* zentrale Organisationseinheit (z.B. „Serviceagentur Berlin“) als Ansprechpartner haben. Diese Organisationseinheit müsste so aufgestellt sein, dass sich die genannten Adressaten über alle vier Zugangskanäle (persönlich, schriftlich, telefonisch, online) mit ihren Anliegen an die „Serviceagentur“ wenden können. Die Zugangskanäle werden technisch und organisatorisch stets auf dem modernsten Stand gehalten. Kundenorientierung ist oberste Maxime. Die rechtlichen Zuständigkeiten z.B. der nachgeordneten Behörden der Hauptverwaltung und der Bezirksämter werden hierdurch weder aufgehoben noch eingeschränkt. Die „Serviceagenten“ werden im Wesentlichen als koordinierende Verfahrensmanager tätig. Die organisatorischen, technischen und rechtlichen Veränderungen im Zuge der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Berlin schaffen nicht nur für die wirtschaftsbezogenen Leistungen, sondern auch für die Bürgerdienste die Voraussetzungen.

Unabhängig von dieser Perspektive sollten aber jetzt schon einige Maßnahmen ergriffen werden. Im Hinblick auf eine konsequente Bündelung von Angeboten sollten auch weitere Serviceleistungen in die Bürgerämter verlagert oder zumindest an die Bürgerämter angelagert werden (z.B. Poli-

zeidienste, Beratungsdienste, Servicestellen der Finanzämter, Anmeldestellen der Volkshochschulen, Serviceschalter der BVG).

Die einheitlichen Anlaufstellen sollten mit Befugnissen ausgestattet sein, Prioritäten für die Bearbeitung in den Back Offices vorzuschlagen und zumindest Einblick in den jeweiligen Stand der Prozessbearbeitung zu erhalten, um Auskünfte geben zu können.

Die zeitliche Erreichbarkeit der physischen Anlaufstellen für Bürgerinnen und Bürger (z.B. Bürgerämter) sollte sukzessive ausgeweitet werden, mit dem Ziel, sie den Öffnungszeiten von privaten Dienstleistern und Einzelhändlern anzunähern.

Die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einheitlichen Anlaufstellen sollten stärker ausdifferenziert werden; je nach Adressat bzw. „Kundengruppe“ sollten Sprachfähigkeit, interkulturelle Öffnung oder besondere Serviceorientierung in den Blick genommen werden.

Dezentralisierung und Zentralisierung

Durch die Veränderung der Rahmenbedingungen werden **zwei Handlungsrichtungen gleichermaßen erforderlich**: die weitere **Dezentralisierung** der Leistungskonzeption und Leistungserbringung (die direkte Erbringung „am Kunden“) in allen Bereichen mit klaren sozialräumlichen Bezügen sowie die **Zentralisierung** vor allem der Leistungserstellung (die eigentliche Wertschöpfung z.B. durch den Bearbeitungsprozess) bei Aufgaben im Back Office und bei Aufgaben von übergreifender Bedeutung für Berlin. Das Prinzip der Shared-Service-Center ist dabei nicht nur auf Querschnittsaufgaben anwendbar, sondern potenziell auf sämtliche Standard-Tätigkeiten innerhalb der Verwaltung.

Die Wahrnehmung von Aufgaben auf der Landesebene oder auf der Bezirksebene ist vielfach historisch gewachsen. Die Analyse der Servicetypen hat gezeigt, dass viele Serviceleistungen sehr ähnlichen Charakters auf unterschiedlichen Ebenen angeboten werden, ohne dass sich die Notwendigkeit dieser oder jener Ebene zwingend erschließen würde. Daher wird empfohlen, die Aufgabenzuordnung mittelfristig zu überprüfen und im Sinne der oben genannten Leitlinie bei allen Leistungen mit sozialräumlichen Bezügen eine weitere Stärkung der bezirklichen Eigenverantwortung und klarere Aufgabenabschichtungen vorzunehmen.

Die Berliner Bezirke haben die Größe deutscher Großstädte. Daher geht es, je nach Anforderung, auch um eine Verkleinerung des Handlungsmaßstabs teilweise bis ins Quartier oder den Stadtteil (vgl. auch den Punkt „Lebenswelten als Handlungsmaßstab“) hinunter.

Sollte die Prüfung der Aufgabenzuordnung eine weitere Verlagerung von Aufgaben auf die Bezirksebene ergeben, muss sich dies auch in der Aufstockung der Globalsummen (die den außerhalb Berlins üblichen Globalzuweisungen entsprechen) widerspiegeln.

Im Gegensatz zu der Leistungserbringung mit klaren sozialräumlichen Bezügen wird eine starke Zentralisierung bei der Leistungserstellung, zumindest bei der genutzten Infrastruktur, in den Back Offices empfohlen. Beispielsweise erfolgt die Berechnung von Transferleistungen in allen Bezirken nach denselben gesetzlichen Grundlagen und kann überall mit derselben Software auf einem zentralen Server durchgeführt werden. Spätestens bis zum Jahr 2011 sollte hier geprüft werden, welche Leistungen und Infrastrukturen aus Effizienzgründen zentral erstellt und bereitgestellt werden (z.B. gemeinsame E-Government-Plattformen, zentrale Register), damit danach Planung, Finanzierung und Umsetzung beginnen können. Ergänzend und teilweise alternativ wird eine stärkere Entwicklung und Nutzung von „Shared Services“ empfohlen.

Lebenswelten als Handlungsmaßstab

Wie schon oben unter „Dezentralisierung“ angerissen, wird empfohlen, **für bestimmte Leistungsangebote verstärkt das engere Lebensumfeld, die „Lebenswelt“ der Bürgerinnen und Bürger, als räumlichen Handlungsmaßstab heranzuziehen** (Sozialraumorientierung).

Prinzipien der sozialraumorientierten Leistungskonzeption und -erbringung sind, dass die Serviceleistungen vor Ort (vgl. auch den Punkt „Aufsuchende Verwaltung“) fachübergreifend und in starker Vernetzung der relevanten Akteure erbracht werden. Die positiven Erfahrungen aus dem Quartiersmanagement und der Jugendhilfe sollten aufgegriffen werden.

Ziel ist es, die spezifischen Potenziale der unterschiedlichen Quartiere und Stadtteile zu stärken und Bürgerinnen und Bürger sowie Handwerk und Unternehmen verstärkt zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe zu befähigen.

Die Teile der Verwaltung, die Leistungen mit deutlichem Sozialraumbezug aufweisen, sollten die Quartiere und Stadtteile gut in ihren Strukturen kennen sowie Ressourcen, Verfahren und Organisation stärker raumbezogen ausrichten („Strukturkonzept“). Für ihr Handeln und die Leistungserbringung sollten verstärkt Interessen und Bedarfe der Menschen oder Unternehmen im Quartier bzw. Stadtteil erfasst, die Menschen bei der Aktivierung ihrer Ressourcen unterstützt sowie Planungen, Projekte und Aktivitäten im Dialog erarbeitet werden („Handlungskonzept“).

Das von der Berliner Verwaltung 2008 ressort- und ebenenübergreifend erarbeitete und dem Senat im Frühjahr 2009 zur Beschlussfassung vorgelegte „Handbuch zur Sozialraumorientierung“ (mit „Grundsätzen einer sozialen Stadt(teil)entwicklung Berlin“, mit dem „Leitfaden Sozialraumorientierung“, mit praxisbezogenen „Handreichungen“ und mit der abschließenden „Programmatischen Erklärung von Senat und dem Rat der Bürgermeister zur Umsetzung der Sozialraumorientierung“) bildet in diesem Zusammenhang eine wichtige Grundlage.

Zur Umsetzung der Sozialraumorientierung sollten auf Senatsebene, d.h. in der Hauptverwaltung, Aufgaben der Koordination, der Abstimmung der Förderprogramme, der Anpassung rechtlicher Grundlagen, der Unterstützung der Bezirke bei Entwicklung von Stadtteilprofilen, des Aufbaus einer gemeinsamen Datenbasis, der Bereitstellung von Handreichungen sowie des Aufbaus einer Wissensplattform zu lebensweltlich orientierten Projekten angesiedelt sein. Hierzu sollte für alle verwaltungsübergreifenden Prozesse ein Prozessverantwortlicher mit entsprechender Durchgriffsfähigkeit benannt werden, wie dies in absehbarer Zeit beim Einheitlichen Ansprechpartner beispielgebend der Fall sein wird.

Auf der Ebene der Bezirksverwaltungen sollten die sozialraumorientierte Planungskoordination, die Erstellung von Stadtteilprofilen, die Initiierung von Projekten und Netzwerken, die Stadtteilkoordination und die Aufstellung von Stadtteilbudgets liegen.

Aufsuchende Stadt

Das frühere Bild der Verwaltung, an die man sich als „Bittsteller“ wendet und die nahezu autonom agiert, hat sich inzwischen teilweise gewandelt. Dennoch sind viele Relikte dieser Zeit nach wie vor bei Bürgerinnen und Bürgern sowie bei den Unternehmen präsent, gestützt durch konkrete negative Erfahrungen. Die veränderten Rahmenbedingungen – gesellschaftlicher und demografischer Wandel, wirtschaftlicher Strukturwandel, Nachfrageveränderungen und die notwendig stärkere Einbindung der Zivilgesellschaft (vgl. auch den Punkt „Partizipative Stadt“) – führen dazu, dass die Verwaltung viel mehr als bisher auf die Bürgerschaft und die Unternehmen zugehen muss. Da auch der Begriff „Verwaltung“ oft mit negativen Assoziationen besetzt ist, wird empfohlen, **unter der Überschrift „Aufsuchende Stadt“ zunehmend Aktivitäten zu entwickeln und auszubauen, bei**

denen nicht der Adressat zur Verwaltung kommt, sondern sich die Services der Stadt zum Bürger und zum Unternehmen bewegen. „Stadt“ wird dabei eher als „Verwaltung“ als Partner und Dienstleister akzeptiert. „Stadt“ ist auch nicht immer die Verwaltung, sondern „Aufsuchende“, die beauftragt werden (Bewohner, wie z.B. die „Stadtteilmütter in Neukölln“ oder soziokulturelle Träger, wie z.B. Streetworker, Nachbarschaftstreffs).

Dahinter steht ein wirklicher Paradigmenwechsel: Bürgerinnen und Bürger oder unternehmerische Akteure spüren, dass es auf sie ankommt und dass sie mitverantwortlich für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft sind – ein ganz zentraler Ansatzpunkt für stärkeres zivilgesellschaftliches Engagement.

Dazu gehört aber auch, dass die Stadt und die Verwaltung vor Ort sichtbar werden. Es wird empfohlen, verstärkt die technischen Möglichkeiten (z.B. mobile Bürgerdienste) zu nutzen und dabei gezielt Orte und Einrichtungen zu bedienen, in denen sich immobile Mitbürgerinnen und Mitbürger, Menschen mit knappen Zeitkontingenten oder Menschen mit bisher hohen Schwellenängsten im Verwaltungskontakt (z.B. Migranten) konzentrieren (vgl. auch den Punkt „Lebenswelten als Handlungsmaßstab“). Es ist weiter anzuraten, mit den Front Offices und weiteren Serviceeinrichtungen noch stärker als bisher z.B. in große Einzelhandelslagen oder andere Orte mit guter Erreichbarkeit zu gehen (zur Vermeidung von zusätzlichen Wegen für die Bürgerinnen und Bürger).

Das Leitbild „Aufsuchende Stadt“ sollte auch für die Wirtschaft gelten. Stärker als bisher sollten Unternehmensbesuche durchgeführt werden, mit dem Ziel, Anliegen der ansässigen Wirtschaft aufzunehmen und deren Potenziale zur Entwicklung der Stadtgesellschaft und Stadtwirtschaft zu erheben.

Messlatte Integration

In Zeiten zunehmender Polarisierung, Fragmentierung und Segregation sind alle Aktivitäten, die diesen Trends entgegenwirken, von ganz entscheidender Bedeutung für die Zukunft der Stadt und gerade auch von Berlin. **Messlatte auch für die Entwicklung der Serviceangebote muss es sein, inwieweit es gelingt, zur sozialen Integration, zur stärkeren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe benachteiligter Bevölkerungsgruppen beizutragen.**

Bildung ist der zentrale Ansatzpunkt, um soziale Ungleichheiten abzubauen. Daraus erwachsen nicht nur erweiterte Aufgaben für Kitas und Schulen. Vielmehr ist es wichtig, tragfähige Netze von Einrichtungen des lebenslangen Lernens auf- und auszubauen. So müssen Kitas, Grundschulen und weiterführende Schulen durch die Angebote der aufsuchenden Elternarbeit, der Sprachförderung, der Familienhilfe und der Altenarbeit unterstützt werden. Weitere wichtige Akteure des Netzwerkes sollten kulturelle Einrichtungen, Musikschulen, Bibliotheken, Volkshochschulen und Sportvereine sein. Es ist notwendig, Kitas, Schulen und Netzwerke in Räumen mit sozialen Brennpunkten besonders zu unterstützen. Die Kompetenzen von Migranten und deren Interessenverbänden sollten dabei stärker als bisher genutzt werden.

Eine stärkere interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist anzustreben, u.a. auch, um für Migranten die Schwellenhöhe beim Zugang zu Angeboten zu vermindern. Integration durch interkulturelle Öffnung der Verwaltung heißt einerseits Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund (vgl. auch den Punkt „Personal- und Arbeitgeberentwicklung“), andererseits, Verwaltungskräfte von der Führungskraft bis zum Auszubildenden auf Basis eines ressortübergreifend geplanten Qualifizierungskonzepts zum Erwerb interkultureller Kompetenz fortzubilden. Dies gilt insbesondere für Lehrkräfte, Pädagogen und Erzieher in Einrichtungen mit hohem Migrantenanteil.

Das Quartier sollte gerade bei Integrationsmaßnahmen der wichtigste Handlungsort sein und werden (vgl. auch die Punkte „Lebenswelten als Handlungsmaßstab“ und „Aufsuchende Stadt“). Dies

gilt auch für Quartiere mit hohen Migrantenanteilen, die keine Förderung im Rahmen des Quartiersmanagement erhalten, aber dennoch stark gefährdet sind. In Stadtteilen mit hohem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund wird die Verlagerung von Zugangspunkten zur Verwaltung in die entsprechenden Quartiere besonders nahegelegt – verbunden mit einem hohen Anteil an Ansprechpersonen in diesen Stellen, die selbst Migrationshintergrund haben und die Sprache und Kultur der Migranten verstehen.

Weltoffenheit als Programm

Für die Entwicklung von Großstädten in einer globalisierten Welt spielen (hoch) qualifizierte Migranten eine wichtige Rolle. Trotzdem wird Migration aufgrund der wachsenden Integrationsprobleme vielfach als Bedrohung empfunden. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen vor allem niedrig qualifizierte oder illegale Migranten, die von der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind. Aber auch geringer Qualifizierte besitzen Potenziale, die für eine positive Entwicklung der Stadtgesellschaft und der Wirtschaft von Bedeutung sind, so dass auch diese Menschen ihren Beitrag für die Gesellschaft, in der sie leben, leisten können. Ein wichtiges Signal könnte sein zu prüfen, ob der Zugang zum Öffentlichen Dienst nicht nur EU-Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht werden sollte, wie bisher der Regelfall, sondern künftig allen Bevölkerungsgruppen unabhängig von der Nationalität. Auch das Demografiekonzept für Berlin setzt daher auf Bleibepolitiken für die nach Berlin Zuwandernden ebenso wie auf Qualifizierungsstrategien für hier bereits lebende, sozial benachteiligte Migranten.

Toleranz gilt inzwischen – vor allem für die kreativ tätigen Menschen („Creative Class“) und die Kreativwirtschaft – als wichtiger Standortfaktor im weltweiten Maßstab. Statt „Toleranz“ scheint uns der Begriff „Weltoffenheit“ geeigneter zu sein, weil er eine klarere Botschaft beinhaltet. **Berlin als Knoten im weltweiten Netz der Städte und Metropolen sollte Weltoffenheit als ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal stärker kommunizieren.**

Dazu müssen die spezifischen harten und weichen Standortfaktoren vor allem für hoch qualifizierte Migranten verbessert werden – angefangen von „Welcome Packages“ über internationale Schulen bis hin zur einfachen Ausstellung von Arbeitserlaubnissen.

Das kulturelle, soziale und fachliche Wissen von Migranten muss stärker für Gesellschaft und Wirtschaft nutzbar gemacht werden. Integration ist dafür die zentrale Voraussetzung. Wissen muss anerkannt (ausländische Abschlüsse), adäquate Arbeitsmöglichkeiten müssen geschaffen werden.

Internationale Eliten sollten stärker in regionale Diskurse eingebunden werden. Ihr Wissen ist ein Potenzial für die Region, und sie sollten auch emotional an Berlin gebunden werden.

Für hoch qualifizierte Migranten ist es vielfach wichtig, dass – häufig räumlich konzentriert – Menschen und Einrichtungen (private Kontakte, Geschäfte, Kultureinrichtungen, Religionsstätten) mit gleichem ethnischen Hintergrund in einer Stadt vorhanden sind („ethnische Kolonien“). Solche ethnischen Konzentrationen können förderlich sein, solange sie sich nicht von der übrigen Stadtgesellschaft abschotten.

Bindungen von Migranten auf Zeit an die Stadt – z.B. von ausländischen Studierenden – sind auch nach der Abwanderung zu erhalten (z.B. durch spezielle Newsletter, Einladungen oder Stellenangebote). Vor allem Bildungsmigranten sind „Botschafter“ der Studienorte.

Demografischer Wandel als Chance

Der demografische Wandel wird in Berlin bis 2016 vor allem durch die wachsende Zahl älterer Menschen und von Hochbetagten, die Zunahme von Migranten und die deutliche Abnahme der Zahl der für die weitere Modernisierung der Stadt besonders bedeutenden jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren geprägt. Damit müssen vor allem für ältere Menschen zunehmend angepasste Serviceangebote bereitgestellt werden. Anpassungen sind zum Beispiel in Bezug auf Pflegeeinrichtungen, betreutes Wohnen, altengerechte Freizeit- und Wohnungsangebote sowie neue Dienstleistungssegmente notwendig. Wichtig ist dabei, dass die Angebote für die unterschiedlichen Nachfragegruppen bezahlbar sind.

Die Entwicklung der Bevölkerung in Bezug auf die Altersgruppen erfolgt in den Bezirken sehr unterschiedlich. Entsprechend sind unterschiedliche Handlungskonzepte zu entwickeln. Die spezifischen Anpassungen betreffen dabei auch den Umfang einzelner Serviceangebote.

Der demografische Wandel sollte vor allem als Chance verstanden werden, indem die Potenziale etwa von Jugendlichen, Älteren und Migranten (vgl. auch den Punkt „Weltoffenheit als Programm“) **stärker genutzt werden.** Die in den Handlungsfeldern des Demografiekonzepts für Berlin enthaltenen Ansätze beziehen sich auf diese Chancen und unterlegen sie mit Referenzprojekten, die bereits umgesetzt werden oder deren Umsetzung Ziel ist (z.B. Übergangmanagement Ausbildung und Beschäftigung, Ausbau und Verstetigung sozialer Treffpunkte).

Vor dem Hintergrund der Integrationsprobleme und des Fachkräftemangels gilt es besonders, das Bildungspotenzial junger Menschen auszuschöpfen. Als konkreter Handlungsansatz dafür werden der Ausbau und die Stärkung von Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen vor Ort vorgeschlagen. Ein Ziel dieser Zusammenarbeit wäre es, wirtschafts- und arbeitsweltlich orientierte Kenntnisse und Fähigkeiten besser zu vermitteln.

Immer mehr ältere Menschen wünschen sich einen „aktiven Ruhestand“. Deren Erfahrungswissen und Handlungspotenziale sollten gezielt genutzt werden (Ehrenamt, Übernahme sozialer Aufgaben, Mentoren, Unternehmenspaten usw.). Es wird empfohlen, entsprechende Aktivitäten stärker zu initiieren, einen nachhaltigen Rahmen dafür zu schaffen, entsprechende Ansätze zu moderieren und zu fördern sowie bereits vorhandene Aktivitäten zu bündeln und Akteure zu vernetzen. Als Grundlage hierfür ist eine Bestandserhebung und Bedarfserschließung ehrenamtlichen Engagements notwendig, die in ein Konzept zur Gewinnung, professionellen Begleitung und Anerkennung ehrenamtlich Tätiger mündet.

Wichtige Voraussetzung für alle Aktivitäten, die als Folge des demografischen Wandels empfohlen werden, ist eine zukünftig fortzuschreibende kleinräumige Bevölkerungs- und Haushaltsprognose, die auf der Abgrenzung lebensweltlich orientierter Räume aufsetzt.

Personal- und Arbeitgeberentwicklung

Verschiedene Entwicklungen – vor allem der technologische Wandel und der demografische Wandel in der Verwaltung, veränderte Nachfrage und die Internationalisierung – machen es notwendig, die Beschäftigten, die Serviceleistungen konzipieren oder erbringen, in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Aber auch das Land Berlin, die Bezirke, die Eigenbetriebe und die privaten Träger müssen sich den Anforderungen und Trends, wie etwa dem zunehmenden Fachkräftemangel, stellen. **Deswegen muss neben der Personalentwicklung gleichberechtigt auch die „Arbeitgeberentwicklung“ stehen.**

Personalentwicklung umfasst eine Vielzahl von möglichen Maßnahmen und Instrumenten. An dieser Stelle können keine konkreten Empfehlungen gegeben werden, welche davon zum Einsatz

kommen sollten. Entsprechende Empfehlungen erfordern eine bereichsgenaue Analyse und Ableitung von spezifischen Handlungsbedarfen – abhängig von den jeweils individuellen Arbeitssituationen, den Mitarbeiterzufriedenheiten, den Potenzialen und Hemmnissen einer Weiterqualifizierung und von vielem anderem mehr. Benannt werden können aber die wesentlichen Ziele der Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der ServiceStadt Berlin:

- Verinnerlichen der Serviceorientierung,
- Erwerb interkultureller Kompetenzen (vgl. auch den Punkt „Messlatte Integration“),
- Erlangen der englischen Sprachfähigkeit für die relevanten Verwaltungsbereiche (dort Neueinstellungen nur noch bei Beherrschten der englischen Sprache),
- Vertrautheit mit IuK-Technologie und damit einhergehenden neuen Möglichkeiten der Arbeitsformen,
- Lernen, mit Stress und Überforderungen (insbesondere in sozialen Bereichen) umzugehen sowie
- Vermitteln psychologischer Grundlagen.

Insgesamt bedarf es eines professionellen Change Managements, um die notwendigen Veränderungsprozesse systematisch zu steuern und zu begleiten.

Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte stärker zur Bringschuld des Arbeitgebers werden und verpflichtenden Charakter haben; ausreichende Zeitkontingente sind dafür vorzusehen. Die Ausbildung sollte einerseits stärker am lebenslangen Lernen orientiert sein. Spezifische Ausbildungsinhalte müssten neu entwickelt werden, z.B. bezogen auf Tätigkeiten im Front Office, wie z.B. dem Berlin-Telefon, oder bezogen auf die dezentrale Projekt- und Netzwerkarbeit. Bei der Modernisierung und beim Ausbau der verwaltungsspezifischen Ausbildungssysteme sollte auch darauf geachtet werden, dass die Zahl von Auszubildenden mit Migrationshintergrund weiter erhöht wird.

Bei der „Arbeitgeberentwicklung“ werden Maßnahmen empfohlen, die die Verwaltungen oder Eigenbetriebe zu attraktiveren Arbeitgebern machen und auch den Imagewandel befördern (z.B. Einsatz innovativer und flexibler Arbeitszeitmodelle, Einrichtung von Telearbeitsplätzen, Familienförderung, Einrichtung von behördeneigenen Kindertagesstätten und -krippen, berufs begleitende Weiterbildung).

Schließlich wird empfohlen, bei Einstellungen im höheren Verwaltungsdienst legalistische Qualifikationen weniger stark zu gewichten und stattdessen bei der Auswahl der Bewerber vermehrt soziale Kompetenzen, Fachkenntnisse in sozialen, ökonomischen oder ökologischen Fragen sowie berufliche Erfahrungen zu berücksichtigen, die auf ein schnelles Verstehen und die Fähigkeit zum Vermitteln komplexer Sachverhalte schließen lassen. Stärker auf die Vermittlung staats- und verwaltungsrechtlicher Grundkenntnisse eingestellt werden sollte im Gegenzug das Fortbildungsangebot der Verwaltungsakademie, um nicht primär juristisch ausgebildeten Beschäftigten den Zugang zu diesen Wissensbereichen zu erleichtern.

In einzelnen Bereichen (vor allem bei den Einsatzkräften von Polizei und Feuerwehr) ist der Bewerber- und Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels besonders ausgeprägt. Dem ließe sich entgegenwirken, wenn die entsprechenden Personal-Zielstellengrößen stärker flexibilisiert werden und beispielsweise der einmalige Bewerberanstieg zum Ende des Schuljahres 2011/2012 genutzt wird.

Ermöglichung und Flexibilisierung als Prinzip

Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel, die Globalisierungsprozesse, die wachsende Diskrepanz zwischen den Handlungsanforderungen an die Städte und deren Handlungsmöglich-

keiten zeigen immer deutlicher auch die Grenzen der Planung und Steuerung von Entwicklungen durch die Kommune auf. Nicht zufällig ist das Paradigma des Wohlfahrtsstaats längst durch das des aktivierenden Staates, verbunden mit der gewährleistenden Verwaltung, abgelöst worden.

Eine Leitlinie des serviceorientierten Verwaltungshandelns sollte daher in immer mehr Bereichen nicht das unbedingte Festhalten an Regeln, an festen Zuständigkeiten oder an enger Steuerung und Überwachung sein. In einem durch gesellschaftlich und wirtschaftlich erwünschte Entwicklungen gesetzten Rahmen sollte es vielmehr möglich sein, Spielräume zu lassen bzw. auszuloten und auch neue Wege zu eröffnen. **Handlungsleitende Prinzipien sollten Befähigung, Ermöglichung und Flexibilisierung sein.**

So wird beispielsweise empfohlen, enge Festlegungen in der Bauleitplanung zugunsten einer Ermöglichung stärkerer Nutzungsmischung und -vielfalt zu vermeiden, ein Aspekt, der gerade für Standorte der Kreativwirtschaft von besonderer Bedeutung ist. Ein anderes Beispiel: Die flexible Nutzung von Infrastrukturen – z.B. Mehrfachnutzung durch Nutzer, gestaffelte Nutzung über die Zeit, Öffnung öffentlicher Einrichtungen für die (zeitweise) private Nutzung – sollte nicht nur bei Neubauten mit eingeplant werden, sondern es sollten auch bei bestehenden Einrichtungen Spielräume gesucht werden, um beispielsweise Engpässe zu beseitigen.

Normativ wirken und Bürokratie abbauen

Durch gesetzliche Grundlagen lassen sich Anforderungen, die durch veränderte Rahmenbedingungen entstehen, in geregelte Bahnen lenken bzw. es lassen sich Hindernisse abbauen. Politisch gewünschte Entwicklungen können durch landesgesetzliche Regelungen oder Verordnungen befördert werden. Am Beispiel des E-Government-Gesetzes wurde dies deutlich gemacht (vgl. den Punkt „Strategisches E-Government“).

Die wesentliche Herausforderung für die Ausgestaltung der ServiceStadt Berlin besteht darin, auf der Basis politischer Prioritätensetzungen festzulegen, in welchen Bereichen neue landesgesetzliche Regelungen oder Anpassungen besonders wichtig sind. Entsprechende Regulierungen müssen in der Balance zwischen öffentlicher Unterstützung und Eingriffen und der Errichtung neuer bürokratischer Hürden beurteilt werden. Der Nutzen für die Lebens- und Standortqualität sollte die entstehenden (Bürokratie-)Kosten weit übersteigen.

In der Abwägung sollte der Bürokratieabbau Vorrang vor der Schaffung neuer Regelungen besitzen. Dafür werden eine grundlegende Aufgabenkritik und ein Normenscreening empfohlen, deren Erkenntnisse anschließend zielorientiert umzusetzen sind.

Aber nicht nur die Normensetzung selbst ist ein Weg, um normative Zielsetzungen zu erreichen. Darüber hinaus können normative Leitvorstellungen der Politik auch über pro-aktive Information und Kommunikation an die und mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft befördert werden. Dies gilt beispielsweise für die Bereiche Klimaschutz, öffentlicher Verkehr oder Gesundheit, in denen nicht nur Fördermöglichkeiten und -maßnahmen ausgeweitet, sondern verstärkt – auch mit den Neuen Medien – Kampagnen zur Mitwirkung der Bürgerschaft und der Wirtschaft gestartet werden sollten.

8.2 Ausblick

Mit der vorliegenden Studie wurde eine Vielzahl von Fragen zur künftigen Entwicklung der Serviceangebote der ServiceStadt Berlin beantwortet. Das Untersuchungsdesign war dabei auf eine umfassende Analyse der derzeitigen und zukünftigen Leistungserbringung durch die Berliner Verwal-

tung ausgerichtet. Dieser breite Ansatz, der in dieser Form wohl erstmalig zum Einsatz gekommen sein dürfte, hat jedoch zur Folge, dass die Erkenntnisse vor einer Umsetzung in der Praxis weiter konkretisiert und auf die den jeweiligen Einzelfall bestimmende Situation übertragen werden müssen. Der Projektbericht liefert deshalb zusätzlich auch wichtige Hinweise für den Ergebnistransfer.

Aufgrund der Zielsetzung, des Untersuchungsgegenstands und des methodischen Vorgehens ist im Ergebnis ein sehr komplexer Bericht entstanden. Sollen die darin enthaltenen Lösungs- und Gestaltungsvorschläge in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden, bedarf es teils erheblichen persönlichen Engagements der Verantwortlichen in der Berliner Verwaltung. Dies betrifft beispielsweise die Zuordnung der im eigenen Zuständigkeitsbereich liegenden Verwaltungsleistungen zu den in der Studie entwickelten und dokumentierten Servicetypen, um auf dieser Grundlage umsetzungsfähige Strategien für die künftige Ausgestaltung des jeweiligen Serviceangebotes zu entwickeln. Der Nutzen der aus der Studie zu gewinnenden Erkenntnisse wird umso größer sein, je mehr die individuelle Bereitschaft, sich mit den entsprechenden Fragestellungen jenseits des aktuellen Tagesgeschäfts auseinanderzusetzen, von einem breiten verwaltungsinternen Umsetzungswillen getragen wird.

In der Studie werden zahlreiche behördenübergreifende Themen genannt. Ein weiterer Erfolgsfaktor wird daher sein, ob und inwieweit es gelingt, innerhalb der Verwaltung die Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Lösungen für diese Themen (z.B. die Bildung von Shared Services, die Realisierung eines breiten Angebotes an Online- und mobilen Diensten, die Einrichtung zentraler Front Offices, die Entwicklung passgerechter IT-Lösungen für unterschiedliche Verwaltungsbereiche etc.) zu initiieren.

Es ist vorgesehen, auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport gemeinsam mit den in der Projektgruppe beteiligten Verwaltungen ein Umsetzungspapier zu erstellen, in dem die konkreten politischen und administrativen Schritte zur Umsetzung der Vorschläge benannt werden. Wesentliche Impulse für die Umsetzung sind auch zu erwarten, wenn die Studie dem Diskurs geöffnet wird. Zu denken ist beispielsweise an ein Online-Forum, das allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren die Möglichkeit gibt, Position zu beziehen. Damit würde der formulierte Anspruch des Ausbaus partizipativer Elemente ein erstes Ausruferzeichen setzen: „Wir meinen es ernst!“

Anhang

- Anhang 1: Servicetypen
- Anhang 2: Budgetrelevanz der Empfehlungen in der Übersicht
- Anhang 3: Zusammensetzung der projektbegleitenden Arbeitsgruppe und beteiligte Experten an den projektbegleitenden Workshops

Anhang I

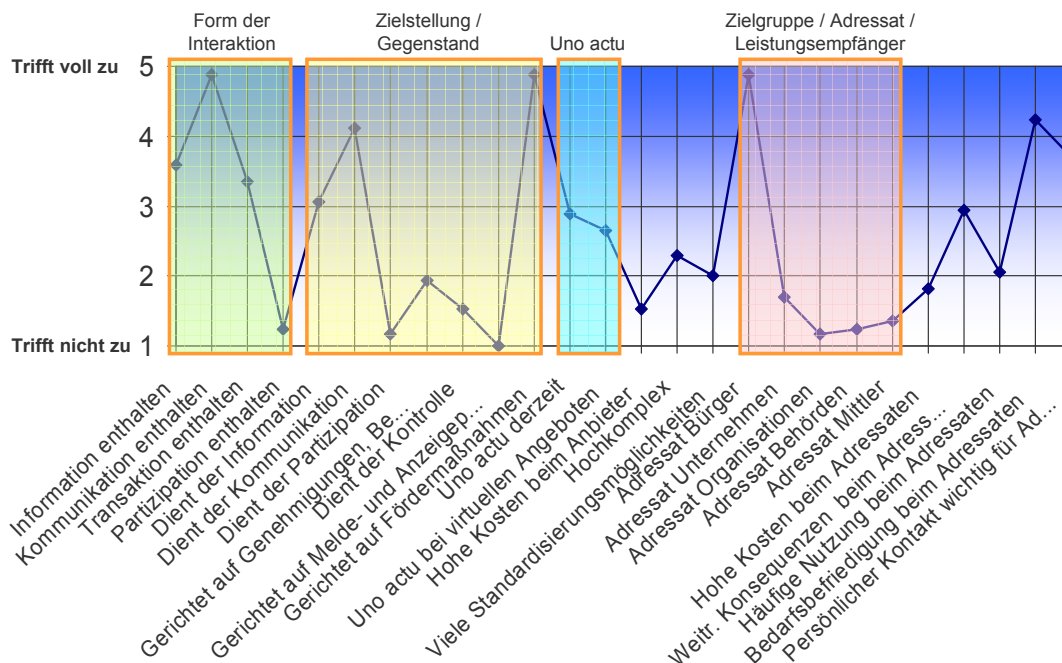
Servicetypen

Im Folgenden sind alle Servicetypen vollständig mit ihrer Kurzcharakteristik aufgeführt.

Übersicht

Servicetyp	Bezeichnung
1	Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben
2	Förderung von Institutionen
3	Fördermaßnahmen auf Antrag
4	Überwachung unternehmerischer Aktivitäten
5	Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide ohne Kontrollfunktion
6	Amtshilfe und Kommunikation mit Institutionen
7	Amtliche Dokumente und Register
8	Persönliche Beratung und Betreuung
9	Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsmaßnahmen
10	Supervision
11	Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide mit Kontrollfunktion
12	Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik
13	Personenbezogene Förderung – Genehmigung im Einzelfall
14	Zusammengefasst mit Servicetyp 4
15	Aufwändige, kostenpflichtige Genehmigungsverfahren
16	Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit
17	Sonstige Bescheide
18	Marktfähige Leistungen
19	Juristische Angelegenheiten
20	Formelle Bürgerbeteiligung
21	Informelle Bürgerbeteiligung

Typ 1 – Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben



Erläuterungen

Beim Servicetyp „Bürgerbezogene Förderung – Routineaufgaben“ geht es um die Bereitstellung von Angeboten, die die Adressaten in einer bestimmten Lebenssituation unterstützen sollen. Es handelt sich dabei auch, aber nicht nur um finanzielle Leistungen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf Dienst- oder Sachleistungen, die sich jeweils an eine bestimmte Zielgruppe richten.

Die Bereitstellung der Serviceangebote erfolgt auf Initiative der Verwaltung, die damit entsprechenden politischen Vorgaben bzw. Zielsetzungen gerecht wird. Die Inanspruchnahme erfolgt freiwillig.

Von den 17 Serviceangeboten dieses Typs in der Stichprobe werden vier auf der Ebene der Bezirke erbracht. Etwa drei Viertel aller Angebote dieses Typs dürften demzufolge von der Hauptverwaltung erbracht werden. Dies entspricht in etwa dem Verhältnis von bezirklichen Leistungen und Leistungen der Hauptverwaltung in der Stichprobe insgesamt.

Hochgerechnet auf alle Serviceangebote dürften etwa elf Prozent diesem Servicetyp entsprechen.

Maßgebliche Eigenschaften

Immer Kommunikation, oft Information und Transaktion enthalten

Dient der Kommunikation und ist gerichtet auf Fördermaßnahmen

Adressat Bürger

Beispiele gemäß Typenbildung

Koordinierung von besonderen außerunterrichtlichen Schülerangeboten

VHS-Sprachintegrationsmaßnahmen für Zugewanderte ohne Mütter-/Elternkurse

Förderung ehrenamtlicher Tätigkeit im Sport, Ehrungen

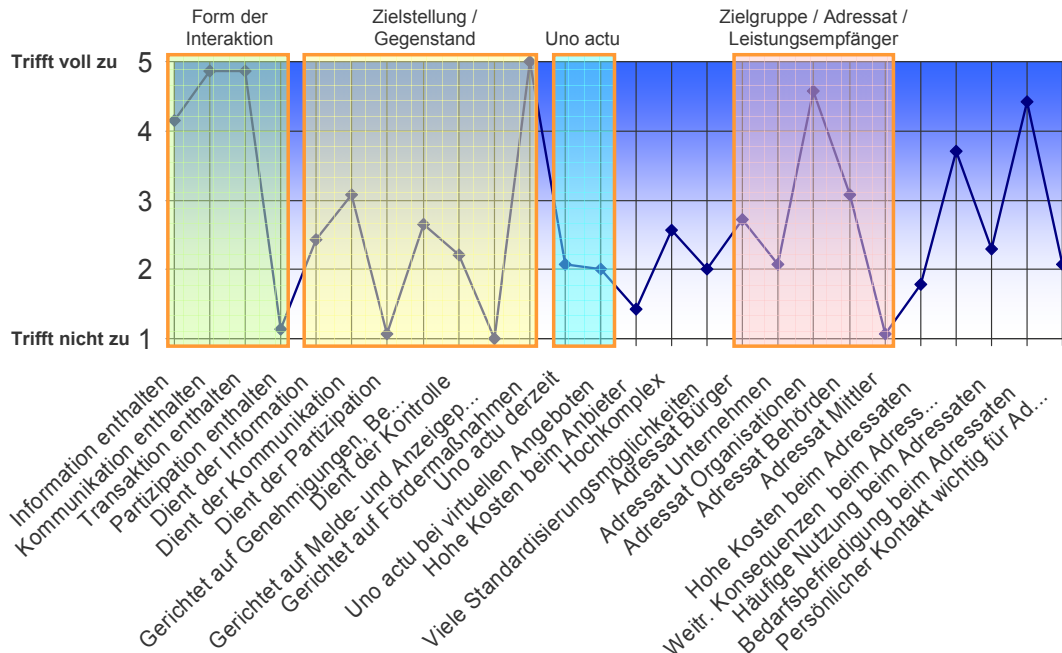
Weitere Beispiele

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Bereitstellen von Räumen (z.B. im Bereich Erwachsenenbildung)

Förderung diverser sozialer Projekte (z.B. Förderung von Ausstattungen, Studien und Maßnahmen zu Jugendprogrammen) durch die Jugend- und Familienstiftung des Landes Berlin

Leben im Wohnheim – im Wohnheim werden Obdachlosen eine Wohnmöglichkeit sowie Versorgung und Betreuung geboten

Typ 2 – Förderung von Institutionen



Erläuterungen

Analog zur personenbezogenen Förderung geht es auch bei diesem Servicetyp um Angebote, die die Adressaten in bestimmten Situationen unterstützen sollen. Die Zielgruppe sind dabei jedoch Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht, die dadurch in die Lage versetzt werden, Aktivitäten entsprechend ihrer jeweiligen Zielstellung auszuführen. Auf diese Weise profitiert letztlich auch wieder der einzelne Bürger.

Die Bereitstellung der Serviceangebote erfolgt auch hier auf Initiative der Verwaltung, ist jedoch häufiger als bei Servicetyp 1 an eine Beantragung gebunden.

Alle in der Stichprobe enthaltenen Serviceangebote dieses Typs (14) werden durch die Hauptverwaltung bereitgestellt.

Etwa neun Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation und Transaktion enthalten

Gerichtet auf Fördermaßnahmen

Adressat Organisationen (ohne Gewinnerzielungsabsicht)

Beispiele gemäß Typenbildung

Förderung kultureller Projekte

Förderung des Breitensports, Nachwuchsförderung

Unterstützung insbesondere schulischer, aber auch außerschulischer Einrichtungen im Land Berlin bei der bedarfsgerechten und kostengünstigen Beschaffung von audiovisuellen Geräten

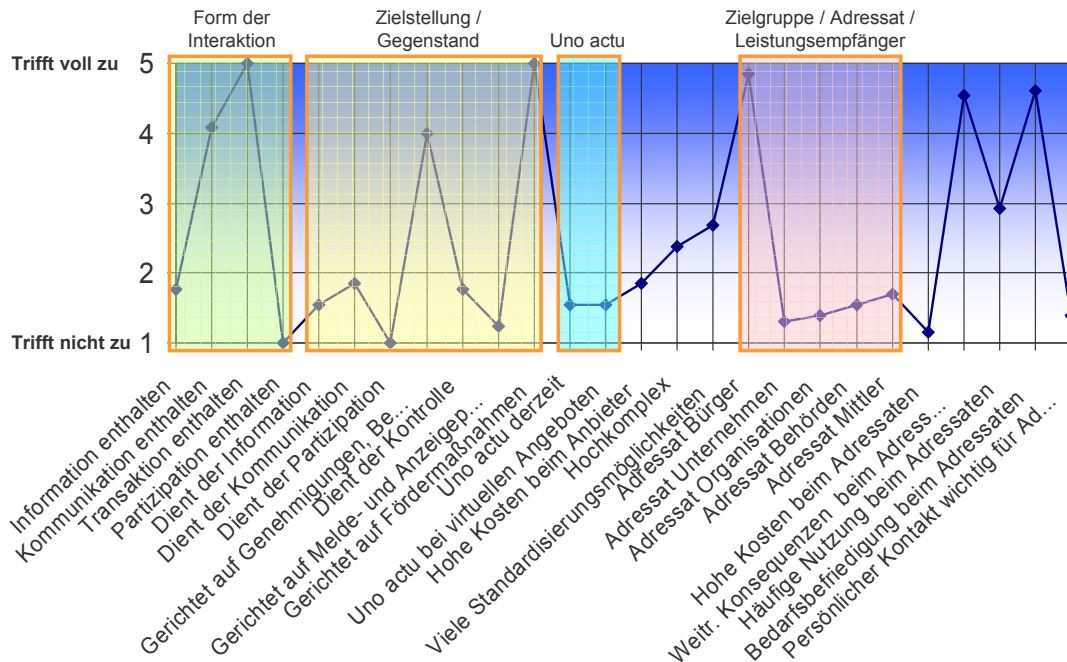
Weitere Beispiele

Förderung der Erhaltung und des Wiederaufbaus historischer Architektur und Stadtplanung (u.a. Förderung diverser Berliner Denkmäler) durch die Gesellschaft Historisches Berlin e.V.

Kulturförderung durch Mäzenatentum diverser (teils anonymer) Berliner Privatleute

Zum Erhalt von Tier und Pflanzenarten hat bspw. der Naturschutzbund Berlin e.V. mit Unterstützung des Bundes ein „Zentrum Artenschutz am Gebäude“ eingerichtet

Typ 3 – Fördermaßnahmen auf Antrag



Erläuterungen

Bestimmte Serviceangebote werden nicht wie bei Servicetyp 1 quasi automatisch erbracht, sondern sind an ein Genehmigungsverfahren geknüpft. Diese Fördermaßnahmen auf Antrag sollen die Adressaten ebenfalls in einer bestimmten Lebenssituation unterstützen. Es handelt sich dabei stärker um die Bereitstellung finanzieller Leistungen.

Den Menschen wird mit Angeboten dieses Servicetyps häufig nicht unmittelbar geholfen, da kommunikative Aspekte in den Hintergrund treten. Es werden ihnen vielmehr die Mittel zur Selbsthilfe zur Verfügung gestellt. Das Genehmigungsverfahren soll dabei dafür sorgen, dass die Angebote die Adressaten erreichen und nicht missbraucht werden.

In der Stichprobe waren sieben Serviceangebote dieses Typs enthalten, die von den Bezirken bereitgestellt wurden, und sechs, die im Verantwortungsbereich der Hauptverwaltung liegen. Die Bezirke haben demnach für die Bereitstellung von Serviceangeboten dieses Typs eine stärkere Bedeutung.

Etwa neun Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation und Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide im Zusammenhang mit Fördermaßnahmen

Adressat Bürger; für diesen verbunden mit weitreichenden Konsequenzen

Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Eingliederungshilfe für behinderte Menschen

Hilfe zur Pflege

Zuwendungsbescheide zum ÖPNV-Förderprogramm

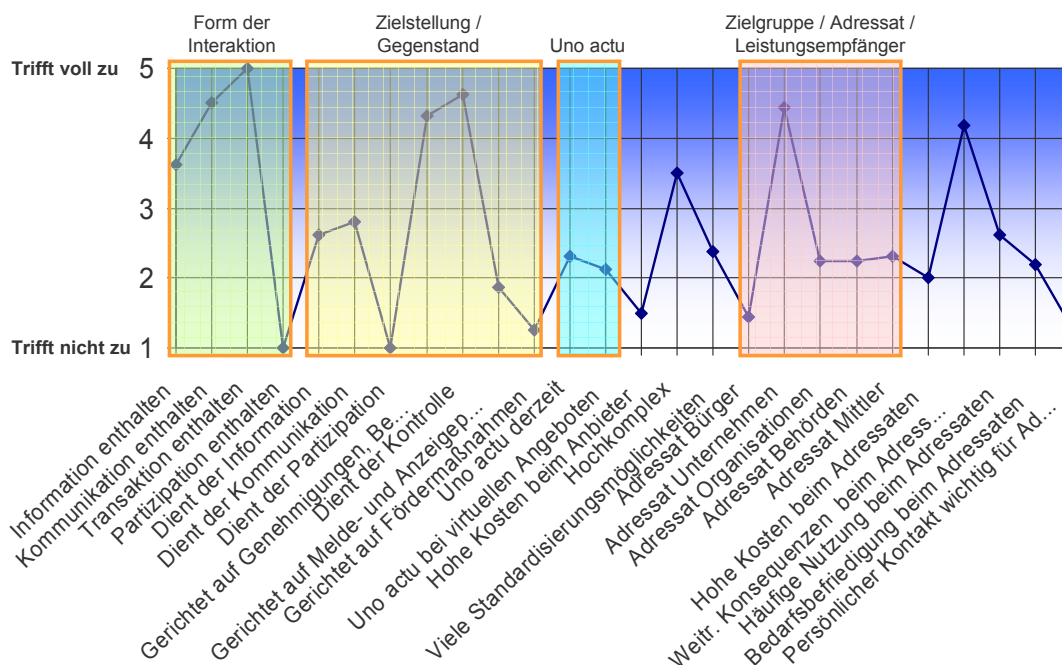
Weitere Beispiele

Stipendien durch politische Stiftungen oder solche der Wirtschaft

Studienkredite zur Förderung von Studenten (durch die Berliner Banken oder Sparkassen)

Hilfe zur Erziehung und Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche

Typ 4 - Überwachung unternehmerischer Aktivitäten



Erläuterungen

Gegenstand der Serviceangebote dieses Typs ist die Genehmigung bestimmter Aktivitäten von Unternehmen sowie die Überwachung der Einhaltung der zugrunde liegenden Vorgaben und Regelungen.

Die Leistungen sind zum Teil sehr komplex.

Für die Unternehmen ergeben sich aus den Serviceangeboten weit reichende Konsequenzen, beispielsweise wenn eine Betriebserlaubnis entzogen werden kann oder wenn bestimmte Genehmigungen nur unter Auflagen erteilt werden.

Die Serviceangebote dieses Typs werden schwerpunktmäßig auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht. In der Stichprobe traf dies für elf der zwölf Angebote zu.

Etwa acht Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation und Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide und dient der Kontrolle

Adressat Unternehmen

Für diese verbunden mit weit reichenden Konsequenzen

Beispiele gemäß Typenbildung

Arbeitsprogramme Chemikalienrecht

Behördliche Überwachung im Lebensmittelwesen

Technische (Fahrzeuge und Anlagen) und betriebliche Aufsicht

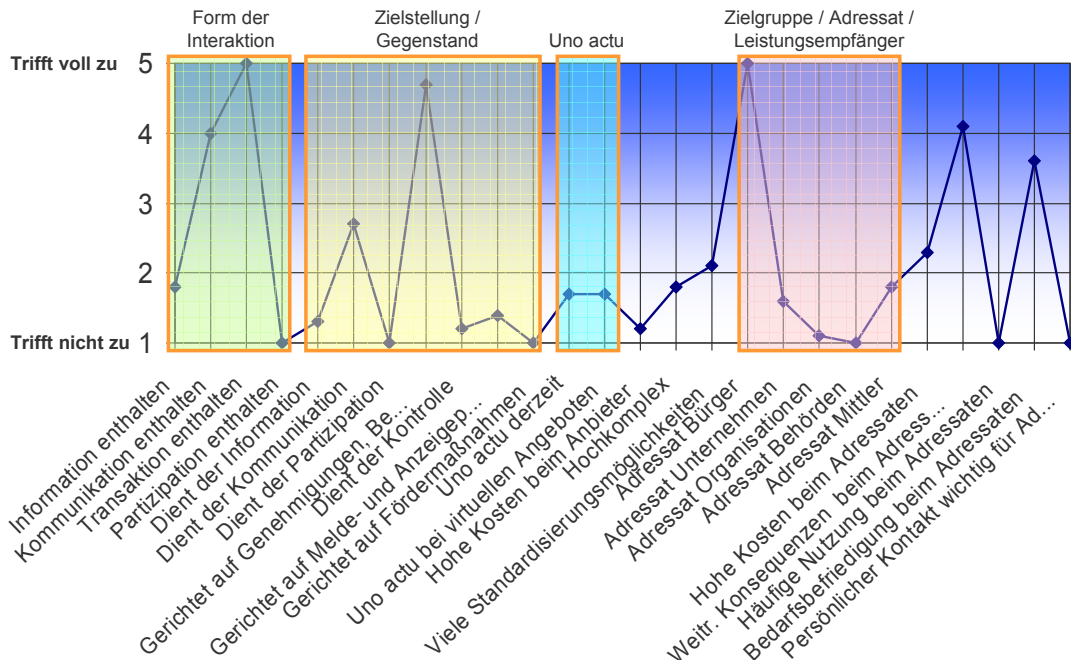
Weitere Beispiele

Gewerkschaften z.B. im Bereich Recht, Mitbestimmung und Datenschutz

Gewerberechtliche Zulassungen durch die Bezirke

Futtermittelüberwachung

Typ 5 – Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide ohne Kontrollfunktion



Erläuterungen

Bei Serviceangeboten dieses Typs geht es darum, dem einzelnen Bürger als Adressaten Genehmigungen zu erteilen oder Bescheide auszustellen. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten dient der Erläuterung des Verfahrens oder der Gewinnung von Akzeptanz.

Es handelt sich bei den Angeboten um einfache, gut strukturierbare Sachverhalte, die ohne großen Aufwand erledigt werden können. Ein persönlicher Kontakt ist für den Adressaten nicht wichtig.

Für den Bürger können sich aus der Nutzung oder Nichtnutzung dieser Angebote weit reichende Konsequenzen ergeben.

Die Serviceangebote dieses Typs werden schwerpunktmäßig auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht. In der Stichprobe traf dies für acht von zehn Angeboten zu.

Etwa sieben Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation und Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide

Adressat Bürger

Für diese verbunden mit weit reichenden Konsequenzen

Beispiele gemäß Typenbildung

Ordnungswidrigkeitsverfahren

Nachdiplomierung und akademische Grade

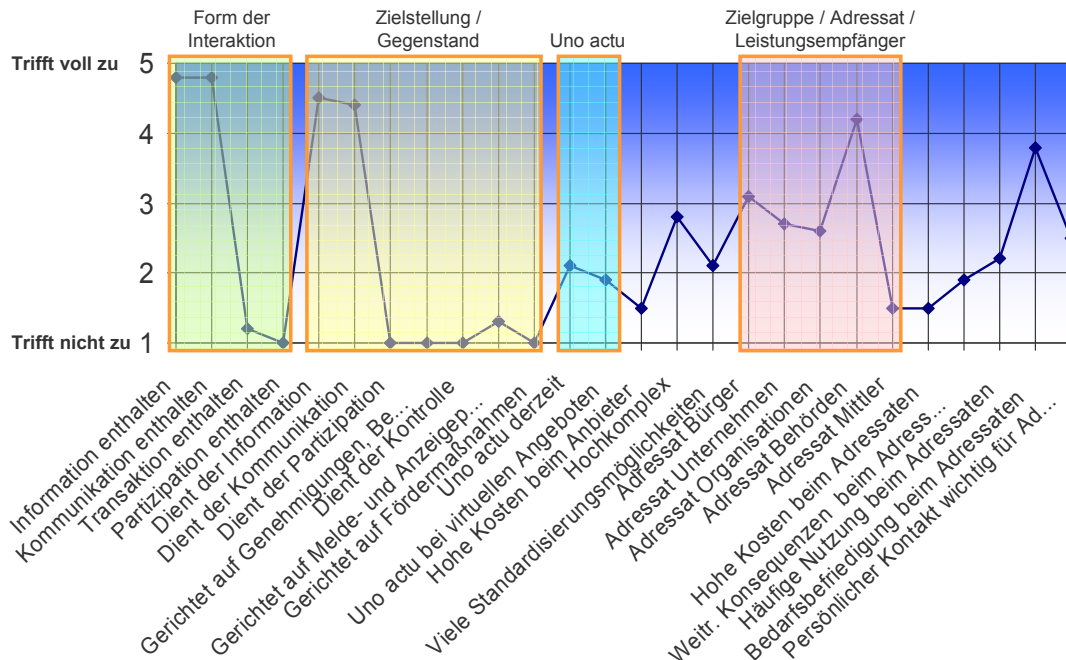
Verfahren zur Gewährung von einstweiligem Rechtsschutz in Asylsachen (VG)

Weitere Beispiele

Hundesteuerbescheid

Steuerbescheinigungen im Bereich Sicherstellung einer wirksamen Denkmalpflege und eines wirksamen Denkmalschutzes

Typ 6 – Amtshilfe und Kommunikation mit Institutionen



Erläuterungen

Serviceangebote dieses Typs werden vorrangig für andere Verwaltungsbereiche bzw. Behörden erbracht. Im Unterschied zu internen Leistungen, die hier nicht gemeint sind, stellen diese Serviceangebote eigenständige Verwaltungsleistungen dar.

Im Vordergrund steht die Bereitstellung von Informationen.

Von den in die Stichprobe einbezogenen zehn Serviceangeboten dieses Typs wurden neun auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht. Die Serviceangebote dieses Typs fallen demnach schwerpunktmäßig in die Verantwortung der Hauptverwaltung.

Etwa sieben Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information und Kommunikation, aber *keine* Transaktion enthalten

Dient der Information und Kommunikation

Adressat (überwiegend) Behörden

Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Justitiarangelegenheiten für externe Empfänger

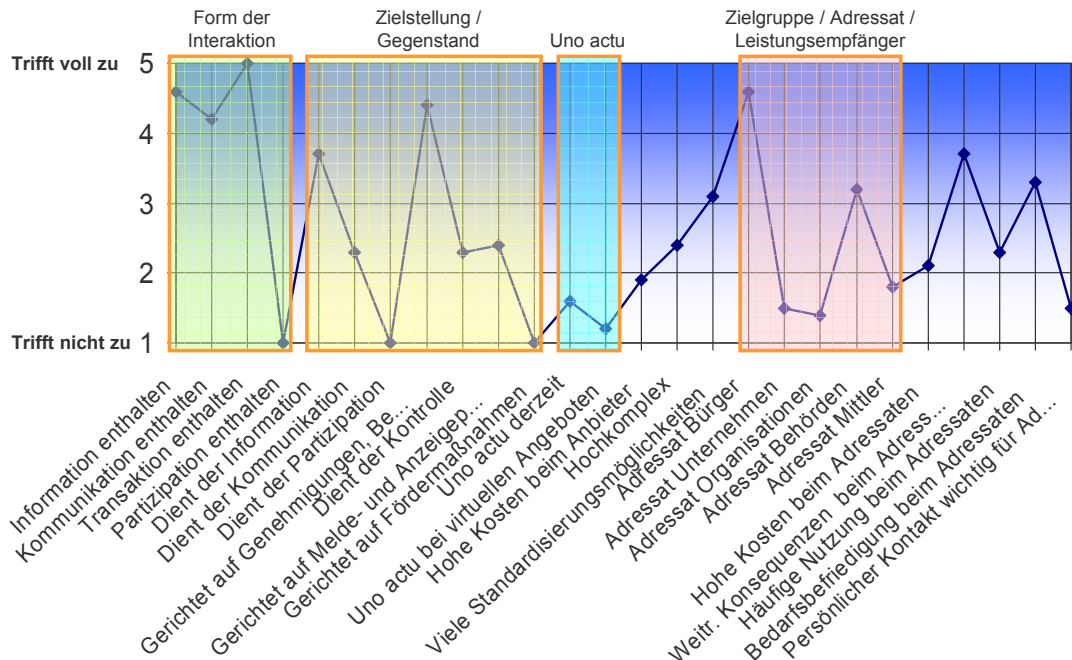
Fachveröffentlichungen

Amtshilfe/Ermittlungen für Stellen außerhalb der Berliner Verwaltung

Weitere Beispiele

Datenabgleich per Meldebögen, Amtshilfe und Auskunftersuchen des BAROV und anderer Berechtigter

Typ 7 – Amtliche Dokumente und Register



Erläuterungen

Serviceangebote dieses Typs dienen zum einen der Sammlung und Bereitstellung von Informationen, zum anderen auch der Erteilung von Genehmigungen und Erstellung von Bescheiden.

Die Bearbeitung einzelner Verwaltungsakte kann dabei zeitlich und räumlich losgelöst von der Leistungsanforderung erfolgen. Adressat sind in erster Linie die Bürger. Im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Informationen kommt auch anderen Behörden eine Adressatenfunktion zu.

Die Angebote dieses Typs beziehen sich nicht nur auf unmittelbare Bedürfnisse der Adressaten, sondern stellen zu einem Teil auch Pflichten dar, denen diese nachkommen müssen.

Die zehn Serviceangebote dieses Typs in der Stichprobe verteilen sich zu je 50 Prozent auf die betrachteten Verwaltungsebenen. Damit ist der Anteil der von den Bezirken bereitgestellten Angebote höher als in der Stichprobe insgesamt.

Etwa sieben Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation, Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide

Adressat Bürger

Beispiele gemäß Typenbildung

Führerscheinangelegenheiten

Heirats- und Familienbuch

Lohnsteuerkarten

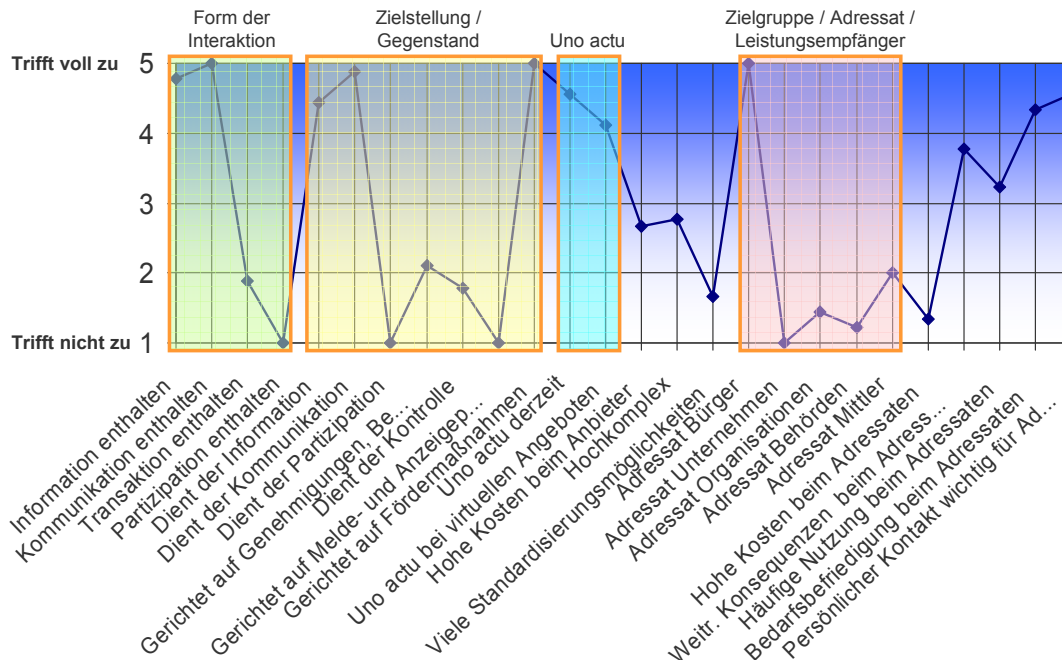
Weitere Beispiele

Standesamtliche Beurkundungen

Fortführung und Verwaltung der Personenstandsbücher/Lebenspartnerschaften

Schul- und Fachschularchiv/Gutachterstelle für deutsches Schul- und Studienwesen

Typ 8 – Persönliche Beratung und Betreuung



Erläuterungen

Durch persönliche Beratung und Betreuung soll mit den Angeboten dieses Servicetyps hauptsächlich den Bürgern geholfen werden.

Voraussetzung für die Befriedigung des Bedarfs des jeweiligen Adressaten ist der persönliche Kontakt. Daraus ergibt es sich auch, dass die Leistungserbringung und -verwendung derzeit zusammenfallen. Daran wird auch der zunehmende Einsatz neuer Technologien wenig ändern.

Fünf der neun in der Stichprobe enthaltenen Serviceangebote dieses Typs werden auf der Bezirksebene erbracht. Die Bezirke haben demnach für die Bereitstellung dieser Angebote eine stärkere Bedeutung.

Etwa sechs Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation enthalten

Dient der Information und Kommunikation und ist gerichtet auf Förderung

Uno actu und persönlicher Kontakt wichtig

Adressat Bürger; Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Bewährungshilfe: Beratung, Betreuung, Hilfe und Aufsicht

Zahnmedizinische Gruppenprophylaxe

Materielle Hilfen Soziales – Allgemeine Beratung

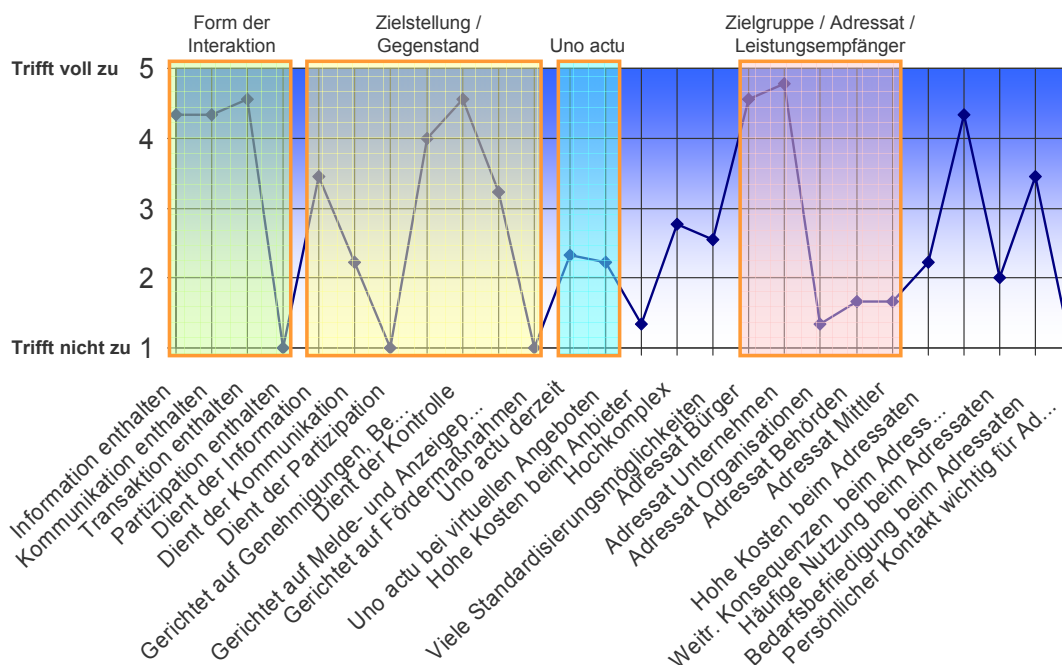
Weitere Beispiele

Persönliche Betreuung und Hilfestellungen für Opfer von Straftaten durch Vereine

Allgemeine kostenlose oder vergünstigte (ehrenamtliche) Beratung in schwierigen sozialen Lebenslagen durch Pädagogen, Therapeuten, Psychologen, Ärzte etc.

Sozialberatung i.S.v. Vermittlung bei Mieterkonflikten, Mietschuldnerberatung und Koordination von Aktivitäten zur Wohnumfeldverbesserung z.B. durch die GEWOBAG MB

Typ 9 – Allgemeine Überwachungs- und Ordnungsmaßnahmen



Erläuterungen

Ziel der Angebote dieses Servicetyps ist die Sicherstellung der öffentlichen Ordnung und die Überwachung der Einhaltung bestimmter Regelungen und Normen durch entsprechende Kontrollen. Überwacht werden dabei Aktivitäten von Bürgern und Unternehmen, die ein öffentliches Interesse berühren.

Die Wahrnehmung der Serviceangebote hat weit reichende Konsequenzen für die Adressaten, da beispielsweise die Genehmigung eines Gewerbes davon abhängt. Auch wenn der Pflichtcharakter überwiegen dürfte, können die Adressaten von den Überwachungsergebnissen profitieren und frühzeitig gegensteuern, wenn sich Fehlentwicklungen ankündigen.

Die Serviceangebote dieses Typs werden in der Stichprobe zu zwei Dritteln (sechs von neun) auf der Ebene der Bezirke erbracht. Dies spricht für eine besondere Bedeutung der Bezirke bei entsprechenden Angeboten.

Etwa sechs Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation und Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide und dient der Kontrolle

Adressat Bürger und Unternehmen

Für diese verbunden mit weit reichenden Konsequenzen

Beispiele gemäß Typenbildung

Veterinärbehördliche Überwachung auf dem Messegelände

Überwachung von Betrieben nach Qualitätsnormen

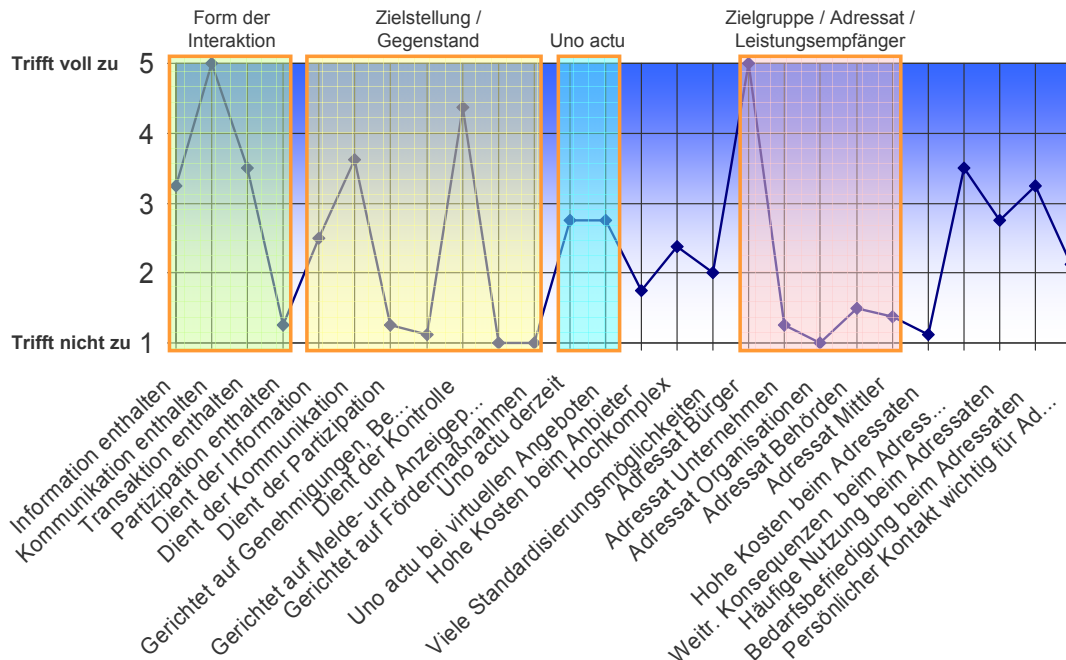
Anlassbezogene Überwachung Strahlenschutz

Weitere Beispiele

Ordnungsaufgaben im Bereich Haus- und Nachbarschaftslärm durch die Bezirke

Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) als Anstalt des öffentlichen Rechts für diverse Dienstleistungen im Bereich der Reinigung, Entsorgung und des Recyclings

Typ 10 – Supervision



Erläuterungen

Bei Angeboten dieses Servicetyps geht es darum, die Leistungserbringung durch die Verwaltung zu überwachen und die angestrebte Qualität sicherzustellen. Im Mittelpunkt steht dabei jeweils eine Kontrollfunktion, die jedoch häufig mit der Suche nach Lösungsansätzen für bestehende Probleme verknüpft ist. Zu erkennen ist dies an der Bedeutung der Kommunikation bei den betreffenden Angeboten.

Adressaten sind die Bürger. Diese profitieren von der verbesserten Leistungserbringung. Sie sind allerdings nicht von der Supervision betroffen.

Die Serviceangebote dieses Typs werden überwiegend auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht. Sechs von acht der entsprechenden Angebote in der Stichprobe entfallen auf diese Ebene.

Etwa fünf Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation enthalten

Dient der Kontrolle

Adressat Bürger

Beispiele gemäß Typenbildung

Durchführung von Schulinspektionen im Rahmen der externen Evaluation

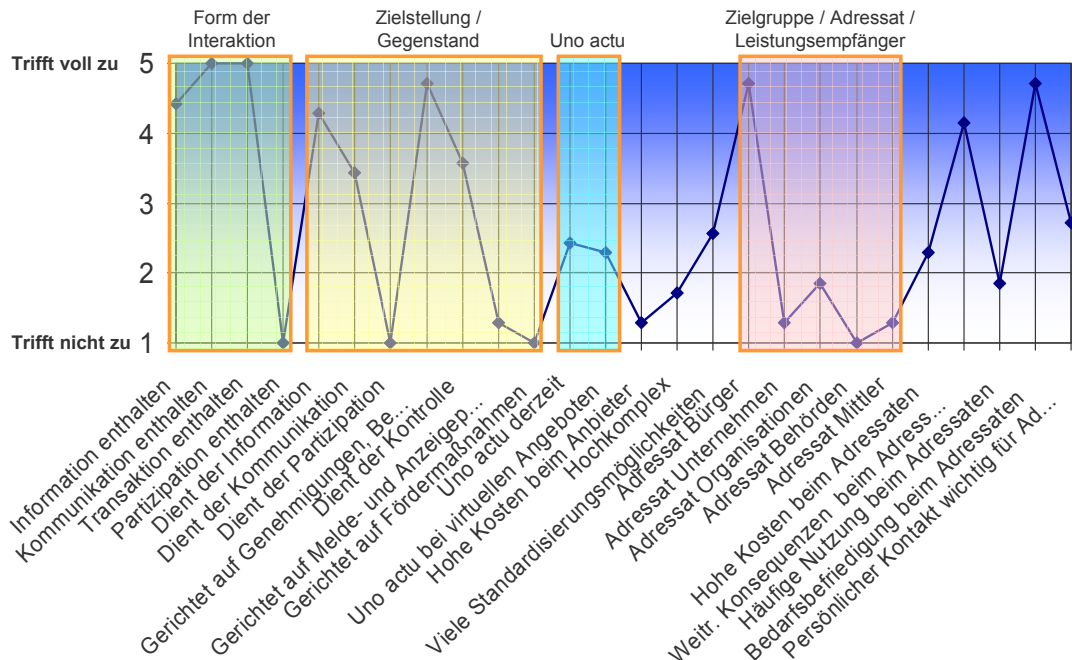
Besondere Maßnahmen der Schulaufsicht im Rahmen von Schülerprüfungen und Beratung (berufliche und zentral verwaltete Schulen)

Beseitigung von Mängeln im öffentlichen Straßenland

Weitere Beispiele

Forschungseinrichtungen, Institute oder private Unternehmen, die Tätigkeiten der Verwaltung analysieren und evaluieren

Typ 11 – Personenbezogene Genehmigungen/Bescheide mit Kontrollfunktion



Erläuterungen

Gegenstand dieses Servicetyps sind Angebote, die primär auf die Erteilung von Genehmigungen oder Erstellungen von Bescheinigungen/Bescheiden ausgerichtet sind. Die vergleichsweise einfach strukturierten Leistungen richten sich in erster Linie an den Bürger. Für diesen sind die Angebote sehr wichtig, da beispielsweise eine fehlende Genehmigung häufig weit reichende Konsequenzen hat. Merkmal dieses Servicetyps ist auch, dass die Angebote zur Befriedigung von Bedürfnissen beim Adressaten dienen.

Die Serviceangebote dieses Typs werden in der Stichprobe zu fast drei Vierteln (fünf von sieben) auf der Ebene der Bezirke erbracht. Dies spricht für eine besondere Bedeutung der Bezirke bei entsprechenden Angeboten.

Etwa fünf Prozent aller Serviceangebote entsprechen diesem Servicetyp.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation, Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide

Adressat Bürger

Weit reichende Konsequenzen

Bedarfsbefriedigung beim Adressaten

Beispiele gemäß Typenbildung

Eheschließung/Begründung einer Lebenspartnerschaft

R-Untersuchungen zum Ausschluss einer Tbc-Erkrankung

Sondernutzung von Straßen nach § 11 Berliner Straßengesetz

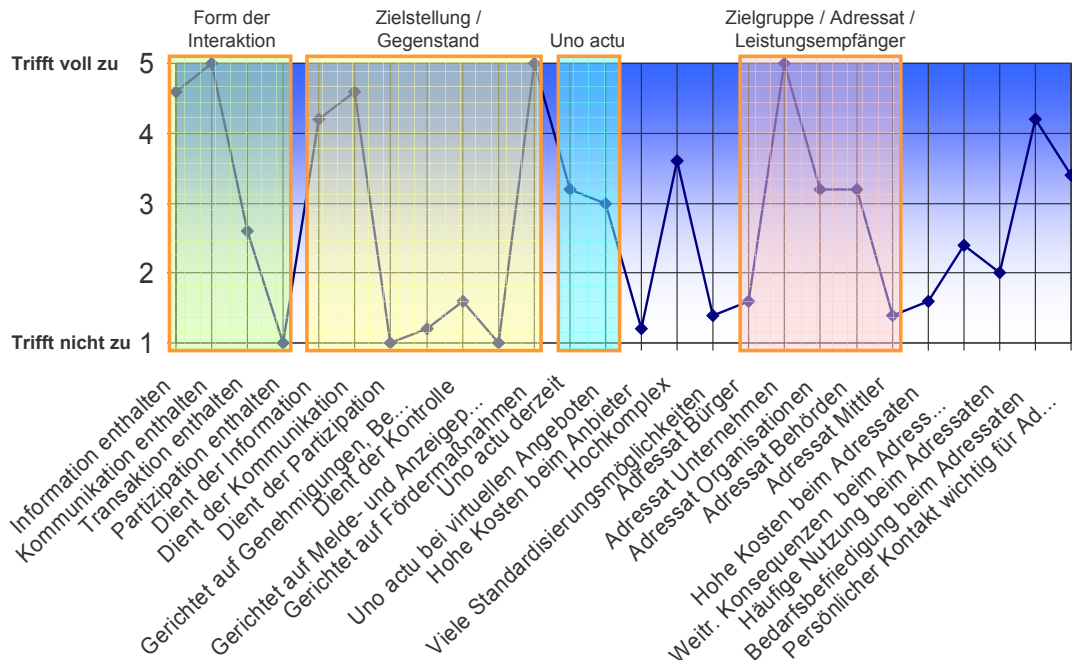
Weitere Beispiele

Beurkundungen durch Jugendamt

Erlaubniserteilung für Heilpraktiker

Amtsärztliche Zeugnisse

Typ 12 – Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik



Erläuterungen

Hauptbestandteil der Angebote dieses Servicetyps sind Information und Kommunikation. Auf dieser Grundlage sollen in erster Linie Unternehmen gefördert werden.

Die Fragestellungen der Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik sind zum Teil hochkomplex. Die Bereitstellung von Informationen befriedigt bei den Adressaten einen Bedarf, wobei diesen nur geringe Kosten entstehen.

Alle fünf in der Stichprobe enthaltenen Angebote dieses Servicetyps werden auf der Ebene der Hauptverwaltung erbracht.

Maßgebliche Eigenschaften

Information und Kommunikation enthalten

Dient der Information und Kommunikation und ist gerichtet auf Fördermaßnahmen

Adressat Unternehmen, teilweise auch Organisationen und Behörden

Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Konzeptionalisierung und Betreuung im Bereich Patente/Rationalisierung

Grundsatzangelegenheiten der Kreislaufwirtschaft – ökologische Wirtschaftspolitik

Einzelfälle im Rahmen der Biotechnik/Medizintechnik/Gesundheitswirtschaft

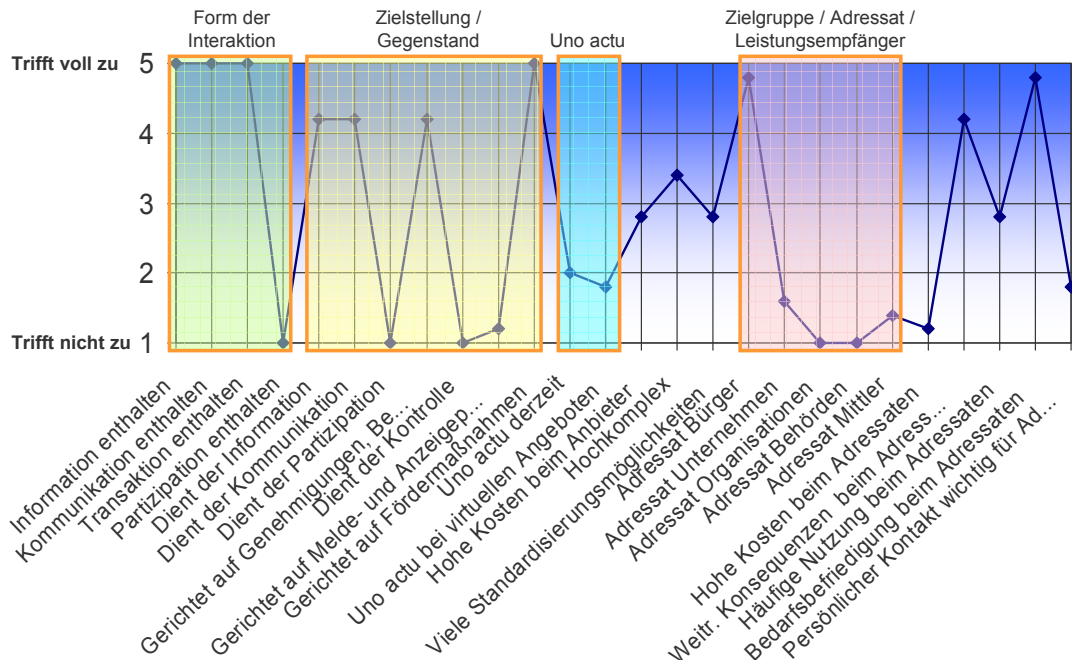
Weitere Beispiele

Monetäre und nicht monetäre Förderangebote (z.B. bei Existenzgründung und -festigung) durch die Investitionsbank Berlin (IBB)

Beratung und Informationen zum Thema Existenzgründung durch Existenzgründungsinstitute und ehrenamtliche Initiativen von Persönlichkeiten Berlins

Bezirkliche Wirtschaftsberatung und Unternehmensbetreuung

Typ 13 – Personenbezogene Förderung – Genehmigung im Einzelfall



Erläuterungen

Auch bei den Serviceangeboten dieses Typs geht es um die individuelle Förderung einzelner Bürger. Information und Kommunikation spielen dabei eine große Rolle. Im Gegensatz zum Servicetyp 1 werden die Angebote jedoch nicht automatisch zur Verfügung gestellt. Voraussetzung für die Nutzung ist vielmehr eine Beantragung durch den Nutzer und eine entsprechende Genehmigung durch die Verwaltung.

Das Profil des Servicetyps lässt erkennen, dass die entsprechenden Angebote im Vergleich mit Typ 1 höhere Kosten verursachen und insgesamt anspruchsvoller bzw. komplexer sind. Dass durch das vorgeschaltete Genehmigungsverfahren eine zielgerichtete Distribution der Angebote befördert wird, ist dabei nur konsequent.

Drei der fünf in die Stichprobe einbezogenen Angebote dieses Typs werden auf Bezirksebene bereitgestellt. Dies deutet auf eine stärkere Bedeutung der Bezirke für diesen Servicetyp hin.

Maßgebliche Eigenschaften

Information, Kommunikation und Transaktion enthalten

Dient der Information und Kommunikation und ist gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide in Verbindung mit Fördermaßnahmen

Adressat Bürger, für diesen mit weit reichenden Konsequenzen verbunden

Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Bereitstellung von Schulplätzen für Sonderschulen – Förderschwerpunkte Hören, Sprache, Lernen, körperliche und motorische Entwicklung

Hilfe zum Lebensunterhalt

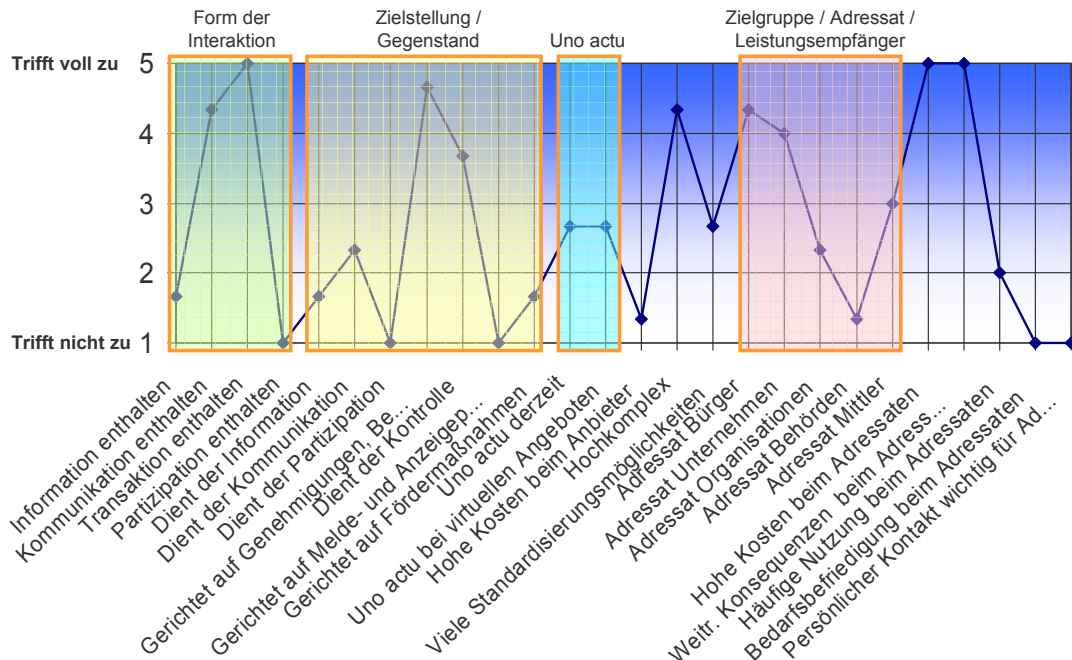
Weitere Beispiele

Wohnberechtigungsschein

Vergabe von Stipendien (individuelle Künstlerförderung)

Einzelfallbezogene schulpsychologische Beratung

Typ 15 – Aufwändige, kostenpflichtige Genehmigungsverfahren



Erläuterungen

Bestimmte Vorhaben von Bürgern, aber auch Unternehmen setzen eine Genehmigung durch die Verwaltung voraus. Diese Genehmigung kann auch Auflagen enthalten. Angebote dieses Servicetyps enthalten deshalb eine kontrollierende Komponente, die die Einhaltung der genehmigten Sachverhalte sicherstellt.

Die Vorhaben sind hochkomplex. Aufgrund von Mitwirkungspflichten oder zu leistenden Vor- und Zuarbeiten sind die Kosten auf Seiten des Adressaten vergleichsweise hoch. Eine Nicht-Inanspruchnahme hätte für den Adressaten jedoch weit reichende Konsequenzen.

Alle drei in der Stichprobe enthaltenen Angebote dieses Servicetyps werden auf der Ebene der Bezirke erbracht.

Maßgebliche Eigenschaften

- Kommunikation und Transaktion enthalten
- Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide und dient der Kontrolle
- Hochkomplex
- Adressat Bürger und Unternehmen
- Hohe Kosten und weit reichende Konsequenzen bei den Adressaten

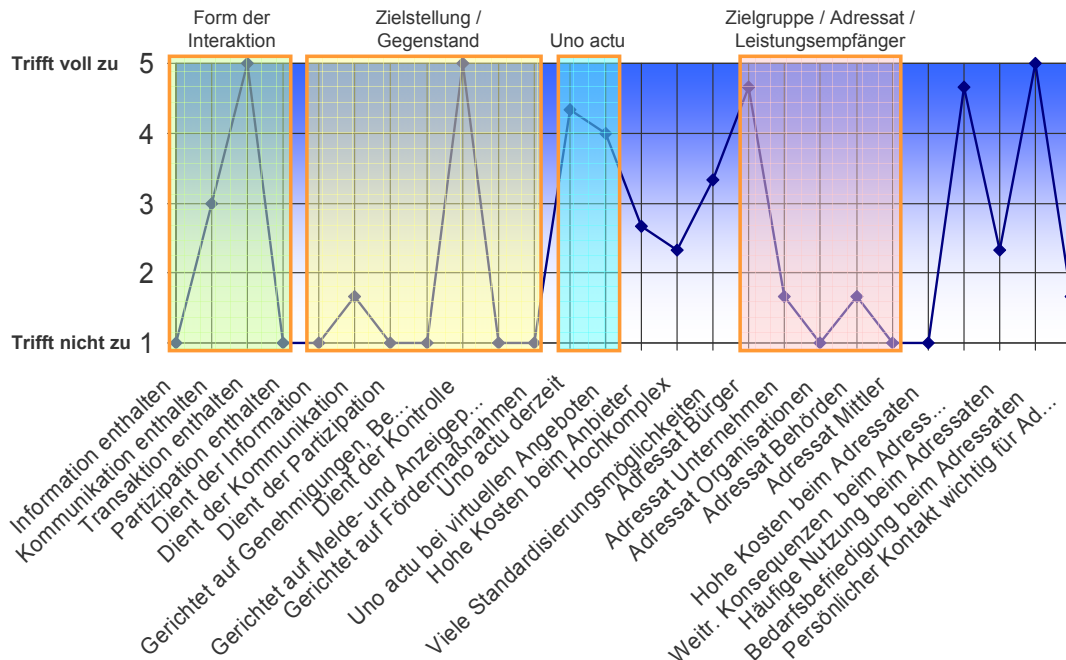
Beispiele gemäß Typenbildung

- Planungs- und Bauleistungen des Tiefbauamtes für externe Bauherren
- Denkmalschutzrechtliches Genehmigungs- und Ordnungsverfahren

Weitere Beispiele

- Straßenbehördliche Erlaubnisse und Ausnahme genehmigungen
- Ausnahmezulassungen/Genehmigungen bei Umweltordnungsaufgaben

Typ 16 – Sicherheit und Schutz der Öffentlichkeit



Erläuterungen

Bei den Serviceangeboten dieses Typs wird etwas geschützt, überwacht oder bewacht. In der Regel handelt es sich um Dienstleistungen, bei denen der Prozess der Leistungserstellung im Mittelpunkt steht.

Das überwachte Objekt bzw. Subjekt ist nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit dem Adressaten der Leistung. Dies kann beim Personenschutz zwar der Fall sein. Generell sollen die Serviceangebote jedoch die Sicherheit für die Öffentlichkeit und damit in erster Linie für die Bürger gewährleisten. Die dargestellten Beispiele richten sich teilweise auch an andere Zielgruppen (z.B. Objektschutz für Behörden). Diese Unschärfen bei der Darstellung des Servicetyps sind auf die geringe Anzahl von Serviceangeboten in dem zugrunde liegenden Cluster zurückzuführen.

Die Kosten entsprechender Maßnahmen können beim Anbieter bezogen auf den Einzelfall sehr hoch sein. Die Kosten der Angebote aus der Stichprobe liegen jedoch eher im mittleren bis unteren Bereich (im Vergleich zu anderen Serviceangeboten). Die Natur dieses Servicetyps erlaubt es in der Regel nicht, dass die Adressaten unmittelbar an den Kosten beteiligt werden (Sicherheit als öffentliches Gut).

Die Anzahl der Serviceangebote dieses Typs in der Stichprobe lässt keine Aussage zu den Ebenen der Leistungserstellung zu.

Maßgebliche Eigenschaften

Transaktion enthalten

Dient der Kontrolle

Uno actu derzeit und zukünftig

Adressat Bürger

Weitreichende Konsequenzen beim Adressaten

Bedarfsbefriedigung beim Adressaten

Beispiele gemäß Typenbildung

Personen-, Zeugen- und Objektschutz

Hygieneüberwachung in Einrichtungen (Gesundheit)

Objektschutz, intern und extern

Weitere Beispiele

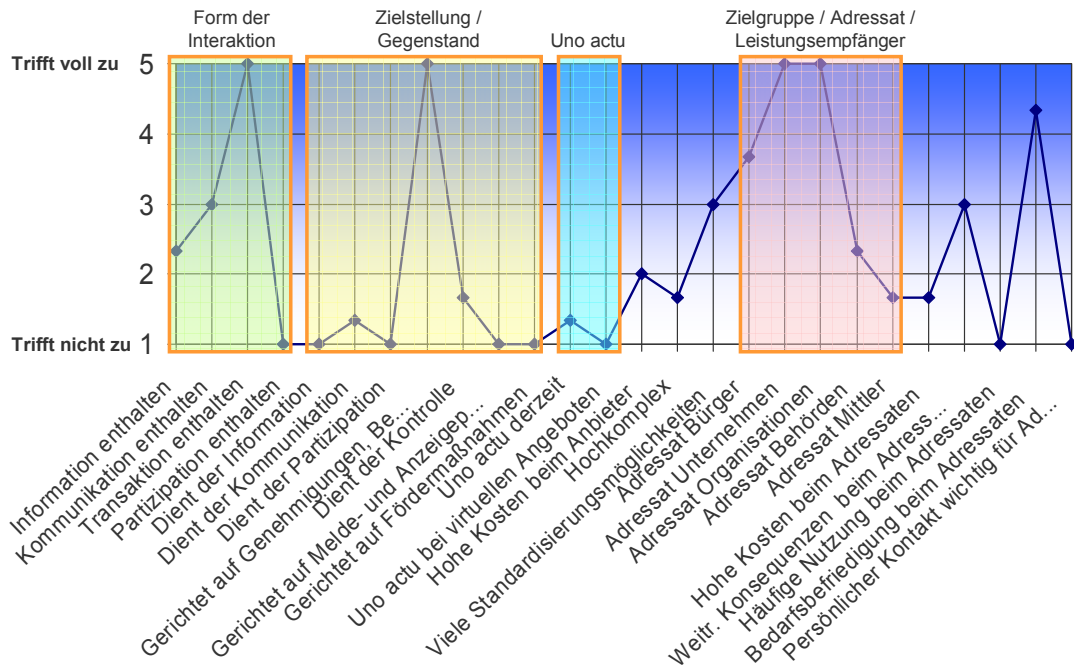
Polizei

U-Bahn-Sicherheitspersonal durch die BVG

Personen- und Objektschutz durch private Sicherheitsfirmen (z.B. Securitas)

Justizvollzugsanstalten

Typ 17 – Sonstige Bescheide



Erläuterungen

Gegenstand der Serviceangebote dieses Typs ist die Erstellung von Bescheiden zu verschiedenen Sachverhalten. Im Unterschied zu den personenbezogenen Genehmigungen (Typ 5 und Typ 11) sind hier Unternehmen oder Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht die Hauptadressaten. Darüber hinaus handelt es sich um wenig komplexe Sachverhalte. Beide Aspekte sind Gründe dafür, dass dieser Servicetyp über einen vergleichsweise geringen Anteil Kommunikation verfügt.

Die Anzahl der Serviceangebote dieses Typs in der Stichprobe lässt keine Aussage zu den Ebenen der Leistungserstellung zu.

Maßgebliche Eigenschaften

Information und Kommunikation nur in geringem Umfang enthalten, Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide

Adressat Unternehmen und Organisationen

Bedarfsbefriedigung

Beispiele gemäß Typenbildung

Rechtsbehelfsbearbeitung (Bewertung/Grundsteuer)

Anerkennung von Aus- und Weiterbildungsstätten sowie Praxisstellen für Medizinalfachberufe und sozialpflegerische Berufe

Grundstücksnummerierung

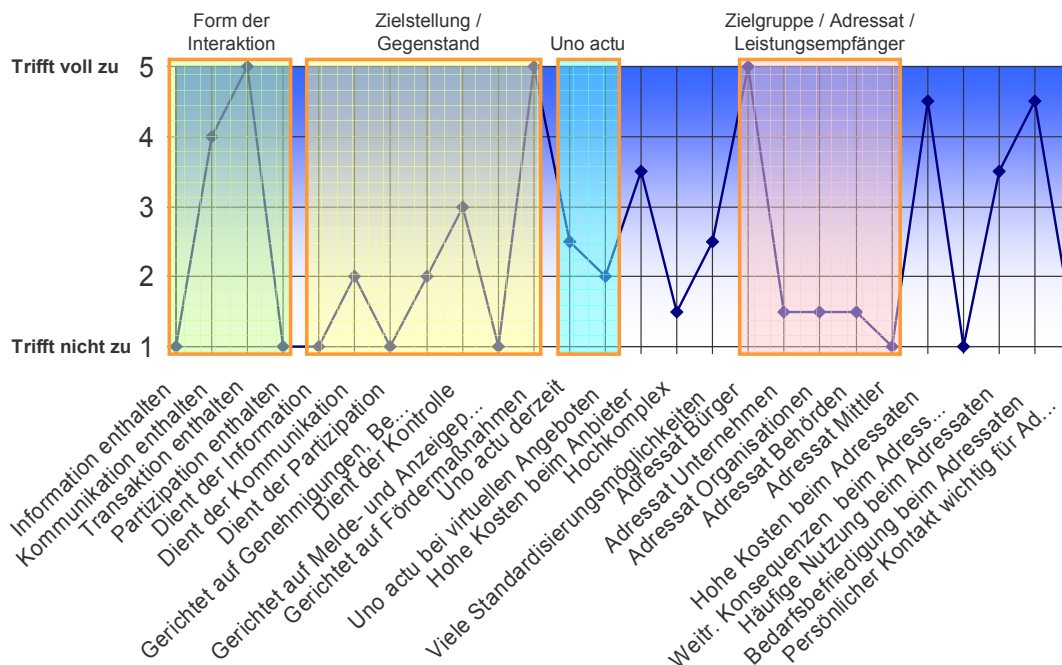
Weitere Beispiele

Abgeschlossenheitsbescheinigungen

Sanierungsbedingte Bescheide

Planungsrechtliche Bescheide

Typ 18 – Marktfähige Leistungen



Erläuterungen

Gegenstand dieses Servicetyps sind Angebote, die die öffentliche Verwaltung analog zu vergleichbaren privaten Angeboten erbringt, d.h. für die es einen Markt gibt. Deutlich wird das daran, dass mindestens ein Teil der Adressaten bereit ist, die mit dem Angebot verbundenen Kosten zu tragen.

Die Verwaltung stellt in diesen Fällen bestimmte Dienst- oder Sachleistungen zur Verfügung und tritt damit in Konkurrenz zu privaten Anbietern. Gemäß § 107 der Gemeindeordnung bedarf es dafür jedoch eines besonderen öffentlichen Zwecks. Dieser stellt eine weitere Leistungskomponente dar, die entweder demselben Adressaten zugute kommt oder die sich an einen weiteren Nutznießer richtet. Am Beispiel der Kfz-Werkstatt sei der besondere Zweck dieser Serviceangebote einmal verdeutlicht. Es handelt sich dabei um eine Resozialisierungsmaßnahme, bei der Insassen einer Justizvollzugsanstalt wieder an das Berufsleben herangeführt werden. Neben den Bürgern, die hier ihre Fahrzeuge reparieren lassen können, profitieren also auch die Häftlinge von diesem Angebot.

Die Anzahl der Serviceangebote dieses Typs in der Stichprobe lässt keine Aussage zu den Ebenen der Leistungserstellung zu.

Maßgebliche Eigenschaften

- Transaktion enthalten
- Gerichtet auf Fördermaßnahmen
- Einfache, klar abgrenzbare Leistungen (wenig komplex)
- Adressat Bürger
- Hohe Kosten beim Adressaten
- Bedarfsbefriedigung beim Adressaten

Beispiele gemäß Typenbildung

Schülerverköstigung im offenen Ganztagsbetrieb der öffentlichen Träger

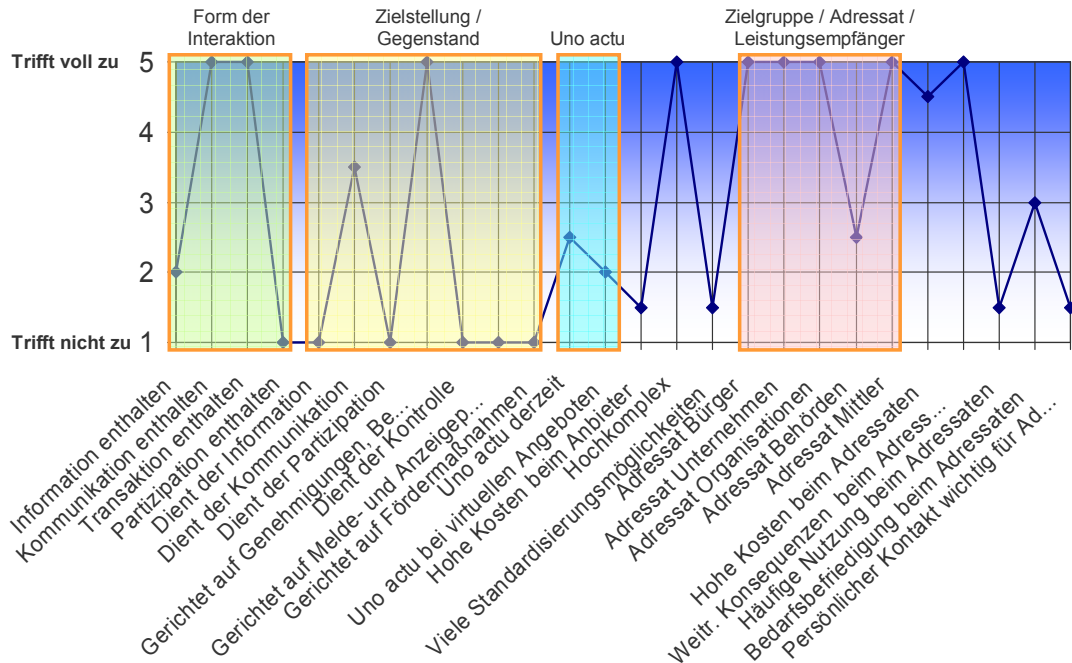
Kfz-Werkstatt (private Fahrzeuge)

Weitere Beispiele

Private Unternehmen, die sich bspw. auf die Entsorgung von Pappe/Papier spezialisieren und eigene Tonnen für Private kostenlos stellen und abholen

Angebote der Beteiligungsunternehmen und Anstalten des öffentlichen Rechts (z.B. BVG, Olympiastadion Berlin GmbH)

Typ 19 – Juristische Angelegenheiten



Erläuterungen

Bei den Serviceangeboten dieses Typs geht es um die Klärung rechtlicher Fragestellungen, um die Durchsetzung von behördlichen Entscheidungen sowie um die Regelung der Beziehungen zwischen der Verwaltung auf der einen Seite und den Bürgern, Unternehmen usw. auf der anderen.

Die Klärung der hochkomplexen Sachverhalte wird per Bescheid oder per Urteil fixiert. Bei den Adressaten können durch die entsprechenden Maßnahmen hohe Kosten entstehen. Ergebnisse sind mit weit reichenden Konsequenzen verbunden. Die Inanspruchnahme der Serviceangebote erfolgt zum Teil aus eigenem Interesse, zum Teil aber auch aufgrund einer Verpflichtung.

Die Anzahl der Serviceangebote dieses Typs in der Stichprobe lässt keine Aussage zu den Ebenen der Leistungserstellung zu. Es dürfte sich aber überwiegend um übergreifende Angelegenheiten handeln, die auf der Ebene der Hauptverwaltung angesiedelt sind.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation, Transaktion enthalten

Gerichtet auf Genehmigungen, Bescheide

Hochkomplex

Adressaten Bürger, Unternehmen, Organisationen und Mittler

Hohe Kosten beim Adressaten verbunden mit weit reichenden Konsequenzen

Beispiele gemäß Typenbildung

Angelegenheiten der Enteignungsbehörde

Zivilsachen 1. Instanz (AG)

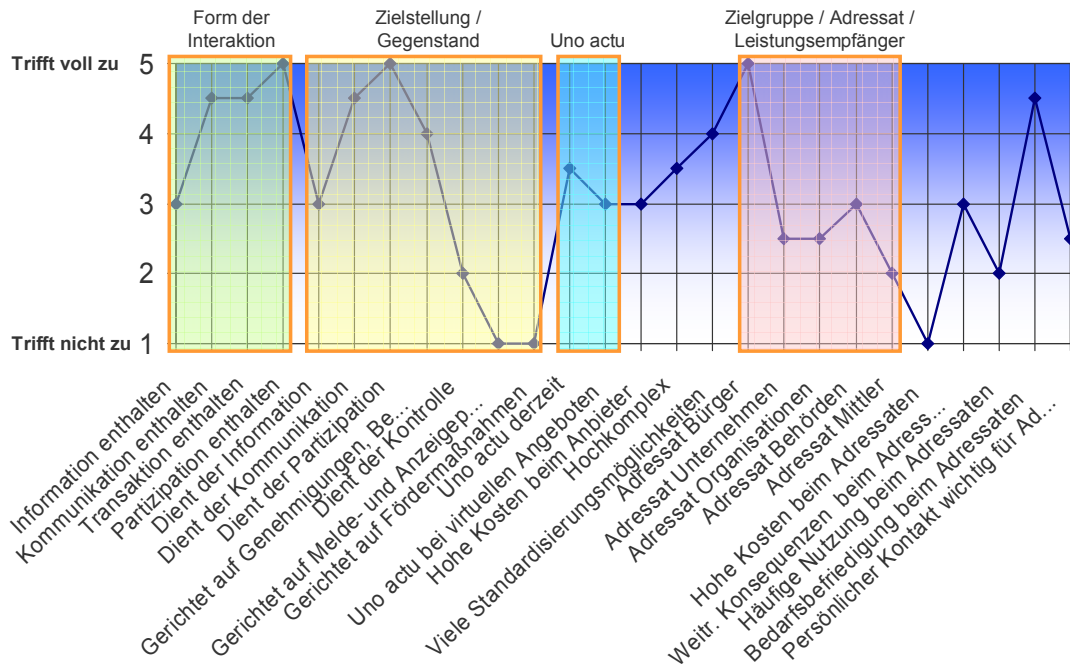
Weitere Beispiele

Strafsachen gegen Jugendliche/Heranwachsende AG

Berufung in Zivilsachen (KG und LG)

Prozessführung (im Bereich Wiedergutmachung von NS- und DDR-Unrecht)

Typ 20 – Formelle Bürgerbeteiligung



Erläuterungen

Bei der formellen Beteiligung werden von den Beteiligten (Bürger, Verbände, andere Behörden) Stellungnahmen, Einwände, Bedenken oder Anregungen formuliert und dem Vorhabenträger übermittelt. Dieser ist verpflichtet, im Rahmen der so genannten Abwägung auf alle vorgebrachten Stellungnahmen einzugehen. Er muss ihre Relevanz für das Verfahren prüfen und sie entsprechend berücksichtigen.

Die Serviceangebote dieses Typs dienen der Partizipation. Zu diesem Zweck sind Informations- und Kommunikationselemente von maßgeblicher Bedeutung. Die Teilnahme an entsprechenden Verfahren ist zeitlich gebunden. Obwohl der Gegenstand des Beteiligungsverfahrens hochkomplex sein kann, gibt es im konkreten Vorgehen eine Vielzahl von Standardisierungsmöglichkeiten, die teilweise auch gesetzlich fixiert sind.

In der Stichprobe gab es zwei entsprechende Serviceangebote. Auf dieser Grundlage ist keine Aussage zur Ebene der Leistungserbringung möglich.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation, Transaktion und Partizipation enthalten

Gerichtet auf Kommunikation und Partizipation und Genehmigungen bzw. Bescheide

Zum Teil hochkomplex

Adressaten Bürger

Hohe Kosten beim Anbieter

Beispiele gemäß Typenbildung

Volksinitiative und Volksbegehren

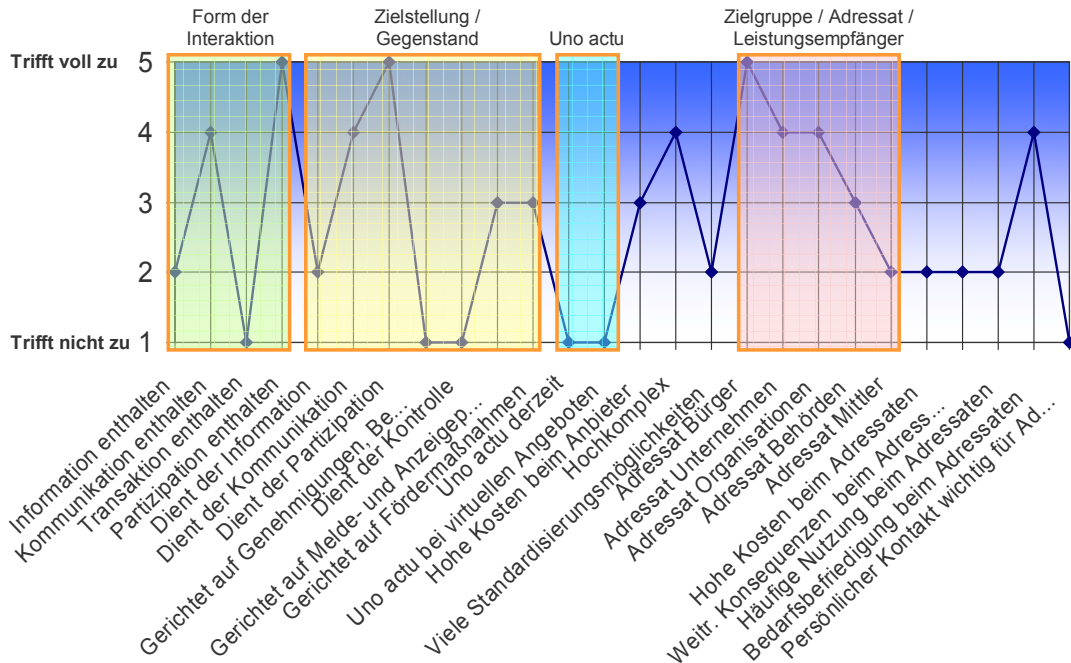
Frühzeitige Beteiligung der Öffentlichkeit zum Bauplan

Weitere Beispiele

Bürgerentscheid

Bürgerbegehren und Einwohneranträge

Typ 21 – Informelle Bürgerbeteiligung



Erläuterungen

Bei den Serviceangeboten dieses Typs handelt es sich um eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Bevölkerung an bestimmten Planungen und Entscheidungen zu beteiligen. Dies reicht von der einfachen Bürgerversammlung über moderierte Veranstaltungen wie z.B. die Zukunftswerkstatt bis hin zu aufwändigen Beteiligungsverfahren wie z.B. Lokale Agenda 21. Auch im Rahmen von Stadtmarketing kann es zu groß angelegter Bürgerbeteiligung kommen.

Im Mittelpunkt des zum Teil sehr aufwändigen und komplexen Beteiligungsprozesses steht die Kommunikation mit der (lokalen) Bevölkerung. Im Gegensatz zur formellen Beteiligung ist die freiwillige bzw. informelle Bürgerbeteiligung diskursiv ausgerichtet und unterliegt keinen starren gesetzlichen Regelungen.

Die informelle Bürgerbeteiligung kann in der kommunalen Praxis auf alle denkbaren kommunalpolitischen Themen gerichtet sein. Dies reicht von der Beteiligung an den wichtigsten kommunalen Plänen wie Haushaltsplan oder Flächennutzungsplan über Fachplanungen (z.B. für Bildung) bis hin zu einzelnen Bauprojekten oder Aktivitäten zur Kriminalprävention oder zum Umweltschutz.

In der Stichprobe waren keine entsprechenden Angebote enthalten. Aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung wurde dieser Servicetyp jedoch ergänzend definiert.

Maßgebliche Eigenschaften

Kommunikation und Partizipation enthalten, *keine* Transaktion

Gerichtet auf Kommunikation und Partizipation

Zum Teil hochkomplex

Adressaten Bürger, Unternehmen und andere Interessengruppen

Hohe Kosten beim Anbieter

Beispiele gemäß Typenbildung

Typ wurde nachträglich ergänzt

Weitere Beispiele

Bürgerversammlung/Einwohnerfragestunde

e-Partizipation

Bürgerforen

Open Space/Open Space-Online

Zukunftskonferenz/Zukunftswerkstatt

Anhang 2

Budgetwirksamkeit der Empfehlungen

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
<p>Welche zukünftigen / zusätzlichen Bedarfe sind zu berücksichtigen?</p>	<p>Zusätzliche Angebote für ältere Mitarbeiter und Hochbetagte (z.B. Ausbau Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen)</p> <p>Ausbau von unterstützenden Sozialleistungen, einschl. Beratungsangeboten, für Menschen in sozialen Notlagen</p> <p>Frühere Einbindung von Kindern mit Migrationshintergrund in das (volkschulische) Bildungssystem (Ausbau von Kita-Plätzen, verpflichtende vor-schulische Bildung, spezifische Sprachförderung, aufsuchende Sozialarbeit)</p> <p>Stärkere Beteiligung von Migranten und ihren Interessenvertretern</p> <p>Ausbau von Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche (z.B. Ganztagsschulen)</p> <p>Stärkerer Einsatz von Sicherheitstechnik und Sicherheitskräften (Klebstreifen) zur Verbesserung des subjektiven Sicherheitsempfindens</p>	<p>Verbesserung der Finanzierungsbedingungen von KMU</p> <p>Verbesserung und Bündelung von Informationen und Kommunikation verfügbarer Förderprogramme</p> <p>Weitere Förderung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit der Stärkung und Einbindung des Flughafens BBI</p> <p>Ausbau der internationalen Schulen</p> <p>Stärkere Ausrichtung der Verkehrsinfrastruktur auf internationale Gäste (Informationen, Durchsagen usw.)</p> <p>Verbesserung der englischen Sprachfähigkeit der Front Offices der Verwaltung</p> <p>Intensivierung der Nutzung des Mediums Internet für die Serviceangebote u.a. durch Schaffung sicherer Zugangskanäle und vertrauensfördernde Maßnahmen</p> <p>Ausbau der von der regionalen Wirtschaft nachgefragten Qualifikationen, stärkere Ausrichtung der Erwachsenenbildungseinrichtungen auf die Heranbildung des lebenslangen Lernens</p>	<p>Stärkere Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter durch Übernahme der Moderations-, Vermittlungs-, Beratungs- und Absicherungsfunktion</p> <p>Verbesserung der Informationen über Fahrpläne und Nutzungsmöglichkeiten des ÖPNV</p> <p>Ausbau der intelligenten Verkehrs- und Parkteilsysteme</p> <p>Verstärkte Verwendung und Angebot umweltfreundlicher Produkte sowie bessere Information und Kontrolle im Zusammenhang mit entsprechenden Angeboten</p> <p>Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements zur Verbesserung der wahrgenommenen Sicherheit und Ordnung an öffentlichen Plätzen</p> <p>Bezirkliche One-Stop-Shops (Wirtschaftsförderung) bzw. Bündelung von unternehmensbezogenen Aktivitäten</p> <p>Noch stärkere Verknüpfung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Innovationsstrategie des Landes Berlin mit der Entwicklung von Standorten und mit einer zukunftsweisenden Ausbildung</p>	<p>Bürokratieabbau</p> <p>Weitere Kostenreduzierungen durch den Wegfall von Aufgaben und durch Bürokratieabbau (ggf. durch Auslagerung, PPP-Projekte, Contracting-Modelle oder Privatisierungen)</p> <p>Nutzung aller Bereiche, bei denen im Interesse der Bürger und Wirtschaft Fördermittel und Zuweisungen des Bundes oder der EU für den Ausbau von Infrastruktur und Services ausgenutzt werden können (z.B. durch Be-seitigung von personellen Engpässen bei der Beantragung durch personelle Umschichtungen)</p>

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
Wann sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	Ausweitung der Öffnungszeiten von Kitas und der Betreuungszeiten in Schulen	Verbesserung der Information über kleinräumige Gefahren durch Unwetters- und Klimaschutzmaßnahmen, Beratung zum Umgang mit Schäden (z.B. bei Hochwasserschäden), Verbesserung der Klimasteuerung in öffentlichen Gebäuden, die für Serviceangebote genutzt werden (z.B. Schutz an heißen Tagen in Schulen und Weiterbildungseinrichtungen), Anpassung der Serviceangebote im Freizeitbereich (z.B. Jahres- und Tagesöffnungszeiten von Bädern), Sicherung der Qualität der Seen und Wälder (z.B. Badequalität erhalten, Wälder stärker klimawandelresistent machen)	Regelmäßiges Monitoring und Verbesserung der Messung von Clusteraktivitäten Verbesserung spezifischer harter und weicher Standortfaktoren für Migranten Stärkere Nutzung der Potenziale ausländischer Mitbürger Ausbau spezifischer berufsqualifizierender Studiengänge, die Bindung von Fachkräften an den Standort durch Anreizsysteme, die Unterstützung der Ausbildungsaktivitäten in den Unternehmen, die Nutzung von älteren Arbeitskräften als wertvolles Arbeitskräftpotenzial Verbesserte Information über geeignete private Bildungseinrichtungen Bessere Vernetzung mit anderen (beratenden) Einrichtungen, noch stärkere Förderung des Umweltverbundes im Verkehr und Unterstützung von Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen im Bereich Umweltschutz Deutliche Ausweitung der Öffnungszeiten der Front Offices	Ausweitung von Online-Services, Zugang rund um die Uhr (entsprechend auch für die zentrale Behördennummer) Stärkere Nachfragesteuerung durch zeitabhängige Tarife und Gebühren vor allem im ÖPNV, aber auch in anderen Bereichen, wie z.B. Museen

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
Wer soll bei der Leistungskonzeption beteiligt werden? (neu)		<p>Stärkere Prüfung von Dienstleistungen für Bürger und Wirtschaft unter Beteiligung der Adressaten, zumindest was die Ausgestaltung der Leistungen angeht (Qualitätskontrolle)</p> <p>Ausbau von Feedback-Möglichkeiten</p> <p>Stärkere Einbeziehung von Vertretern der betroffenen Gruppen bzw. Adressaten bei der Überarbeitung oder Neukonzeption von Leistungen</p> <p>Aufbau informeller Beteiligungsforen auch für „kleinere“, quartiersbezogene Planungen und Einrichtungen</p>		
An welchen Orten werden die Leistungen erbracht?		<p>Aufsuchende Verwaltung als generelles Prinzip (d.h. verstärkter Einsatz von mobilen Bürgerdiensten, Kiezdienst-Bus u.Ä.)</p> <p>Verbesserung der frühkindlichen Bildung, u.a. durch Sprachenlehre und Bildungsförderung bereits in der Kita</p> <p>Verzahnung von Kitas und Grundschulen</p> <p>„Civic education“ in Familie und Schule, Vereinen und Verbänden, bei Bildungsträgern und Freiwilligendiensten, in Ausbildung und Studium</p> <p>Verstärkter Einsatz von Sicherheitstechnik und -personal auf öffentlichen Plätzen und Straßen</p> <p>Zentrale Anlaufstellen für Unternehmen in Verbindung mit der Umsetzung des Einheitlichen Ansprechpartners</p>	<p>Mobile Angebote gezielt an Orten und Einrichtungen, in denen sich immobile Menschen und Menschen mit knappen Zeitkontingenten konzentrieren</p>	<p>Zentralisierung von Back Offices zur Realisierung möglichst großer Synergie- und Skaleneffekte</p>

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
		<p>Aufsuchende Wirtschaftsförderung mit den Instrumenten der mobilen Bürgerdienste</p> <p>Außenstellen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen in zentralen Partnerstaaten</p> <p>Messepräsenzen</p> <p>Besuche des Regierenden Bürgermeisters und des Wirtschaftssenators in strategisch wichtigen Ländern (Asien, MOE)</p>		
<p>In welcher Tiefe sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?</p>				<p>Verstärkte Nutzung von IuK-Technologien zur Verwaltungsmodernisierung und Serviceverbesserung macht Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen notwendig. In aller Regel werden die Prozesse dabei verschlankt.</p> <p>Verstärkte Überprüfung aller Serviceangebote auf Einsparpotenziale durch Verlagerungen auf private Träger (relevant insbesondere in Bereichen mit geringen Fallzahlen)</p> <p>Imageverbesserungen bei Unternehmen durch schlanke Verwaltung (Standortfaktor)</p> <p>Verstärkte Prüfung der Möglichkeiten zur Verringerung der Prozessiefe, beispielsweise durch Verzicht auf zu kleinteilige Regelungen</p> <p>Weitere Verlagerung von Prozessschritten auf die Adressaten</p>

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
Auf welchem Weg werden die Nutzer erreicht?	<p>Ausweitung der Erreichbarkeit des Zentralen Servicetelefons auf einen 24-Stunden-Betrieb an sieben Tagen in der Woche</p> <p>Umsetzung des Servicetelefons auch in englischer und ggf. in weiteren Sprachen</p> <p>Zusätzliche Kontaktmöglichkeiten per E-Mail und Fax (gleichwertig mit persönlicher oder telefonischer Kontaktaufnahme)</p>		<p>Stärkere Nutzung der neuen Medien für vorbereitende Informationsbereitstellung und Terminvereinbarungen bei Anfragen und Anliegen von höherer Komplexität; Ansprechpartner sind unverändert die direkten Bearbeiter.</p> <p>Weitere Berücksichtigung von Barrierefreiheit und Interessen von Menschen mit Behinderungen</p> <p>Besondere Zugangsorte zur elektronischen Verwaltung für tendenziell ausgrenzte Gruppen (z.B. betreute PCs in Seniorenheimen oder Arbeitsloseninitiativen)</p>	<p>Verstärkt Informationsangebote im Internet, aber auch über Callcenter oder Voice-Government-Systeme bereitstellen; dadurch Entlastung der Beschäftigten von Routineanfragen</p> <p>Marketing für die Angebote und Schaffung von Nutzungsanreizen (z.B. für die Nutzung von automatisierten Informationsangeboten)</p>
Für wen sollen die Serviceangebote bereitgestellt werden?	<p>Bestimmte Gruppen sind quantitativ stärker zu bedienen (z.B. ältere Menschen oder Menschen, die von der sozialen und wirtschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen sind)</p>	<p>Wachsender Anteil von Menschen, die von Schadensereignissen bedroht sind (im Zusammenhang mit dem Klimawandel); für Informations- und Beratungsdienste ist diese Gruppe einzugrenzen und nach Möglichkeit direkt zu adressieren</p> <p>Wirtschaftsförderung und -politik verstärkt auf hoch qualifizierte Zuwanderer (auf Zeit) und vor allem die Branchen Gesundheit, Bio- und Gentechnologien (evtl. auch Nanotechnologien) sowie generell die wissensbasierten Branchen wie z.B. die Kulturwirtschaft oder die Kreativwirtschaft ausrichten</p>	<p>Umschichtungen der Angebote im Bereich Bildung und Betreuung für Kinder und Jugendliche</p> <p>Moderatoren- und Vermittlerfunktion beim Ausbau von Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung und Ausbildungsmaßnahmen</p> <p>In großem Umfang verstärkte Ansprache aller klima- und umweltrelevanten Akteure mit Informations- und Beratungsdiensten sowie Förderprogrammen</p> <p>Verstärkte Betreuung der lokalen (ggf. ethnischen) Ökonomien, insbesondere in benachteiligten Sozialräumen</p>	<p>Verstärkte Einbeziehung von Intermediären im Zusammenhang mit E-Government-Angeboten (poweruser)</p>

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
Welche Mitarbeiter sollen die Leistungen erbringen?		<p>Verpflichtende Schulungen zur Erlangung der notwendigen Fremdsprachenfähigkeit</p> <p>Wachsende Nachfrage nach Ansprechpartnern mit Verständnis für unternehmerische Belange</p> <p>Verstärkt Maßnahmen der Personalentwicklung wie z.B. Mentoring, Coaching, Gesundheitsmanagement, Leistungsanreize, Qualitätszirkel, Rotationen, Zielvereinbarungen usw.</p> <p>Bereichsgenaue Analyse und Ableitung von spezifischen Handlungsbedarfen zur Verbesserung der Personalsituation hinsichtlich Qualifikationen, Kompetenzen, Motivation sowie Hinzuziehung externen Sachverständigen</p>	<p>In entsprechenden sozialräumlichen Zusammenhängen verstärkter Einsatz von Mitarbeitern mit eigenem Migrationshintergrund und Kenntnissen der jeweiligen Sprache und Kultur</p> <p>Maßnahmen zur Personalentwicklung, die Aspekte wie z.B. „Stress und Umgang mit Überforderungen“, „Soziale Kompetenz“, „Psychologische Grundlagen“ usw. abdecken</p> <p>Erhöhung von Auszubildenden des Landes Berlin mit Migrationshintergrund</p> <p>Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität und stärkere Berücksichtigung von individuellen Arbeitszeitbedürfnissen</p> <p>Einrichtung von behördeneigenen Kinderbetreuungsstellen und -krippen</p>	
Wie soll die Leistungserbringung erfolgen?		<p>Abgestufte Einrichtung von Sicherheitsstandards bei E-Government-Angeboten in Abhängigkeit vom Missbrauchspotenzial</p>	<p>Verstärkte Feedback-Möglichkeiten und Qualitätsversprechen, verbunden mit der regelmäßigen Abfrage der Kundenzufriedenheit</p> <p>Angaben zu (angestrebten) Bearbeitungszeiten und -qualitäten</p> <p>Verstärktes, teilweise proaktives Angebot von Informationsdiensten wie RSS-Feeds</p> <p>Verwendung qualifizierter Signaturen</p> <p>Normative Regelungen im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Verbesserung der Servicelandschaft z.B. hinsichtlich Information, Qualität und Transparenz</p>	<p>Einrichtung zusätzlicher Informationsangebote über interessierende Einrichtungen und Angebote</p> <p>Unterstützende Informationen beim Online-Ausfüllen von Dokumenten</p> <p>Begleitende und spezifisch aufbereitete Informationen z.B. bei Stadtentwicklungsprojekten, Haushaltsentscheidungen o.Ä.</p>

Frage	Starke Budgetbelastung	Mittlere Budgetbelastung	Geringe Belastung/Budgetneutral	Budgetentlastung (ggf. erst nach vorausgehender kurzzeitiger Budgetbelastung)
Von welcher Ebene sollen die Leistungen erbracht werden?			<p>Stärkere Übertragung der Aufgabenverantwortung auf die Bezirke, verbunden mit einer besseren Finanzausstattung, und eine veränderte Ausgestaltung des Globalsummenprinzips</p> <p>Nachweis der Nutzung der größeren Spielräume im Sinne der Adressaten der Bezirksverwaltungen durch ein Monitoring</p> <p>Stärkere Einbindung des ehrenamtlichen Engagements in einen übergreifenden strategischen Rahmen (einschl. Unternehmensaktivitäten)</p>	
Warum sollen einzelne Angebote zukünftig bereitgestellt werden?			Zurückfahren von Leistungen mit negativer Umweltbilanz	Jeder Aufgabenbereich und jede Dienstleistung sollten in gewissen Abständen von der Politik und Verwaltung auf den Prüfstand gestellt werden
Welche (interne) Organisationsform soll gewählt werden?			Weiterer Ausbau der Trennung in Front und Back Offices	

Anhang 3

Beteiligte an der projektbegleitenden Arbeitsgruppe

Dr. Busso Grabow	Deutsches Institut für Urbanistik
Rüdiger Knipp	
Stefan Schneider	
Adolf Herbst	Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf
Jürgen Barsch	Bezirksamt Treptow-Köpenick
Dr. Eike Stephan	Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg
Kurt Nelius	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung
Manfred Pasutti	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Anke Schmidt	
Manja Boßdorf	
Lars Graf	

Einladung externer Fachleute und Interessenvertreter (außerhalb der projektbegleitenden Arbeitsgruppe) zum Workshop am 27.06.2008

Christian Wiesenhütter	Stv. Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Berlin
Jürgen Wittke	Hauptgeschäftsführer Handwerkskammer Berlin
Uwe Januszewski	Vorsitzender des Hauptpersonalrats für die Behörden, Gerichte und nichtrechtsfähigen Anstalten des Landes Berlin
Günter Piening	Beauftragter für Integration und Migration in Berlin
Gabriele Gün Tank	Integrationsbeauftragte des Bezirks Tempelhof-Schöneberg
Carola Schaaf-Derichs	Landesnetzwerk Bürgerengagement, Treffpunkt Hilfsbereitschaft
Dr. Ingeborg Beer	Stadtforschung + Sozialplanung
Gerlinde Spotka	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
Ilse Wolter	Quartiersmanagement Berlin Neukölln; Quartiersbüro Reuter-Kiez
Dr. Herbert Scherer	Geschäftsführer des Verbands für sozial-kulturelle Arbeit in Berlin
Helga Hentschel	Leiterin der Abteilung Frauen und Gleichstellungspolitik in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
Sabine Schwarz	Hauptschwerbehindertenvertretung des Landes Berlin, Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Einladung externer Fachleute zum Projekt-Workshop „Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie in acht bis zehn Jahren“ am 31.10.2008

Eingeladene Teilnehmer	
Dr. Ulrike Brecht	SAP Deutschland
Claus Wechselmann	IBM Deutschland
Michael Meyer-Schaudwet	T-Systems
Gerd Schürmann	Fraunhofer Institut Fokus
Gerrit Tamm	Humboldt Universität zu Berlin
Dirk Stocksmeier	Amt24 e.V.
Prof. Dr. Jakob Rehof	Fraunhofer ISST
Gäste	
Lutz Nentwig	Fraunhofer ISST
Karl-Heinz Löper	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Dietrich Bangert	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung
Sylvia Hornig	Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf