

Verwaltungsdurchblick mit Verwaltungsdurchklick

Heinrich Reinermann

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
Freiherr-vom-Stein-Straße 2
D-67346 Speyer
reinermann@dhv-speyer.de

Abstract: Die Regionen sind im Gefolge der jüngsten nationalen und internationalen Herausforderungen in den Mittelpunkt der Governance-Diskussion gerückt. Die Europäische Metropolregion Rhein-Neckar bietet ein prominentes Beispiel. Infolge ihrer Prägung durch Hochtechnologie und Wissenschaft stellt sich hier, über die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen hinaus, deren qualitativ hochwertige und dauerhafte Besetzung als vordringliche Aufgabe. Sie zu unterstützen, wurde das Portal Verwaltungsdurchklick entwickelt. Anfänglich soll es Fach- und Führungskräften den Umgang mit Behörden und verwandten Einrichtungen erleichtern, die beim Wechsel in die Region zu kontaktieren sind. Der Ausbau zu einem E-Government-Portal der Region ist vorgesehen. Der Beitrag schildert die inhaltlichen Überlegungen, aber auch die Höhen und Tiefen der Projektorganisation, die durch viel Eigeninitiative und ehrenamtliches Engagement hervorragt.

1 Regionen und Regionalentwicklung

Regionen sind geographische Räume mit einer relativ hohen Dichte an Verflechtungen bei Standort- und Beschäftigungssicherung bzw. zunehmend bei der qualifizierten Besetzung der Arbeitsplätze, bei Wirtschaftsförderung, Raumplanung, Verkehr oder Ver- und Entsorgung, aber auch bei Wissenschaft, Bildung und Kultur. Die Bedeutung der Regionen wächst, je mehr sich Entscheiden und Handeln über den traditionell lokalen Rahmen hinaus abspielen. Zu den Gründen zählen:

- die Erweiterung unseres Aktionsradius durch Technikunterstützung (schon ältere Techniken wie das Automobil, das die physische Erreichbarkeit erleichtert hat, und jüngere wie das Internet, das die informationelle Erreichbarkeit gefördert und damit eine weiträumige Transparenz erzeugt hat [Re07])
- die Tendenz zu Clusterbildung in der Wirtschaft (etwa sichtbar an den

Vernetzungen, wie sie durch das Web 2.0 [Ta07]) und durch das Sinken von Transaktionskosten¹ gefördert werden)²

- die Bevölkerungsentwicklung (so der Rückgang an Nachwuchskräften, unter anderem als Träger aktuellen Wissens)
- und ein durch die EU-Osterweiterung, die Globalisierung oder beschleunigte Innovationszyklen gesteigerter Wettbewerb.

Mit diesen Tendenzen wächst naturgemäß ebenfalls die Bedeutung von Regionalentwicklung und Regionalpolitik, hierzulande wie international (auch „regional governance“ genannt [AP03]). Eine regionale muss die lokale Sichtweise ergänzen. Global denken, regional handeln, ist mehr und mehr die Devise. Es geht darum, die Potenziale einer Region noch besser zu fördern und auszuschöpfen, ihre Akteure vermehrt zu Kooperation zu führen, und so ihre Stärken zu bündeln und mögliche Synergien zu nutzen.

2 Die Europäische Metropolregion Rhein-Neckar

Regionen, die von politischen Grenzen durchzogen sind, stehen bei diesem Bemühen vor besonders hohen Hürden. Beispiele sind Hamburg, Rhein-Main oder Rhein-Neckar. Ziehen wir letztere Region als Beispiel heran, so gehen die sie heute trennenden Ländergrenzen auf die napoleonische Neuordnung der Kurpfalz 1803 zurück, die damit ihre Eigenstaatlichkeit verlor; der linksrheinische Teil wurde französisch, der rechtsrheinische badisch und hessisch. [Be99] Heute befinden sich hier sieben Landkreise, fast dreihundert Gemeinden und 2,3 Millionen Einwohner sowie über hunderttausend Unternehmungen; diese Zahlen allein lassen das Ausmaß der Herausforderungen an eine Regionalentwicklung ahnen. Den Rhein-Neckar-Raum teilen sich die Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz. Aus Sicht der jeweiligen Hauptstädte - Stuttgart, Wiesbaden und Mainz - kann die Region auch bei für sie wichtigen Entscheidungen durchaus eine Randlage einnehmen; außerdem sind länderübergreifende Maßnahmen bei drei Entscheidungszentren oft nur langwierig zu koordinieren.

¹ Ronald Coase hat für seine frühen Analysen dieser Zusammenhänge 1991 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten. [Co37]

² Die Metropolregion Rhein-Neckar bietet mit zwei von fünf Gewinnern des Spitzencluster-Wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hervorragende Beispiele: Ausgezeichnet wurden jüngst das „Forum Organic Electronics“ und „BioRN – Der Biotechnologie-Cluster Zellbasierte & Molekulare Medizin“; vgl. Amtsanzeiger der Stadt Heidelberg Nr. 37 vom 10. September 2008, S. 1.

Angesichts der drängenden Notwendigkeit für ein „regional governance“ bildete sich deshalb im Jahre 2003, insbesondere angestoßen und getragen durch Unternehmungen in der Region, namentlich durch die BASF Aktiengesellschaft in Ludwigshafen³, eine Initiative „Zukunft Rhein-Neckar-Dreieck“ (ZRND) als freiwillige gemeinsame Kraftanstrengung von Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Kultur, welche die etablierten Institutionen der Region ergänzte. Die ZRND entwickelte eine Vision der Regionalentwicklung, startete eine Reihe von Projekten, darunter das in diesem Beitrag zu behandelnde, und trieb die Bildung geeigneter institutioneller Grundlagen voran, wie sie inzwischen gegeben sind mit einem neuen Staatsvertrag der drei beteiligten Bundesländer vom 26. Juli 2005⁴, der den bis dahin gültigen von 1969 ablöste, mit einem erstmalig die Region umfassenden „Raumordnungsverband Region Rhein-Neckar“ (VRRN) seit 1. Januar 2006, mit einem Förderverein „Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V.“ (ZMRN) als Netz für die regionale Zusammenarbeit wesentlicher Institutionen und Personen sowie mit einer operativen Plattform „Metropolregion Rhein-Neckar GmbH“ (MRN), gemeinsam getragen von VRRN und ZMRN sowie den drei in der Region tätigen Industrie- und Handelskammern.⁵ Es wurden also die traditionellen Staats- und Verwaltungsstrukturen beibehalten, aber ergänzt um eine neue Struktur für „regional governance“, die sich vor allem durch den Versuch der Einbindung der maßgeblichen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Politik und Verwaltung in die zu erarbeitenden Ziele und Vorhaben der Regionalentwicklung auszeichnet. 2005 wurde das Rhein-Neckar-Dreieck in den Stand einer Europäischen Metropolregion erhoben.

1 Das Projekt „Verwaltungsdurchklick“

Verwaltungsdurchklick ist eines der in diesem Zusammenhang aus der Taufe gehobenen Projekte zur Entwicklung der Metropolregion Rhein-Neckar. Es soll in diesem Beitrag aus zweierlei Sicht dargestellt werden, nämlich den Inhalt sowie die Vorgehensweise betreffend.

3.1 Der Gegenstand des Vorhabens

Inhaltlich richtet sich das Projekt Verwaltungsdurchklick zunächst an ausländische Fach- und Führungskräfte, die für die Unternehmungen und Wissenschaftseinrichtungen der

³ Diese firmiert inzwischen als BASF SE (Societas Europaea, eine Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union).

⁴ Abgedruckt in Rhein-Neckar-Info – Infodienst des Raumordnungsverbandes Rhein-Neckar, Nr. 2/2005, S. 4-8.

⁵ Siehe www.m-r-n.com und hier: Region – Organisationen.

Region angesprochen sowie möglichst gewonnen und gehalten werden sollen.⁶ Verwaltungsdurchblick wurde zu diesem Zweck als elektronisches Portal eingerichtet, durch das die zahlreichen, für einen Wechsel in die Region nötigen Informationen und Verwaltungsaktivitäten besser zugänglich⁷ und wo immer möglich auch digital abwickelbar werden sollen; gleichwohl steht der Ausbau für weitere Zielgruppen und letztlich zu einem E-Government-Portal am Horizont.

a) Ein Fallbeispiel soll Problematik und Lösungsansatz anschaulich machen. *Tony Griffith* aus Toronto/Kanada sei Biochemiker, der bei einem Chemieunternehmen in Ludwigshafen (Rheinland-Pfalz) arbeiten wird. Die Firma hat ihm eine Wohnung in Mannheim (Baden-Württemberg) besorgt, seine Frau wird als Ärztin in einem Krankenhaus in Viernheim (Hessen) tätig sein. Möglichst in dessen Nähe soll der vierjährige Jonathan in den Kindergarten, während die zehnjährige Kerry eine internationale Schule besuchen soll. Aber: Ist dieser Plan überhaupt umsetzbar? Und es gibt viele weitere Fragen, etwa: Gelten die kanadischen Führerscheine? Wie kriegt man Telefon oder Fernsehen? Wo ist das nächste kanadische Konsulat? Müssen Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden? Was ist und wie zahlt man „Kirchensteuer“? Ist die Familie krankenversichert? Weshalb und wo müssen wir uns anmelden? Was ist und wie funktioniert „Mülltrennung“? Gibt es in der Nähe eine deutsch-kanadische Vereinigung? Etc., etc. Bei allen diesen Fragen spielt aus Sicht der Familie Griffith gar keine Rolle, ob EU-, Bundes-, Landes- oder kommunale Zuständigkeiten vorliegen und ob die interessierenden Dienstleistungen vom Staat, von Kommunen oder von Privaten angeboten werden, ebenso wenig, in welchem der drei tangierten Bundesländer sie anfallen – man würde sich aber wohl über ein Internet-Portal freuen, welches sowohl Hintergrundinformation als auch Zuständigkeiten und Verfahren enthält, so dass man möglichst viel schon von Toronto aus vorbereiten oder erledigen kann.

Auch die Firmen in der Region Rhein-Neckar, die ausländische Fach- und Führungskräfte zu betreuen haben (mit Zielrichtung Deutschland auch „impatriates“ oder kurz „impats“, mit Zielrichtung Ausland „expatriates“ oder „expats“ genannt), würden ein solches Portal positiv beurteilen, weil sie ihre eigenen hierfür benötigten Datenbestände nicht mehr im bisherigen Ausmaß vorhalten und aktualisieren müssten und weil ihnen einiges an Betreuungsarbeit durch eigenes Personal abgenommen werden könnte. Universitäten, Hochschulen, Schulen und Forschungseinrichtungen, die häufig Experten, aber auch Studierende und Schüler austauschen, würden ebenso profitieren, wenn es so etwas wie Verwaltungsdurchblick gäbe; und das gilt schließlich auch für die zahlreichen Behörden und öffentlichen Stellen, die administrativ mit „impats“ und „expats“ zu tun haben.

⁶ Das Motto lautete: „Das RND – attraktiv für Unternehmen, die Arbeitskräfte aus dem Ausland und ihre Familien betreuen sowie Arbeitskräfte und ihre Familien ins Ausland schicken“.

⁷ Zum Konzept „Verwaltungsleistungen aus einer Hand“ [Le05].

b) Dieses kleine Fallbeispiel zeigt ganz gut den Kern des Projekts: Verwaltungsdurchklick soll den Verwaltungsdurchblick erleichtern („RND – einfach und unbürokratisch für Fach- und Führungskräfte!“ lautete denn auch unser Slogan). Mit Blick auf Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte wird dies heute in der Metropolregion Rhein-Neckar mit einem hohen Stellenwert versehen. Denn der Wettbewerb um qualifizierte Köpfe („war for talents“) ist weltweit in vollem Gange. Die wirtschaftliche Prosperität einer Region wird mehr und mehr im Zusammenhang von „3 t“ gesehen: talent, technology, tolerance. [Fl03] Andere Länder, namentlich die USA, haben schon länger Erfahrung damit, Talente von überall her zusammen zu führen und so wissenschaftliche wie ökonomische Erfolge zu untermauern (das sogenannte „brain drain“). Jedoch hat die Globalisierung, in Verbindung mit dem wirtschaftlichen Aufschwung Asiens, das Thema inzwischen zu einem weltweit bedeutsamen gemacht; in Deutschland kommt noch die rückläufige Geburtenentwicklung hinzu. Die Unternehmungen brauchen aber das beste Team, um im globalen Wettbewerb an der Spitze mithalten zu können. Wie also zieht eine Region gute Leute an („Magnetismus“), und wie bindet man sie („Klebstoff“)? [Mo95] Wie erreicht man, aus Sicht der Metropolregion Rhein-Neckar, „brain gain“ statt „brain drain“? In der regionalen Wirtschaftsförderung gilt schon nicht mehr die *Schaffung* von Arbeitsplätzen als das prioritäre Thema, sondern die qualifizierte *Besetzung* von Arbeitsplätzen. [SS08] Empirische Studien, in denen Unternehmen die Kriterien für Standortqualität nach ihrer Wichtigkeit bewerten, bestätigen diese Neuorientierung. [SS08]

Die Metropolregion Rhein-Neckar berührt dieses Thema ganz besonders, denn einmal befinden sich hier unter den rund hunderttausend Unternehmungen zahlreiche und weltbekannte Hochtechnologiefirmen der Chemie, der Informationstechnologie, des Anlagenbaus, des Maschinenbaus, der Bio- und Medizintechnologie oder der Pharmaindustrie sowie zum andern zahlreiche Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, so die mehr als zwanzig Universitäten und Hochschulen, das Deutsche Krebsforschungszentrum oder die Max-Planck-Institute; hinzukommen die zahlreichen Schulen mit ihren Austauschprogrammen. Verwaltungsdurchklick mit seiner Konzentrierung auf die Unterstützung von „impats“ und „expats“ will und kann einen Beitrag zu dem Bemühen um eine qualifizierte Besetzung der Arbeitsplätze in der Region leisten.

c) Wie aber gewinnt und bindet man qualifiziertes Personal? Klar ist zunächst einmal, dass gute Leute aus einem attraktiven Umfeld kommen und auch weiterhin in einem ebensolchen arbeiten wollen. Dieses wird sicher vor allem durch die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, wie Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten, sowie durch die Lebensqualität bestimmt. Dazu gehört aber auch – unter anderem - der möglichst reibungslose („unbürokratische“) Umgang mit Behörden und anderen für Fach- und Führungskräfte wichtigen Einrichtungen. Vor allem hier will Verwaltungsdurchklick

ansetzen – wohl wissend, dass damit längst nicht alle und sicherlich nicht alle maßgeblichen Gründe für ein Kommen in die oder ein Verbleiben in der Region angesprochen werden - man denke aus Sicht des Personals nur an Sprachprobleme, die Steuerbelastung oder vielleicht sogar an das Wetter und aus Sicht der Unternehmen an die komparativen Arbeitskosten. Die Zielsetzung des Projekts Verwaltungsdurchklick ist also durchaus begrenzt und realitätsbezogen, dürfte aber gleichwohl einen spürbaren Beitrag dazu leisten, die regionale Entwicklung zu fördern, zumal wenn man die geplanten Erweiterungen der ursprünglichen Zielgruppe in Rechnung stellt: über „impats“ und „expats“ hinaus generell der Austausch von Fach- und Führungskräften innerhalb sowie zwischen der Metropolregion und ihrer (deutschen oder ausländischen) Umgebung, mittelfristig alle (Neu-)Bürger, Firmen und Institutionen des Dritten Sektors sowie längerfristig ein Verwaltungsportal im Rahmen des E-Government nach den Vorstellungen einer „good governance“.

d) Im Einzelnen folgt Verwaltungsdurchklick einer Portalstruktur mit mehreren Einstiegsmöglichkeiten, die den Benutzern den Abruf der im Hintergrund vorgehaltenen Daten und Verfahren erleichtern, vor allem Lebenslagen (z.B. Einreise/Ausreise), Behörden (z.B. das Bürgerbüro am Wohnsitz), Verwaltungsverfahren (z.B. Beantragung einer Aufenthaltserlaubnis) und Stichwörter (z.B. Ausländischer Führerschein).⁸ Die jeweils angebotenen Informationen versuchen grundsätzlich, die folgenden Fragen zu beantworten: Worum geht es hier, warum ist das wichtig, welche Arten gibt es gegebenenfalls? Welche Leistungen werden geboten bzw. welche Pflichten sind zu erfüllen? Wer genau ist zuständig, und wie kann man diese Stelle erreichen? Was sind die Antragsvoraussetzungen? Wie ist der Ablauf des Verfahrens? Welche Unterlagen sind mitzubringen? Kann ich Online-Formulare, möglichst mit Online-Unterstützung, benutzen? Gibt es einzuhaltende Fristen? Wie hoch sind gegebenenfalls die Gebühren? Was sind die Rechtsgrundlagen (möglichst mit Durchklick auf den Volltext)? Gibt es einschlägige Rechtsprechung? Darüber hinaus enthält die Homepage Links zur Website der Metropolregion Rhein-Neckar und zu den Verwaltungsportalen der drei betroffenen Bundesländer.

e) Wer sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt das Portal Verwaltungsdurchklick näher ansieht, stellt schnell fest, dass noch Vieles zu tun ist, vor allem: Der Inhalt muss komplettiert werden, wobei insbesondere die Sicht der künftigen Nutzer maßgeblich sein muss; die Lesbarkeit der Webseiten ist zu verbessern und auf Barrierefreiheit zu achten; die Lokalisierung (man will sich der eigenen Situation entsprechend und möglichst bis zum Sachbearbeiter durchklicken können⁹) ist erst in wenigen Fällen erfolgt; die relevanten Institutionen in der Region (Verwaltungen, Unternehmungen,

⁸ Siehe im Einzelnen unter www.verwaltungsdurchklick.de. Das Informationsangebot umfasst etliche weitere der insgesamt 14 vorgesehenen Lebenslagen, die noch nicht freigeschaltet sind.

⁹ Österreich beispielsweise macht dies mit www.help.gv.at über sogenannte „deep links“ seit langem vor.

Wissenschaftseinrichtungen etc.) müssen zur Unterbringung des Logos von Verwaltungsdurchklick auf ihrer jeweiligen Homepage bewegt werden oder besser noch dazu, dieses Informationsangebot in ihren eigenen Webauftritt zu integrieren, was mit den heutigen Content-Management-Systemen ohne Verzicht auf das eigene „look and feel“ möglich ist; und naturgemäß sind Übersetzungen, zumindest erst einmal ins Englische, dringend erforderlich. Aber es müssen auch (über die bereits durchgeführten Tests durch ausländische Studierende hinaus) noch weitere direkte Tests mit den Adressaten vorgenommen werden; eine Portalnutzungsstatistik muss noch aufgebaut und regelmäßig ausgewertet werden; Verfahren für die ständige Pflege des Datenbestandes (Aktualisierung in unserer schnelllebigen Zeit und Qualitätssicherung, ein periodisches „Nachfahren“ angegebener Wege durch das Informationsangebot) sind zu erarbeiten und zu installieren, wobei die Pflege der lokalen Daten durch die zuständigen Stellen (Änderung von Zuständigkeiten, Öffnungszeiten, Webadressen etc.) ebenso wichtig wie schwer zu garantieren ist. Mittel- bis längerfristig soll darauf hingewirkt werden, Verfahren und Vorschriften länderübergreifend zu vereinheitlichen und zu vereinfachen, wo wir bei unserer Arbeit Überflüssiges oder Verbesserungswürdiges vorfinden.¹⁰ Mit digitalen Signaturen muss gearbeitet werden können. Von höchster Bedeutung ist selbstverständlich, einen Träger für Verwaltungsdurchklick zu finden und ein tragfähiges Geschäftsmodell für einen dauerhaften Betrieb dieses Portals entwickeln. So rechnen wir damit, dass die Firmen, Hochschulen, Behörden und anderen relevanten Einrichtungen der Region ein wirtschaftliches Eigeninteresse an der Unterstützung eines zentralen „Verwaltungsdurchklick“ entwickeln, wenn sie sich dessen bewusst werden, dass auf der einen Seite die Bearbeitung von brieflichen, telefonischen oder persönlichen Anfragen durch ihre Mitarbeiter entfällt und dass ihre Mitarbeiter auf der anderen Seite bei Bedarf auf ein aktuelles, zentral vorgehaltenes Informationsangebot zugreifen können, statt ein solches selbst erstellen und pflegen zu müssen – ganz abgesehen von der Verbesserung

¹⁰ Verwaltungsdurchklick macht ja deutlich, wo Verwaltungsreformen dringend notwendig sind, die schon innerhalb des Landes bei den Landkreisen und Bürgermeisterämtern beginnen müssen. Beispielsweise könnten viele Aufgaben, die nach Landesrecht den Landkreisen zugeordnet sind, auf die Bürgermeisterämter delegiert werden, was mit entsprechenden Vereinbarungen möglich wäre. Praktiziert wird dies bereits von einigen wenigen Landkreisen, in Baden-Württemberg in Calw, in Rheinland-Pfalz in den Verbandsgemeinden Dudenhofen und Rockenhausen. Dort haben die Landkreise Aufgaben der Kfz-Zulassung auf die Gemeinden delegiert, was heute mit der Vernetzung über die in jedem Rathaus befindlichen Personalcomputer leicht möglich ist. Hinzukommt, dass unser Grundgesetz den Ländern die Durchführung von Gesetzen auferlegt, ihnen also eigene Kompetenzen gibt, die natürlich von Land zu Land unterschiedlich ausgeübt werden können. Dies wird ganz besonders dort deutlich, wo Länder – wie in der Metropolregion Rhein-Neckar – aneinandergrenzen.

Verwaltungsdurchklick liefert also Fingerzeige für entsprechende Reformen, etwa wie man Wege und Zeit sparen kann. Es bedarf nur einer Initiative, etwa analog der Arbeitsgruppe für die Einrichtung des Verwaltungsdurchklick, deren Aufgabe es sein muss, den Staatsvertrag mit Leben zu erfüllen und den verantwortlichen Ministerpräsidenten Entscheidungshilfen zu geben. Eine Unterstützung dabei könnten Experimentierklauseln sein, wie sie beispielsweise das Land Baden-Württemberg bei der Einrichtung von Bürgerämtern geschaffen hat, da dort viele Verwaltungsleistungen gebündelt und Zuständigkeitshürden beseitigt werden müssen.

des Images der Metropolregion und der Unterstützung bei der Besetzung von Arbeitsplätzen für Fach- und Führungskräfte, letztlich das eigentliche (Nah-) Ziel von Verwaltungsdurchklick.

3.2 Das Verfahren

Die Vorgehensweise bei Konzipierung und Entwicklung von Verwaltungsdurchklick ist wohl deshalb bemerkenswert, weil sie gezielt und konsequent auf Eigeninitiative und Selbstorganisation regionaler Kräfte setzt und dabei insbesondere versucht, sich möglichst wenig von externen Stellen und durch diese zu schaffende Voraussetzungen abhängig zu machen.

a) Bekanntlich gilt die Gleichung: „Erfolg = Strategie mal Umsetzung“. Die multiplikative Verknüpfung rechts bedeutet jedoch nichts anderes, als dass das Ergebnis Null ist, wenn auch nur einer der beiden Faktoren Null ist. Das heißt: Strategien als Sollvorgaben wie die „Vision Rhein-Neckar-Dreieck 2015“, die von der Startinitiative ZRND erarbeitet worden war, braucht man sehr wohl – aber ohne gleichwertige Umsetzungsbemühungen wird die Seinswirklichkeit schwerlich geändert. Der Stellvertretende Vorstandsvorsitzende der BASF Aktiengesellschaft, *Eggert Voscherau*, wohl der maßgeblichste Motor der Regionalentwicklung im Rhein-Neckar-Raum, zeigt sich allerdings überzeugt – hier in Übereinstimmung mit *Roman Herzog* und seiner berühmt gewordenen „Ruck-Rede“ im Berliner Adlon –, dass „Deutschland .. weniger ein Erkenntnis- als ein Umsetzungsproblem (hat)“; er wird nicht müde zu betonen: Wenn wir in der Metropolregion vorankommen wollen, dürfen wir nicht warten, bis uns andere dabei helfen, sondern wir müssen uns selber bewegen, und zwar auf allen Feldern, die wir selbst kontrollieren können. Und in der Tat verfügt ja die Region mit leistungsfähigen Unternehmen, Wissenschaftsinstitutionen, Verwaltungen oder Kultur- und Freizeiteinrichtungen über die Zutaten dafür. Diese mit Eigeninitiative in Selbstorganisation zu nutzen, dabei konzentriert auf Nahziele, also solche, die auch in der Metropolregion umsetzbar sind, könnte man geradezu als „Voscherau-Regel“ bezeichnen: Wir helfen uns selbst, wir setzen um, was geht, und wir tun das jetzt, „von unten nach oben“ und uns mit kleinen Schritten auf die Strategie, die Vision 2015¹¹ zubewegend. Eine solche ist ja nötig, damit einerseits die einzelnen Aktivitäten zwar geschehen, sie aber andererseits auch nicht aus dem Ruder laufen; „think big, act small“.

Vermieden würde so das Dilemma vieler gescheiterter Reformversuche: Sie wollen zuviel auf einmal, und sie machen sich damit zugleich abhängig von an anderer Stelle zu

¹¹ „Bis zum Jahr 2015 soll das Rhein-Neckar-Dreieck zu den attraktivsten und wettbewerbsfähigsten Regionen in Europa zählen.“

schaffenden Voraussetzungen, auf die man aber nicht wirklich Einfluss hat, seien dies „erst einmal“ zu erlassende Vorschriften der EU, des Bundes oder betroffenen drei Länder oder seien es „noch fehlende“ Standards auf dem Feld der, für das Projekt Verwaltungsdurchklick besonders wichtigen, Informationstechnik (einmal ganz von der Frage abgesehen, wann Standardisierungsversuche überhaupt sinnvoll sind, etwa solche zur „Verwendung von Lebenslagen in Verwaltungsportalen“, die nach unserer Erfahrung lokalen Ansprüchen nicht gerecht werden können, so dass man auf ihre Verabschiedung auch nicht warten sollte). Aus einer solchen Haltung entstünde leicht ein *circulus viciosus*, und deren Folge sind Reformstaus. Übrigens wurde die ganz anders geartete „Reformphilosophie“ der Eigeninitiative und Selbstorganisation mit den „jetzt und hier“ vorhandenen Mitteln im Rhein-Neckar-Raum schon von *Bertha Benz* angewendet, als sie 1888 die erste Automobilfernfahrt der Welt von Mannheim nach Pforzheim unternahm, naturgemäß noch ohne jegliche Werkstatt- oder Tankstellenunterstützung. [Re07]

b) Bei Konzipierung und Aufbau von Verwaltungsdurchklick haben wir uns ausdrücklich und gezielt auf diese Art und Weise, am ehesten wirkliche Veränderungen erreichen zu können, bezogen. Im Laufe der Projektarbeit gab es immer wieder Anlass, uns die (von uns so genannte) „Voscherau-Regel“ bewusst zu machen, um Gedankengänge abzukürzen, auf später zu vertagen oder auch als unrealistisch und aussichtslos zu beenden. So konzentrierten wir uns zunächst auf eine begrenzte Zielgruppe, eben ausländische Fach- und Führungskräfte, im vollen Bewusstsein, dass dies vor dem Hintergrund eines E-Government nur ein Anfang sein kann, aber auch in der Erwartung, dass hiervon eine Art Initialzündung für Erweiterungen dieses Ansatzes ausgehen werde. Auch haben wir uns dieses damit überschaubar werdende Projekt in der Hoffnung vorgenommen, dass hierfür ein Eigeninteresse der Unternehmungen, Wissenschaftseinrichtungen und Behörden der Region besteht, dass wir uns also in einer „win/win“-Lage bewegen. Außerdem haben wir zu vermeiden versucht, „das Rad neu zu erfinden“, sondern Doppelarbeit dadurch vermieden, dass wir uns wo immer möglich als Mittler von bereits bestehenden Informationsangeboten verstanden. Für Einzelheiten gibt es in aller Regel spezialisierte Einrichtungen und Personen, die sich besser auskennen. Sie müssen aber von „Verwaltungsdurchklick“ aus möglichst situationsgerecht, also personen-, anliegen- und ortsbezogen, aufgerufen und genutzt werden können. Folglich waren die Webauftritte entsprechender Anbieter aufzufinden und zu verlinken, was schon für sich einige Mühe bedeutet, und, gegebenenfalls nach Absprache, einzubeziehen – allerdings bei Wahrung der Identität der Metropolregion Rhein-Neckar, als deren Produkt das Webangebot Verwaltungsdurchklick erkennbar bleiben sollte. Zu diesen Informationsangeboten zählen selbstverständlich die Leitfäden und Broschüren, welche die großen Unternehmungen und Städte aus der Region, die mit dem Austausch von Fach- und Führungskräften häufig befasst sind, ihren Personalabteilungen und Ämtern an die Hand geben. Andere betreffen beispielsweise die

vielen hilfreichen Informationen, welche die Bundesagentur für Arbeit vorhält, oder das Verwaltungsportal Baden-Württembergs (service-bw), mit dessen Betreiber im November 2004 Gespräche über eine Kooperation aufgenommen und Vereinbarungen entworfen wurden. Solche Informationen wurden ausgewertet, und alles, was Verwaltungsrelevanz hat, „vor die Klammer gezogen“ sowie für Verwaltungsdurchklick überarbeitet und geordnet.

c) Besonders bemerkenswert erscheint aus der Verfahrensperspektive, dass Verwaltungsdurchklick im Wesentlichen mit freiwilligen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den drei betroffenen Bundesländern aufgebaut werden konnte.¹² Sie wurden zum Teil aufgabenbezogen von ihren Behörden freigestellt und griffen ihrerseits auch auf den Sachverstand ihrer dortigen Mitarbeiter zurück, um deren Beiträge in die Projektarbeit einzubringen. Sie sind das Rückgrat dieses E-Government-Projekts, denn sie geben die Ziele und Maßnahmen vor und garantieren dabei die erforderliche hohe Sachkunde; sie nehmen ebenfalls die professionelle Begutachtung der Arbeitsfortschritte vor. Über diese, für den Projekterfolg maßgebliche, freiwillige und unentgeltliche Hauptarbeit hinaus konnten in geringem Maße Sachmittel eingeworben werden, so für die Erstellung eines Internet-Prototypen und für kleinere Redaktions- und Testaufgaben.¹³ Es erscheint wichtig herauszustellen, dass – im Gegensatz zu mancher geäußerten öffentlichen Meinung – unser Projekt als Beleg dafür dienen kann, dass hervorragend qualifizierte und hoch motivierte Mitglieder des öffentlichen Dienstes für eine solche zeitaufwändige, gleichwohl freiwillig-zusätzliche Tätigkeit zur Verfügung stehen; mit unserer Vorgehensweise wird deutlich: Es gibt viel ehrenamtliches Engagement in Deutschland; man kann Reformprojekte auch unter den heutigen restriktiven Rahmenbedingungen erfolgreich angehen. Klar wurde aber natürlich auch, dass die hier gewählte Projektstruktur zwar sehr wirkungsvoll war und relevante Informationen in hoher Qualität hervorbrachte, die Fülle an die Ideen umsetzenden und ausführenden Arbeiten auf die Dauer aber nicht mit freiwilliger Arbeit und immer wieder einzuwerbenden begrenzten Projektmitteln zu bewältigen sein würde, sondern letztendlich der Flankierung durch dediziertes Personal bedarf.

4 Bewertung der Projektergebnisse

a) Allerdings geriet die Arbeit am Projekt Verwaltungsdurchklick 2006 ins Stocken. Für

¹² Diese Arbeitsgruppe bestand aus *Rudi Lerche* (Stadt Heidelberg), *Gabriele Waidele* (Stadt Ludwigshafen), *Dr. Wolfgang Miodek* (Stadt Mannheim), *Peter Horstmann* (Landkreis Bergstraße), *Harald Nikolaus* (Xeneris media, Heidelberg) sowie dem *Autor*.

¹³ Diese Mittel wurden dankenswerter Weise von den Firmen ABB Asea Brown Boveri Ltd., BASF Aktiengesellschaft, Heidelberger Druckmaschinen AG und SAP Deutschland AG & Co. KG zur Verfügung gestellt.

das Team kam dies ziemlich überraschend, hatte man sich doch ganz bewusst an die Vorgaben der für die ZRND typischen „Reformphilosophie“ gehalten – die Mitarbeiter waren ja selbst von deren Richtigkeit überzeugt [Re04] –, und hatte man doch in der nur kurzen Zeit von gut zwei Jahren bemerkenswerte Erfolge vorzuweisen, wenngleich der „Bau“ noch keineswegs vollendet, sondern zunächst einmal eher notdürftig bezugsfertig geworden war. Die Arbeitsgruppe hatte sich strikt an die von der ZRND vorgegebenen (und zweifellos überzeugenden) Kriterien für förderungswürdige Projekte gehalten: sich auf einen Teilbereich konzentrieren und hier etwas Außergewöhnliches tun; vermeiden, Strukturwandel zur Voraussetzung zu machen; die Machbarkeit des Vorhabens bis Anfang 2005 nachweisen; wo immer möglich Synergien nutzen; die Unterstützung des Projekts durch Betroffene und Beteiligte sicherstellen; auf einen spürbaren Mehrwert für die Akteure im Rhein-Neckar-Raum hinarbeiten; etc. Die Arbeitsgruppe hatte ein Konzept für ein regionales E-Government erarbeitet, mit der Abbildung des öffentlichen Sektors der Metropolregion im Internet als dessen erster Ausprägung. Die Webseiten wurden nach nur anderthalb Jahren Vorarbeit im Juni 2005 in einer Pressekonferenz freigeschaltet, sie wurden in der Sendung „Zur Sache“ des Rhein-Neckar-Fernsehens (RNF) vorgestellt und auf das Regionenportal übernommen¹⁴. Zu dieser Zeit hatte Verwaltungsdurchklick im Vergleich mit anderen Projekten einen solchen Vorsprung, dass es gut 85 Prozent aller Inhalte des Regionenportals stellte.

Dafür war eine recht originelle und auch wirkungsvolle Organisation entwickelt worden mit dem Kern „Arbeitsgruppe Verwaltungsdurchklick“, die aus je einem Experten von vier großen Verwaltungen der drei betroffenen Bundesländer bestand (Ludwigshafen, Heidelberg, Mannheim sowie Landkreis Bergstraße). Hier wurden in den Arbeitssitzungen die Konzepte ausgearbeitet, wozu regelmäßig die Zuarbeit weiterer Spezialisten der genannten Verwaltungen in Anspruch genommen werden konnte. Dem Appell zur Selbsthilfe entsprechend geschah alles dies ehrenamtlich und unentgeltlich; der Wert dieser freiwilligen Leistungen war mit mehreren Hunderttausend Euro anzusetzen.

b) Ein Blick auf die Hintergründe des zwischenzeitlichen Baustopps ist für eine Analyse des Verlaufs von Innovationsversuchen, speziell auf dem Felde des regionalen E-Government, nicht uninteressant. Sicher spielte wieder einmal das Geld die Hauptrolle, denn die Vorgaben der ehrenamtlich tätigen Arbeitsgruppe Verwaltungsdurchklick sind zwar entscheidend – aber sie müssen natürlich operativ umgesetzt werden, damit konkrete Internetseiten daraus entstehen; und diese wollen darüber hinaus permanent aktualisiert und weiterentwickelt werden. Dieser Dauerbetrieb geht nur mit bezahlten Kräften, aber das Bemühen um deren Finanzierung blieb immer wieder erfolglos. Die Europäische Metropolregion Rhein-Neckar-Dreieck verfügt – im Gegensatz etwa zu den Regionen um Hamburg (Dataport) oder Hannover (HannIT) – nicht über ein historisch

¹⁴ Host ist die BASF IT Services GmbH, Ludwigshafen.

gewachsenes EDV-Zentrum, in dem die operative Arbeit unterzubringen gewesen wäre. Zunächst haben die erwähnten Sponsoringmittel diese Lücke schließen können. Verständlicher Weise und nachvollziehbar sah aber der Hauptsponsor 2006 die Zeit für gekommen an, dass die Adressaten der anfinanzierten Projekte nunmehr selbst ihr Interesse auch finanziell unter Beweis stellen sollten, und stufte diesbezüglich das Projekt Verwaltungsdurchklick in einer Sitzung von Präsidium und Lenkungskreis der Zukunftsinitiative Metropolregion Rhein-Neckar vom 26. Oktober 2005 als „laufendes Vorhaben“ und „finanziert“ ein; die genannten Unternehmen und Kommunen, die sich bereits kräftig engagiert hatten, wollten zu Recht hierbei anderen den Vortritt lassen; weitere Unterstützung ließ sich aus diesem Kreis nicht rekrutieren. Vor allem aber zerschlugen sich die Hoffnungen, der neu zu bildende Raumordnungsverband würde ein regionales E-Government als Aufgabe für seine Kommunen ansehen und dafür Mittel aus der Verbandsumlage zur Verfügung stellen können, zumal gerade die Zeit seiner Umgründung dafür günstig schien; jedoch wurde dem Projekt Verwaltungsdurchklick in einer für dieses Thema angesetzten Sitzung Ende Januar 2006 nur ideelle Hilfe bei der Suche nach potenziellen Finanziers angeboten.

c) In der Rückschau wurde möglicher Weise der Bedeutung von Reformfenstern nicht hinreichend Rechnung getragen, denn die Verlagerung der Finanzierung vom Hauptsponsor auf die adressierten Nutznießer kam just zu einer Zeit, in der die Gremien des neugegründeten Raumordnungsverbandes VRRN noch nicht besetzt waren und die Interimsentscheidungsträger keine bindenden Zusagen machen konnten oder wollten. Damit fehlte es aber zugleich dem Projekt an Zeit, die nötig gewesen wäre, um den Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen und (in der Aufbauphase noch nicht beteiligten) Behörden als künftigen Nutznießern von Verwaltungsdurchklick den – sich gerade für sie selbst auch finanziell ausdrückenden - Mehrwert vor Augen führen zu können, den sie von diesem Informationsangebot in der Ergänzung ihrer eigenen Betreuung von „expats“ und „impats“ bzw. von Fach- und Führungskräften generell erwarten können. Und nicht zuletzt gibt es einen Portalnutzen, der sich - etwa in der weltweiten Öffentlichkeitsarbeit für das Rhein-Neckar-Dreieck oder in der Herausstellung der Vorzüge unseres Rechts- und Sozialstaats - nur als Ganzes äußert, der also – dem bekannten Phänomen der „öffentlichen Güter“ vergleichbar - nur mittelbar den einzelnen Institutionen zukommt und von diesen folglich unterbewertet wird.

Damit stand man wieder bei Null. Den Kontrast zwischen den Sonntagsreden über die Bedeutung von Beschäftigungssicherung, Bürokratieabbau und E-Government für unser Land einerseits und der rauen Wirklichkeit andererseits hat die Arbeitsgruppe als recht deutlich empfunden. Die somit erforderliche erneute Suche nach Trägern für den Verwaltungsdurchklick und die ständige Überbrückung der drängenden operativen Arbeit konnte allerdings nicht länger geleistet werden. Damit wurde die von *Eggert*

Voscherau als Mentor gern herangezogene Metapher von der Regionalentwicklung im Rhein-Neckar-Raum als einem Marathonlauf in etwas anderer Weise als von ihm gemeint Wirklichkeit; der Weg zu einem Portal Verwaltungsdurchklick erwies sich in der Tat als lang und beschwerlich, und der Bote ist, schon vor Erreichen der Ziellinie, zusammengebrochen. Hier allerdings endet die Analogie, denn inzwischen sind die Weiterarbeiten an dem Vorhaben wieder aufgenommen worden.¹⁵

Literaturverzeichnis

- [AP03] Adamaschek, B.; Pröhl, M. Regionen erfolgreich steuern: Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2003.
- [Be99] Becker-Marx, K. Von der Kurpfalz zur Region Rhein-Neckar, in: (Becker-Marx, K.; Schmitz, G. und Fischer, K. Hrsg.), Aufbau einer Region – Raumordnung an Rhein und Neckar, Schwetzingen 1999, S. 8-36.
- [Co37] Coase, R. The Nature of the Firm“, in: *Economica*, November 1937, S. 386-405.
- [Fi80] Fiedler, H. Gestaltungsforschung statt Wirkungsforschung, in: *Informatik Spektrum*, Nr. 2/1980, S. 131.
- [Fl03] Florida, R. The Rise of the Creative Class – And How Its Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life, Basic Books, New York 2003.
- [Le05] Lerche, R. Bürgerämter als Dienstleistungsunternehmen, in: *Verwaltung und Management*, 2005, S. 298-301.
- [Mo95] Moss Kanter, R. World Class: Thriving Locally in the Global Economy, New York 1995.
- [Re04] Reinermann, H. Zum Einsatz von Verfahren und Werkzeugen der Entscheidungsunterstützung – eine kritische Betrachtung, in: (Fisch, R; Beck, D., Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004, S. 107-118.
- [Re07] Reinermann, H. Technischer Fortschritt: Von Inventionen zu Innovationen, in: Bräunig, D.; Greiling, D., (Hrsg.), Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II, Berliner Wissenschaftsverlag, 2007, S. 328-342.

¹⁵ Auf der „4. Regionalkonferenz 'Wirtschaft trifft Verwaltung' - Moderne Verwaltung als Standortfaktor für die Metropolregion Rhein-Neckar“ am 24. Oktober 2008 war eines der drei Fachforen dem „Verwaltungsdurchklick“ gewidmet.

- [SS08] Scherer, R.; Strauf, S. Der Standortwettbewerb der Zukunft: ein Kampf um Arbeitsplätze, in: IDT-Blickpunkt Nr. 18 (Juli 2008), S. 20 f. (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen).
- [Ta07] Tapscott, D. Wikinomics - Winning With the Enterprise 2.0, 20. Juni 2007 (<http://www.slideshare.net/mqaissaunee/wikinomics-winning-with-the-enterprise-20>).