

Präsident des Landtags NRW
Postfach 101143

40002 Düsseldorf

Ihr Zeichen wk

Unser Zeichen wsu

Ansprechpartner Willi Kaczorowski

20. Dezember 1999

2. Gesetz Modernisierung von Regierung und Verwaltung

Sehr geehrte Damen und Herren,

aufgrund Ihrer Einladung zur Anhörung der Gesetzesvorlage „Zweites Gesetz zur Modernisierung von Staat und Verwaltung“ übersenden wir Ihnen anliegend die Stellungnahme der KPMG.

Für weitere Rückfragen steht Ihnen Herr Willi Kaczorowski unter der Telefonnummer 030 88612 633 gerne zur Verfügung.

Der mündliche Vortrag wird durch die Herren Dr. Günther Crostack, Leiter des Geschäftsbereichs Public Services, und Willi Kaczorowski, Prokurist, erfolgen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Günther Crostack

ppa.
Willi Kaczorowski



Landtag NRW

**Stellungnahme zum Zweiten
Gesetz zur Modernisierung
von Regierung und
Verwaltung**

20. Dezember 1999

Dieses Dokument enthält 15 Seiten

Stellungnahme NRW 1a_.doc

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Stellungnahme zu den Regelungen der Artikel 1, 3, 32 und 33.....	2
2.1	Stellungnahme zu den Regelungen des Artikel 1	2
2.1.1	Eingliederung des Geologischen Landesamtes Krefeld in die StRD Düsseldorf.....	2
2.1.2	Eingliederung des Landesamtes für Ausbildungsförderung in die StRD Köln	2
2.1.3	Überleitung der Aufgaben des Landesoberbergamtes und der Bergämter auf die StRD Arnsberg.....	2
2.1.4	Übertragung der Aufgaben des Landesversicherungsamtes auf die StRD Düsseldorf.....	3
2.1.5	Eingliederung des Landesversorgungsamtes und der Versorgungsämter in die StRD Münster	3
2.1.6	Eingliederung der Seemannsämter in die StRD Düsseldorf.....	4
2.2	Stellungnahme zu den Regelungen des Artikel 3	4
2.3	Stellungnahme zu den Regelungen der Artikel 32 und 33	4
3	Verwaltungsreformerische Begleitmaßnahmen zur Umsetzung des Gesetzes.....	6
3.1	Schaffung eines hauptamtlichen Projektmanagements.....	6
3.2	Ganzheitliche Verwaltungsbinnenmodernisierung.....	6
3.2.1	Vision.....	8
3.2.2	Kultur	8
3.2.3	Instrumente	9
3.2.4	Kompetenzen	9
4	Informations- und kommunikationstechnologische Lösungen	11
4.1	Konzept zum Aufbau eines Systems verteilter Arbeitsplätze.....	11
4.2	Konzept zum Aufbau eines elektronischen Bürger-Service-Zentrums der Landesregierung.....	12
4.3	Einführung eines Wissensmanagements für die StRD	13

1 Einleitung

Die nachfolgende Stellungnahme bezieht sich im wesentlichen auf die Fragen zu den Artikeln 1, 3, 32 und 33.

Sie gliedert sich in drei Kapitel:

1. Zielimmanente Betrachtung der im Gesetzesentwurf enthaltenen Regelungen
2. Verwaltungsorganisatorische Begleitmaßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung des Gesetzes
3. Informations- und kommunikationstechnologische Begleitmaßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung des Gesetzes

2 **Stellungnahme zu den Regelungen der Artikel 1, 3, 32 und 33**

2.1 **Stellungnahme zu den Regelungen des Artikel 1**

Mit dem Artikel 1 werden eine Reihe von Landesober- und unteren Landesbehörden in die neue Staatliche Regionaldirektion (StRD) integriert. Unter Berücksichtigung der damit verfolgten Ziele wird dazu folgende Stellungnahme abgegeben:

2.1.1 **Eingliederung des Geologischen Landesamtes Krefeld in die StRD Düsseldorf**

Das Geologische Landesamt erfüllt nach unserer Auffassung die Kriterien des § 14 a neu LOG NRW. Insbesondere wird es auch für Dritte tätig und kann daher seine Dienstleistung marktgerecht gestalten. Daher sollte das **Geologische Landesamt als Landesbetrieb** nach § 14 a neu LOG organisiert und gesteuert werden. Eine Eingliederung in die StRD Düsseldorf wird den Zielen des Gesetzentwurfes nicht gerecht. Außerdem **könnten als Landesbetrieb organisiert** werden:

- Die Forstverwaltung
- Die Planung, der Bau und der Unterhalt von Landes- und Bundesstraßen
- Das Liegenschaftswesen und die staatliche Bauverwaltung

Im Einzelfall ist zu prüfen, ob es eine oder mehrere Landesbetriebe sein sollten.

In jedem Fall muß sichergestellt werden, daß diese neuen Landesbetriebe die erforderlichen Kompetenzen und Instrumente nutzen können, damit sie ihre Aufgaben wirtschaftlicher und zielgerichteter erfüllen können.

2.1.2 **Eingliederung des Landesamtes für Ausbildungsförderung in die StRD Köln**

Da das Landesamt im wesentlichen aufsichtsbehördliche Funktionen über die kreisfreien Städte, Kreise und Hochschulen übernimmt, soweit diese die Aufgaben der Ämter für Ausbildungsförderung wahrnehmen, erscheint eine Integration in die StRD als sachgerecht. Angesichts der geringen Größe sollte auf eine Außenstelle verzichtet werden.

2.1.3 **Überleitung der Aufgaben des Landesoberbergamtes und der Bergämter auf die StRD Arnsberg**

Gegen die Übertragung der Aufgaben auf die StRD Arnsberg besteht insoweit Bedenken, als die Bergämter als Außenstellen weitergeführt werden sollen. Einerseits ist für die Wahrnehmung der Aufgaben der Bergämter die Präsenz vor Ort zweckmäßig und erforderlich, andererseits werden durch die Umwandlung von selbständigen Behörden in unselbständige Außenstellen Synergieeff-

fekte nur zum Teil realisiert. KPMG befürwortet deshalb lediglich die Übertragung der Aufgaben des Landesoberbergamtes auf die StRD Arnsberg.

Die **Bergämter sollten mit den Umweltämtern und den Arbeitsschutzämtern zusammengefaßt** werden, weil erhebliche sachliche Zusammenhänge und Verknüpfungen zwischen den drei Behördenarten bestehen. Hinzu kommt, daß die Bezirksregierungen heute schon die Fachaufsicht über die Umwelt- und Arbeitsschutzämter ausüben.

Unter räumlichen Gesichtspunkten ist zu beachten, daß sich die Standorte der unteren Berg-, Umwelt und Arbeitsschutzämter lediglich in drei Fällen decken. Deshalb wäre eine räumliche Fusion der Bergämter erforderlich. Dies würde die Zahl der Behörden weiter erheblich reduzieren und insoweit mit den Zielen des Gesetzentwurfes übereinstimmen.

Sollte am Gesetzentwurf festgehalten werden, so hätten die Bergämter als unselbständige Außenstellen auch Auswirkungen auf die Personalräte, sofern kein Gebrauch von § 1 Absatz 3 LPVG gemacht wird. In jedem Fall wäre aber die Bewertung der Führungsstellen in den Bergämtern im Hinblick auf das Bundesbesoldungsgesetz zu überprüfen.

2.1.4 Übertragung der Aufgaben des Landesversicherungsamtes auf die StRD Düsseldorf

Die Eingliederung wird als **zielgerecht** angesehen. Die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialversicherungsträger und deren sozialpolitische Aufgaben rechtfertigen es nicht, daß die Aufgaben von einer eigenständigen Sonderbehörde wahrgenommen werden. Die erforderliche Eigenständigkeit bei der Wahrnehmung der Prüfungsaufgaben kann und soll durch entsprechende Maßnahmen sichergestellt werden. Angesichts der geringen personellen Größe sollte auf die Beibehaltung einer Außenstelle verzichtet werden.

2.1.5 Eingliederung des Landesversorgungsamtes und der Versorgungsämter in die StRD Münster

Diese Regelung wird nach Auffassung der KPMG **am wenigsten den beabsichtigten Zielen gerecht**.

Insbesondere die beabsichtigte Stärkung der Ortsebene wird durch die Eingliederung der Versorgungsämter in die StRD Münster vernachlässigt.

Unter den Gesichtspunkten einer effizienten und effektiven sowie bürgernahen Versorgungsverwaltung schlägt KPMG vor, **lediglich die Aufgaben des Landesversorgungsamtes auf die StRD Münster zu übertragen**. Dagegen sollten die von den Versorgungsämtern wahrgenommenen Aufgaben nach dem Bundesversorgungsgesetz, Schwerbehindertengesetz sowie nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz **auf die kreisfreien Städte und Kreise als Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung übertragen** werden. Das Bundeserziehungsgeldgesetz und das Bundesversorgungsgesetz sollte von allen kreisfreien Städten und Kreisen vollzogen werden. Die Vollziehung des Schwerbehindertengesetzes könnte auf den Kreis Lippstadt – der die Aufgaben des Versorgungsamtes der kreisangehörigen Stadt Soest wahrnimmt – und die kreisfreien Städte übertragen werden, in denen Versorgungsämter ihren Sitz haben.

2.1.6 Eingliederung der Seemannsämtler in die StRD Düsseldorf

Unter Würdigung der mit dem Gesetzentwurf verfolgten Ziele wird die Auflösung der Seemannsämtler und die Übertragung ihrer Aufgaben auf die StRD Düsseldorf befürwortet, zumal die Aufgaben – wie bisher – durch die Hafenbehörden wahrgenommen werden sollen.

2.2 Stellungnahme zu den Regelungen des Artikel 3

Bei der Aufgabe des Bundes- und Landesstraßenbaus handelt es sich eindeutig um staatliche Aufgaben, weil die verkehrliche Versorgung über den Wirkungsbereich kommunaler Einheiten hinaus eine Aufgabe der staatlichen Daseinsvorsorge darstellt.

Die vorgesehene Überleitung der Straßenbauverwaltung auf die StRD Köln und Münster deckt sich räumlich mit der heutigen Regelung und entspricht dem überwiegend großräumigen Charakter der Planung und des zu verwaltenden Straßennetzes.

Der uns zugegangene Fragenkatalog behandelt zum größten Teil die **Zentralisierung** der Bauverwaltung bei zwei StRD. Dazu nimmt die Gesetzesbegründung umfassend Stellung, der wir uns **inhaltlich anschließen**.

Nach Auffassung der KPMG werden mit der Zentralisierung die gesteckten Ziele aus folgenden Gründen erreicht:

- Überwiegend großräumiger Charakter der Planung und des zu verwaltenden Straßennetzes
- Eine größere Region ermöglicht eine flexible Anpassung an sich wandelnde verkehrspolitische und finanzpolitische Szenarien.
- Qualitätsstandards lassen sich besser erhalten und aufgrund der größeren Zahl von Projekten fortentwickeln.
- Die Standorte Münster und Köln sowie die Außenstellen können erhalten bleiben. Dies ist für die Beschäftigten sozialverträglicher und fördert die Akzeptanz der Verwaltungsreform. Die Bürgernähe der Verwaltung durch Präsenz in der Fläche bleibt erhalten.
- Die Verteilung der Straßenplanung auf alle fünf StRD würde zu neuen Schnittstellen zwischen der Linienplanung, der Entwurfsplanung sowie der Bauausführung und Unterhaltung führen; eine Rückkoppelung der Fachbereiche untereinander würde erschwert werden.

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 ausgeführt, sollte der Bau, die Planung und die Unterhaltung von Straßen als Landesbetrieb wahrgenommen werden. Ebenso sollten verstärkt die Möglichkeiten der Fremdvergabe geprüft werden.

2.3 Stellungnahme zu den Regelungen der Artikel 32 und 33

KPMG nimmt lediglich zur Frage Stellung, ob es sinnvoll ist, regionale und überörtliche Aufgaben für das Ruhrgebiet in einer **großräumig abgegrenzten Einheitsbehörde mit kommunaler Vertretung zusammenzufassen**. Ohne eingehende Untersuchung kann diese Frage

nicht abschließend mit ja oder nein beantwortet werden. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Das Ruhrgebiet erstreckt sich auf zwei unterschiedliche Landesteile. Die Gemeinden und Städte des Ruhrgebietes sind zumindestens zum Teil sehr stark wirtschaftlich und verkehrsmäßig mit dem Umland verbunden.
- Durch die Errichtung einer Einheitsbehörde, die sich ausschließlich auf das Ruhrgebiet erstreckt, werden die Ruhrgebietskommunen verwaltungsmäßig vom Umland abgeschnitten; es entstehen neue Schnittstellen und Auswirkungen auf die angrenzenden staatlichen Verwaltungsbezirke und auf die angrenzenden Bezirke der überörtlichen kommunalen Selbstverwaltungskörperschaften.
- Die Einheitsbehörde wäre ein Fremdkörper in der bisherigen Verwaltungsstruktur, die auch in der Aufgabenwahrnehmung staatliche und kommunale Aufgabenträger unterscheidet. Lediglich in der Ortsebene bedient sich das Land kommunaler Behörden, die staatliche Aufgaben als Pflichtaufgaben nach Weisung wahrnehmen.
- Die Errichtung einer Einheitsbehörde würde der Zielsetzung des 2. Verwaltungsmodernisierungsgesetzes widersprechen, staatliche und kommunale Aufgaben deutlicher zu trennen.
- Nicht die allgemeine innere Verwaltung, sondern auch die Landessteuerverwaltung behandelt das Ruhrgebiet nicht als Einheit. Der westfälische Teil gehört zur OFD Münster, der rheinische Teil zur OFD Düsseldorf.
- Die Gerichte der ordentlichen Gerichtsbarkeit und der Arbeitsgerichtsbarkeit im Ruhrgebiet unterstehen unterschiedlichen Landesobergerichten.
- Schließlich ist zu prüfen, wie die übrige Verwaltung in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft organisiert ist. Beispielsweise erstreckt sich das Ruhrbistum Essen nicht auf den östlichen Teil des Ruhrgebietes und Dortmund gehört zum Erzbistum Paderborn.

3 **Verwaltungsreformerische Begleitmaßnahmen zur Umsetzung des Gesetzes**

3.1 **Schaffung eines hauptamtlichen Projektmanagements**

Die Verwaltungsmodernisierung in NRW sollte als Projekt durchgeführt werden. Dazu sollte ein hauptamtlicher **Projektmanager auf Zeit** berufen werden, der möglichst nicht aktiv in der NRW-Verwaltung tätig ist. Dies sichert seine Unabhängigkeit. Ihm zur Seite sollte ein ressortunabhängiges Projektbüro gestellt werden, das aus NRW-Beschäftigten und ggf. aus Externen besteht.

Der Projektmanager berichtet als Sonderbeauftragter unmittelbar dem Ministerpräsidenten oder den für die Verwaltungsmodernisierung zuständigen Minister.

Für eine Gesamtsteuerung des Verwaltungsreformprozesses wird eine **strategische Lenkungsgruppe** gebildet, die aus den Staatssekretären der beteiligten Ressorts besteht. Die Arbeit der strategischen Lenkungsgruppe wird durch eine **operative Lenkungsgruppe** unterstützt, der Vertreter aller beteiligten Ressorts auf Abteilungsleiter- bzw. Gruppenleitererebene angehören. Auch die betroffenen StRD sollten daran beteiligt sein.

Unterhalb dieser Ebene sollten Teilprojekte gebildet werden, an denen die Ressorts bzw. die betroffenen Behörden mitwirken.

Zu den erforderlichen Elementen des **operativen Projektmanagements** sollten gehören:

- die Bildung von Teilprojekten
- die Vorgabe von Budgets und Zeitplan
- ein im rollierenden Verfahren erstellter Projektplan mit Meilensteinen
- ein Projektcontrolling (Ergebnisse, Ressourcen, Zeit)
- eine regelmäßige Berichterstattung des Projektmanagers und der Teilprojektleiter
- ein kontinuierliches Hineinwirken in Organisationen, Verbände und Wissenschaft
- eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit

Für die interne Kommunikation der Projektbeteiligten sollten hauptsächlich das Intranet der Landesregierung sowie das Internet genutzt werden.

3.2 **Ganzheitliche Verwaltungsbinnenmodernisierung**

Mit dem 2. Gesetz bekommt die Verwaltungsreform in NRW eine neue Qualität. Die geplanten Vorhaben zur Modernisierung von Regierung und Verwaltung in NRW bedingen eine umfassende Binnenmodernisierung aller betroffenen Behörden.

Um die mit dem Gesetzentwurf verbundenen vielfältigen Ziele (straffe, übersichtliche, effiziente Behördenstruktur; Verbesserung des Informationsflusses und der Abstimmungsprozesse sowie der Planungs- und Verwaltungsverfahren; starke Dienstleistungsorientierung und Bürgernähe) zu erreichen, sollte diese Binnenmodernisierung von Beginn an **ganzheitlich** angegangen werden.

Diese KPMG-Empfehlung beruht auf folgenden Gründen:

- Die Bezirksregierungen erhalten neue Funktionen und erweitern sich zu StRD. Die Spannweite ihrer Zuständigkeiten wächst.
- Landesoberbehörden und untere Landesbehörden verlieren ihre Eigenständigkeit und werden als Außenstellen der jeweiligen StRD geführt.
- Bisher von den Landschaftsverbänden wahrgenommene Aufgaben im Bereich der Straßenbauverwaltung werden in die StRD übergeleitet.
- Zahlreiche Behörden werden zu Landesbetrieben hin entwickelt.
- Aufgaben und Kompetenzen werden auf- und abgeschichtet.

Bei allen betroffenen Behörden sind umfassende Neubestimmungen notwendig, z. B. in Bezug auf das Selbstverständnis der StRD und der Außenstellen, die Steuerung der Außenstellen, die Behördenleitbilder oder die Kundenorientierung. Neue Steuerungsinstrumente sind auszuhandeln und zu implementieren. Es bedarf der Akzeptanz und der Bereitschaft zur aktiven Begleitung des Transformationsprozesses bei den Beschäftigten und den Führungskräften.

Die angestrebten Synergieeffekte sind mit einem isolierten Instrumenteneinsatz nicht zu erreichen. Die jeweiligen Instrumente müssen verbunden und aufeinander abgestimmt sein, um die angestrebten komplexen Änderungsprozesse zu bewirken und nicht nur Teile der Organisation erfassen zu können.

KPMG hat in den Niederlanden ein Modell entwickelt, das der ganzheitlichen Beeinflussung von Veränderungsprozessen dient, in dem es sämtliche Aspekte der Verwaltungsmodernisierung in einen konzeptionellen Rahmen setzt. KPMG nennt es das **Government Transformation Model** („GTM-Modell“).

Folgendes Schaubild zeigt diesen Rahmen auf:



Im folgenden werden die einzelnen Elemente kurz erläutert. Anschließend werden daraus konkrete Maßnahmen für die Verwaltungsmodernisierung in NRW abgeleitet.

3.2.1 Vision

Eine Behördenvision soll, vereinfacht ausgedrückt, eine Antwort auf die Frage geben: „Was wollen wir?“ Zu „Strategie“ sind daher alle Verfahren zu zählen, die hierzu einen Beitrag leisten. Dazu zählen u. a. Beschlüsse der Landesregierung, Visionen (z. B. Leitbilder) sowie davon abgeleitete Ziele und Vorhaben (z. B. Geschäftspläne).

KPMG-Empfehlungen zum Element „Vision“:

- Anpassung der Leitbilder der StRD
- Erarbeitung und Verabschiedung einer Ziel- und Programmstruktur für alle beteiligten Behörden

3.2.2 Kultur

Das Element „Kultur“ im GTM-Modell bezieht sich auf die Frage „Wer sind wir?“. Zur Kultur einer Organisation zählen u. a. die informellen Regeln, die persönlich-privaten Austauschbeziehungen, die Bereitschaft gegenseitiger Unterstützung (z. B. innerhalb von Teams), das allgemeine Klima oder der gelebte Führungsstil.

Die Kultur wird maßgeblich von den Mitarbeitern (einschließlich der Führungskräfte) gebildet und getragen. Sie schaffen und verstärken die Kultur einer Organisation. Kultur ist daher ein

zentraler Faktor innerhalb eines Veränderungsprozesses und muß entsprechend berücksichtigt werden. Da es allerdings nicht möglich ist, Kultur direkt zu steuern und zu beeinflussen, kommt es darauf an, eine positive kulturelle Entwicklung durch die Auswahl geeigneter Verfahren, Regeln und Methoden anzustoßen.

KPMG-Empfehlungen zum Element „Kultur“:

- Einrichtung von Newsgroups im Intranet zum Kommunikationsaustausch
- Systematische Schulung und Einbeziehung der Führungskräfte in die Verwaltungsmodernisierung
- Coaching für die Führungsebene (im Ministerium: Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Referatsleiter; bei den StRD: Abteilungsleiter, Hauptdezernenten, Dezernenten) in Bezug auf Veränderungen ihrer Führungskultur
- Förderung von teamorientierten Arbeitsstrukturen

3.2.3 Instrumente

Instrumente bezeichnen im GTM-Modell die Verfahren und Strukturen, über die eine Organisation und ihre Mitarbeiter verfügen. Instrumente beantworten die Frage: „Wie arbeiten wir?“

Die Verwaltung macht gegenwärtig die schmerzhafteste Erfahrung, daß viele Instrumente, die sie jahrzehntelang erfolgreich eingesetzt hat, heutigen Anforderungen nicht gerecht werden. Die traditionelle Kameralistik trägt trotz der erweiterten Möglichkeiten des § 71a LHO beispielsweise nicht zur erforderlichen Kostentransparenz bei, das überkommene Dienstrecht behindert eine bessere Personalentwicklung.

KPMG-Empfehlungen zum Element „Instrumente“:

- Konsequente Anwendung des § 17a LHO durch Schaffung von dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung für die StRD (sie sollten die Möglichkeit haben, diese auf die Abteilungen bzw. Außenstellen herunterbrechen zu können)
- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung und eines Controlling für die staatlichen Regionaldirektionen
- Ausbau des Berichtswesens und systematisches „Benchmarking“ der StRD und deren Außenstellen
- Einführung einer ergebnisbezogenen Budgetierung für die StRD und deren Außenstellen der Abteilungen
- Steuerung durch Zielvereinbarungen zwischen obersten Landesbehörden und StRD sowie innerhalb der StRD

3.2.4 Kompetenzen

„Kompetenzen“ beziehen sich auf die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitglieder einer Organisation in Hinblick auf die Frage: „Was können wir?“

Damit verbunden ist sowohl das individuelle als auch das gemeinschaftliche Wissen einer Organisation als ein wesentlicher Produktionsfaktor sowie als Schlüsselgröße bei der zukünftigen Entwicklung.

Kompetenzen beziehen sich auf das Wissen der Mitarbeiter selbst. Zugleich ist aber auch der Umgang mit und das Management von Wissen relevant. Der weitere Entwicklungsweg der Verwaltung hängt maßgeblich von den Kompetenzen seiner Beschäftigten ab. Kompetenzentwicklung muß daher durch die anderen Elemente des Modells gefördert und abgesichert werden.

KPMG-Empfehlungen zum Element „Kompetenzen“:

- Aufbau eines Wissensmanagements mit dazugehörigen Führungsinformationssystemen (siehe Kapitel 4.3)
- Optimierung der Personalentwicklungspläne und Implementation eines systematischen Personalmanagements einschließlich verpflichtende Mitarbeitergespräche und freiwillige Vorgesetztenbeurteilungen

4 Informations- und kommunikationstechnologische Lösungen

Nachfolgend werden drei wesentliche informations- und kommunikationstechnologische Lösungen skizziert, die erforderlich sind, um die vier Ziele des Gesetzentwurfes zu erreichen.

Sie beinhalten:

1. ein Konzept zum effizienten und effektiven Aufbau eines Systems verteilter Arbeitsplätze (virtueller Arbeitsplatz)
2. ein Konzept zum Aufbau eines elektronischen Bürger-Service-Zentrums der Landesregierung
3. Einführung eines Wissensmanagements für die Behörden der StRD

4.1 Konzept zum Aufbau eines Systems verteilter Arbeitsplätze

Das erste Element bildet der Aufbau eines Systems verteilter Arbeitsplätze.

Worin bestehen die Ziele?

- Sofortige Integration der neuen Behörden (z.B. StRD) in die Behördenlandschaft (durch verstärkten Einsatz der Internet-Technologie zur Anbindung der Behörden und zur schnellen Implementierung neuer Prozesse)
- Die Mitarbeiter sollen am alten Standort bleiben können.
- Kostenreduktion durch Zusammenlegung der existierenden vielfältigen Netzinfrastrukturen zu einheitlichen Netzen als Träger für Sprache, Daten und Video; weitere Einsparungen durch Entwicklungsstandards, wie sie in der Wirtschaft genutzt werden
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Behörde und Kunden sowie zwischen und innerhalb der Behörden durch Nutzung aller Formen der Informations- und Kommunikationstechnologie (Internet Telephonie, Videoconferencing oder Internet-TV)

Eine Einführungsstrategie zum Aufbau virtueller Arbeitsplätze beinhaltet fünf Elemente:

- 1 Festlegung der strategischen Ziele
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Schaffung der IT-Voraussetzungen
- 4 Qualifizierung des Personals zum Umgang mit Kommunikationstechnologie
- 5 Innerbehördliches und außerbehördliches Marketing

Welche Vorteile beinhaltet dieses Konzept?

- Höhere Zufriedenheit der internen und externen Anwender durch schnelle Ergebnisse aufgrund weitgehender Selbstbedienungsfunktionalität
- Einsparung von Umzugskosten
- Schnelle Integration der Arbeitsplätze in neue Behördenlandschaft
- „Anreicherung“ des Arbeitsplatzes der Beschäftigten

4.2 Konzept zum Aufbau eines elektronischen Bürger-Service-Zentrums der Landesregierung

Das zweite Element sollte der Aufbau eines elektronischen Bürger-Service-Zentrums der Landesregierung sein.

Worin bestehen die Ziele?

- Abrufbarkeit von Informationen rund um die Uhr und an allen Tagen unter Zuhilfenahme aller Medien (Brief, Telefon, Fax, Internet, E-mail)
- Erarbeitung von Standortvorteilen gegenüber anderen Staaten und Bundesländern

Die Einführungsstrategie für das elektronische Bürger-Service-Zentrum besteht aus acht Elementen:

- 1 Definition der Ziele
- 2 Kommunikationsanalyse
- 3 Aufbau einer landesweiten Datenbank (Behörden, Dienstleistungen, Prozesse)
- 4 Organisationsanalyse
- 5 Schaffung der IT-Voraussetzungen
- 6 Schaffung der personellen Voraussetzungen
- 7 Marketingmaßnahmen
- 8 Implementierung

Welche Vorteile bietet dieses Konzept?

- Vollständige Transparenz über das Dienstleistungsangebot der Landesverwaltung
- Das Elektronische Bürger-Service-Zentrum kann in strukturschwachen Gebieten physisch angesiedelt sein.
- Stellen für Telefonisten und Broschürenversand in den Behörden können eingespart werden.
- Das Image der NRW-Landesverwaltung als innovative Verwaltung wird verstärkt.

4.3 Einführung eines Wissensmanagements für die StRD

Im Übergang zur Informations- und Wissensgesellschaft sollte die NRW-Landesregierung sich ehrgeizige Ziele setzen und innerhalb der nächsten zwei Jahre auch verwirklichen.

Worin bestehen die Ziele?

- Umfassende Verfügbarkeit des vorhandenen Wissens der ehemaligen Bezirksregierung sowie der zu integrierenden Behörden für alle Beschäftigten auf einer gemeinsamen technologischen Plattform
- Weiterverwendung dieses Wissens für neue Dienstleistungen oder zur Prozeßbeschleunigung

Eine Einführungsstrategie zum Wissensmanagement besteht aus sieben Elementen:

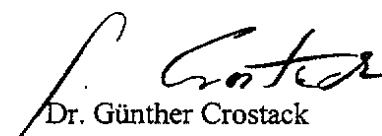
- 1 Festlegung der strategischen Ziele
- 2 Analyse der kritischen Wissensfaktoren
- 3 Bestandsaufnahme (Erarbeitung von Wissenslandkarten)
- 4 Erarbeitung des inhaltsbezogenen Kontexts
- 5 Organisatorische Verankerung des Wissensmanagements (Aufbau- und Ablauforganisation)
- 6 Schaffung der IT-Voraussetzungen
- 7 Maßnahmen zur Veränderung der Kultur (Wissensteilung statt Wissenshortung)

Welche Vorteile bietet die Einführung eines Wissensmanagements?

- Die Bündelungsfunktion der StRD wird gestärkt.
- Transparenz über Spezialisten-Know-how in der eigenen bzw. in anderen Behörden
- Verbessertes internes Zusammenwirken der Verwaltung und der Weitergabe von Best-Practice-Erfahrungen
- Förderung der Fähigkeiten der Beschäftigten und damit höhere Motivation und Zufriedenheit

Selbstverständlich steht KPMG den Vertretern von Politik und Verwaltung gerne zur Verfügung, um Aspekte dieser Stellungnahme zu vertiefen.

Berlin, 20. Dezember 1999


Dr. Günther Crostack
Leiter des Geschäftsbereichs Public
Services

ppa. 
Willi Kaczorowski
Senior Manager