



if you change nothing, nothing will change

Staatsmodernisierung
für und **in** Kommunen:
schneller, einfacher, besser =
wirkungsvoller werden

*„Das System ist am Ende.
Das Leben geht weiter.“*

„Ein System ist am Ende. Es hat hell geleuchtet. Doch jetzt ist es ausgebrannt. Etwas Neues entsteht, und dieses Neue kann besser sein als das nunmehr Vergehende. Dieses Neue zu gestalten, ist eine Chance, die sich nicht jeder Generation bietet. Die heute lebenden Generationen sollten sie für eine Erneuerung ihrer Kultur nutzen.“

(Meinhard Miegel, 2020)

I. Bedeutung & Wert der Kommunen

- Das Leben geht in jedem Fall in den Städten u. Gemeinden weiter. Auch u. gerade in der neuen digitalen Medienepoche der Menschheit. Alles hat einen Ort. Auch das Metaversum.
- Das Bürgerrecht auf Teilhabe an Gestaltung des Lokalen stärkt das Empowerment der Gesellschaft. Es folgt aus dem Verfassungsprinzip der Kommunalen Selbstverwaltung:

„Kommunale Selbstverwaltung bedeutet ihrem Wesen und ihrer Intention nach Aktivierung der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten, die die in der örtlichen Gemeinschaft lebendigen Kräfte des Volkes zur eigenverantwortlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben der engeren Heimat zusammenschließt mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern.“

(BVerfGE vom 12.07.1960, 11, 266 (275))

- Empowerment der Gesellschaft entscheidet über vieles und bedeutet Empowerment der Kommunen für die lokale Zivilgesellschaft.
- Teilhabechancen an eigenem Gemeinwesen berührt zudem *„die Seele der Demokratie“* (Ulrich Beck).
- *„Es geht nicht nur um die Stärkung der Demokratie, sondern es geht um ihre Überlebensfähigkeit, um ihre Existenzfähigkeit unter veränderten wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen. Revitalisierung der kommunalen Ebenen ist eine Reaktion auf die Erschöpfung der Fähigkeit zentralistischer, staatlicher und bürokratischer Strukturen, mit unseren Lebensverhältnissen fachgerecht zurechtzukommen“.* (Kurt Biedenkopf)
- Kommunen sind Reallabore, Orte des Wettbewerbs, der Entstehung des Neuen. Orte der Verantwortungsübernahme. Vertrauensorte.

II. Herausforderungen für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft

- Digitalisierung (4. Medienepoche der Menschheit)
- Klimakrise (Plus: Energiepolitische Unabhängigkeit)
- Demografischer Wandel
- Zunehmende u. stärker werdende Krisen
- Gleichzeitigkeit der Krisen:
Klima. Krieg. COVID-19.

Wir leben seit dem 24.02.2022 in einer durch den imperialen Krieg gegen die Ukraine grundlegend veränderten Welt.

1. Digitalisierung (der öffentlichen Verwaltung)

- Zentrale Aufgabe der Verwaltungsmodernisierung: „*Innovation and Scaling for Impact*“. (Christian Seelos/Johanna Mair) Wirkungsorientiert. Wirkungslogik.
- Digitalisierung ist Technisierung, vor allem aber strategische, organisatorische, motivationale und soziale Erneuerung.
- 76 % der 575 Verwaltungsleistungen des Onlinezugangsgesetz (OZG) liegen in der Vollzugsverantwortung der Kommunen & Bundesländer.
OZG darf nicht bei Zugängen stehen bleiben. Gesetz zur Leistungserstellung ist neu zu gestalten.
- Ziel: Einfacher, schneller, besser.
Antragslose Verwaltung = anlassbezogene Verwaltung organisieren!

2. Klimakrise

- In der Klimakrise. Drohende Kipppunkte. „Altes System am Ende.“
- Historischer Klimabeschluss BVerfG vom 24.03.2021:
„Klimaschutz ist Staatsziel.“ „Recht auf Rechtzeitigkeit.“ „Alle“ Ebenen.
Gesetzgeber „und“ Gesetzesvollzug.

Plus: Energiepolitische Unabhängigkeit

- 55 % aller Gaslieferungen nach Deutschland (DE) aus Russland
 - 50 % der Kohle zur Verstromung in DE aus Russland
 - 35 % des in DE importierten Rohöls aus Russland
- Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern u. a. durch schnellstmöglichen Ausbau Erneuerbarer Energien stärken. Energiefreiheit bedeutet Sicherheit der Energieversorgung.

3. Demografischer Wandel

- „Weniger“ – Bevölkerungsrückgang
- „Älter“ – Zunahme des Anteils „älterer“ Menschen (1990: 15 % über 64-Jährige, 2035: 27 % – regional sogar bis zu 40 % über 64-Jährige)
- „Bunter“ – Zunahme des Anteils von Menschen mit int. Herkunft
- Öffentlicher Dienst
 - Besonders „ungünstige“ Altersstruktur des Personals (erhebliche Personallücke im öffentlichen Dienst)
 - Anpassung des öffentlichen Dienstes an die zunehmende Diversität der Gesellschaft

4. Das Gemeinsame der Herausforderungen

- Horizontaler und vertikaler Querschnittscharakter („Wicked Problems“)
- Langfristige, in unterschiedlicher Form wiederkehrende Herausforderungen
- Gleichzeitigkeit
- Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft = „Alle“ Akteure. Nur gemeinsam, nicht Staat allein. Empowerment der Gesellschaft vor Ort.
- Auswirkungen und Gestaltungsoptionen stets auf lokaler/
regionaler Ebene

III. Keine neue Grundsatzdebatte um Verwaltungsstrukturen

- Vorteile von allgemeinen Verwaltungsbehörden (z. B. Kommunalverwaltungen und Bezirksregierungen)
 - Bündelung und Vermittlung
 - Regionalisierung
 - Personalflexibilität
- Strukturreform ohne Funktionalreform verbessert Verwaltung nicht
 - Funktionalreform schwer durchsetzbar wg. bestehender Machtstrukturen, Informationsasymmetrien zwischen Politik & Verwaltung, gesellschaftliche Widerstände

- Verwaltungsstrukturreformen haben eher einen hohen politischen Symbolcharakter als einen tatsächlichen Effekt auf die Verbesserung der Verwaltungsarbeit.
- Ziel der Staats- u. Verwaltungsmodernisierung
 - Zügige Verbesserung von nachhaltigen Verwaltungsprozessen und
 - Stärkung der Kommunen und Regionen
 - Wirkungssteigerung

→ Intelligente Kooperation über Ebenen u. Ressorts

IV. Die Zukunft gehört der intelligenten
Kooperation über Ebenen und Ressorts
hinweg.

8 Themen
für und in Kommunen

1. Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung vorantreiben und zur Modernisierung nutzen

- Registermodernisierung vorantreiben
- Bessere und einfachere Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen zum Beispiel im IT-Planungsrat
- OZG strategisch ausrichten – Welche Leistungen sollten für die Digitalisierung priorisiert werden?
- Modulare Software-Architektur als Antwort auf fragmentierte Strukturen
- Medienbruchfreie Digitalisierung im Front- und Back-Office
- Digitalisierung muss auch für Verwaltungspersonal Mehrwert bringen
- Beispiel BRA: Führung, Teams, Tools

2. Überregulierung abbauen, Vollzugs- und Digitaltauglichkeit erhöhen

- 80 % der Gesetze werden von Kommunen und Ländern umgesetzt.
- Kommunen sind von Über-, Fehl- und Unterregulierung besonders betroffen.
- Überregulierung reduzieren und Handlungsspielräume für Kommunen eröffnen zur besseren Aufgabenerledigung und für mehr Wirkung

- Kontrolle des Erfüllungsaufwandes aus Regelungen, z.B. durch Normenkontrollrat auch auf Landesebene. Wichtig: „Ex post“ und „ex ante“.
- Frühzeitige Einbeziehung der Vollzugsbehörden in die Gesetzesvorbereitung auf Bundes- und Landesebene (z. B. Gesetzgebungslabore)
- Praxis- und Digitalcheck für neue Regelungen für und auch in Kommunen
- Wirkungen messen und lernen

Alle: Recht aus vordigitaler Zeit an digitale Zeit

3. Plan(feststellungs-) und Genehmigungsverfahren beschleunigen

- Beteiligung so früh wie möglich
- Parallelisierung von Planung und Realisierung ermöglichen und unterstützen
- Digitale Öffentlichkeitsbeteiligung im weiteren Sinne durch Entfristung des Plansicherstellungsgesetz (PlanSiG) dauerhaft verankern

- Verfahrensgesetze und Fachgesetze für die digitale Beteiligung der „Träger öffentlicher Belange“ & der „Öffentlichkeit“ auf Grundlage digitaler Auslegung von Planfeststellungsanträgen erneuern.
- Datenbestand in Verfahren einmalig festschreiben; fester Stichtag
- Teilhabemodelle für Bürger:innen fördern (z. B. Energiegenossenschaften der Bürger:innen)

4. Öffentliche Fördermittel modernisieren

- Mangelnde Transparenz und in Folge Ungleichverteilung der Förderung (zu große Aufwände insbesondere bei kleineren Städten)
- Mehr ressortübergreifende Abstimmung u. a. zur Zusammenfassung von Förderprogrammen mit ähnlichen Inhalten
- Förderplattform für medienbruchfreie digitale Antragsverfahren implementieren
- Förderdatenbank zur Erhöhung der Transparenz der Mittelvergabe einführen

- Vermeidung von Mehrfachprüfungen und Flexibilisierung von Fördermitteln (z. B. durch Selbstbewirtschaftung durch Fördermittelnehmer:innen)
- Angemessene Antragszeiten und Ankündigungsfristen für Förderprogramme
- Eigenanteile flexibler gestalten – auch durch private Mittelaufbringung
- Digitale Informationsmöglichkeiten ausbauen und proaktive Beratung zu Förderprogrammen

5. Personalpolitik: Attraktivität steigern, Karrierewege öffnen & neue Kompetenzen aneignen

- Leitbildentwicklung: Gemeinwohl als Aufgabe
- Sinnhaftigkeit d. Arbeit ist heute wichtigster Erfolgsfaktor
- Aufstiegsmöglichkeiten verbessern
- Quereinstiegsmöglichkeiten verbessern
- Systematisches behördliches Gesundheitsmanagement und Wissensmanagement
- Agile Methoden dort, wo es passt, ausprobieren (Ambidexterität)
- Digitale Kompetenzen in Ausbildung und Weiterbildung stärken

6. Stärkere Evidenzbasierung der Entscheidungen

- Wichtige Entscheidungsgrundlagen fehlen
- Silodenken und geringe data literacy in der öffentlichen Verwaltung
- Möglichkeiten der Datenanalyse sind gestiegen (z. B. Big Data, Algorithmisierung, Künstliche Intelligenz, Machine Learning)
- Datenplattformen einrichten mit regelmäßigen Datenströmen

- Daten für Entscheider:innen besser aufbereiten (z. B. Dashboards, automatisierte Berichte)
- Data Teams in Behörden schaffen
- Konstruktives Datenschutzrecht: Datensouveränität und Datensorgfalt statt Datensparsamkeit
- Datenkompetenz in Ausbildung und Weiterbildung erhöhen

7. Open Social Innovation ausprobieren und lernen

- Nutzung gesellschaftlicher Innovationspotenziale (Wissen) durch Open Social Innovation, gerade auch auf kommunaler Ebene.
- Open Social Innovation ist ein neuer Problemlösungsprozess; Innovationsplattformen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen; bottom-up organisieren; Ideenreichtum der Zivilgesellschaft mit der Umsetzungskraft von Institutionen und Unternehmen verbinden; in DE Wegbereiter: projecttogether.org
- Beispiele:
 - #WirVsVirus
 - #UpdateDeutschland
siehe: Update Deutschland: Open Social Innovation weiterdenken und lernen. Learningreport, Hertie School, 2022

8. „Regional Governance“

- Formale Landes- und Regionalplanung hat Grenzen, zählt zur alten Welt, muss mit regionaler Governance zumindest verknüpft werden, die der Region und ihrer Akteure eine vernetzte Selbstführung zur Stärkung der Region ermöglicht und unterstützt.
- **Regionale Innovationsprozesse initiieren, steuern und unterstützen**
- Dadurch Co-Planung und Co-Produktion von Innovationen und Zusammenhalt
- Auch informell, situations- bzw. themenabhängig, kollaborativ, vom „Selbermachen“ geprägt, nicht an administrative Grenzen klebend
- Unterstützungssysteme schaffen wie „Regionale NRW“, „WIR! – Wandel durch Innovationen in der Region“

Hinweise zur Vertiefung des Themas:

Jörg Bogumil/Sascha Gerber/Hans-Josef Vogel: Verwaltung besser machen.
Vorschläge aus Wissenschaft und Praxis, Band 19 der ZEFIR-Materialien,
Ruhruniversität Bochum, März 2022

ZUM GUTEN SCHLUSS: DANKE

**Regierungspräsident
Hans-Josef Vogel**
hans-josef.vogel@bra.nrw.de
www.bra.nrw.de

Kurz und bündig auf Twitter:
 @rpArnsberg