

# Open Government Collaboration

## Offene Formen der Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten

Gutachten für die  
Deutsche Telekom AG  
zur T-City Friedrichshafen

Version vom 25.10.2012

---

Prof. Dr. Jörn von Lucke  
Deutsche Telekom Institute for Connected Cities  
Zeppelin Universität Friedrichshafen

**Jörn von Lucke**

Prof Dr

Lehrstuhl für Verwaltungs-  
und Wirtschaftsinformatik

Deutsche Telekom Institute  
for Connected Cities (TICC)

Fon +49 7541 6009-1471  
Fax +49 7541 6009-1499

joern.vonlucke@zu.de

<http://ticc.zu.de>

## Zusammenfassung

Bei der Zusammenarbeit geht es um das koordinierte Zusammenwirken von Personen oder Organisationseinheiten zur Erreichung von gemeinsam vereinbarten Zielen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen über das Internet neuartige Formen einer elektronischen Zusammenarbeit. Werden interne Dienste zur elektronischen Zusammenarbeit, Kooperation und Koproduktion mit Dritten frei zugänglich gemacht, lassen sich sogar offene Formen realisieren. Entstehen durch die Auslagerung von Aufgaben an Dritte Vorteile und Mehrwerte, wird ein Outsourcing favorisiert. Beim Crowd Sourcing werden hingegen Arbeiten auf eine unbestimmt große Masse im Internet ausgelagert, die sich den Aufgaben meist unentgeltlich in ihrer Freizeit widmet. Die offene IT-gestützte Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten (Open Government Collaboration) verknüpft diese Ansätze konsequent miteinander.

In dem vorgelegten Gutachten werden zehn Ansatzpunkte für eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit genauer analysiert, die sich an politische Entscheidungen anschließen: Beim Crowd Funding geht es um die gemeinsame Finanzierung von Vorhaben aus der Bevölkerung heraus. Hierzu zählen Spendenplattformen, Bürgerkredite, Bürgerstiftungen und das Crowd Investing. Beim Wissensmanagement stehen der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis und der gegenseitige Wissensaustausch im Mittelpunkt. Für eine offene gemeinsame Projektarbeit eignen sich Cloud Dienste und Software zum Projektmanagement und zur Zusammenarbeit. Mehrwerte werden durch virtuelle Arbeitsräume, Brainstorming-Dienste, Terminplaner und eine gemeinsame Dokumentenablage generiert. Mit einer Öffnung der Gremienarbeit kann mehr Transparenz über Aktivitäten und Entscheidungen hergestellt werden. Elektronische Vorgangsbearbeitungs- und Aktensysteme erlauben eine dokumenten-, vorgangs- und aktenbasierte Zusammenarbeit von Institutionen. Dies ermöglicht den Auf- und Ausbau von offenen Prozess- und Wertschöpfungsketten. Dienstleistungszentren und einheitliche Ansprechpartner sind anspruchsvolle Konzepte, die auf neuartige verwaltungsinterne Formen der Zusammenarbeit setzen, um Kosten zu sparen und Effizienz und Effektivität zu erhöhen. Bei hoheitlichen Aufgaben kommt eine offene Zusammenarbeit mit Bürgern kaum in Betracht. Ausnahmen sind nur im Krisen- und Katastrophenfall vorstellbar, wenn Staat und Verwaltung nicht mehr handlungsfähig sein sollten. Bei der Wahrnehmung von ehrenamtlichen Aufgaben, in der Selbstverwaltung und bei freiwilligen Tätigkeiten sieht dies anders aus, da bei freiwilligen Aufgaben eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit zulässig ist. Bürger können sich zudem gemeinsam der offenen Begutachtung von Objekten im Vorfeld und im Nachgang eines Verwaltungsakts widmen. Das Internet eröffnet darüber hinaus Ansatzpunkte für Vergleichsringe und Benchmarks, ein offenes Monitoring sowie eine offene Evaluierung des Regierungs- und Verwaltungshandelns in aller Öffentlichkeit. Neuartige Formen der offenen gemeinsamen Innovation in Staat und Verwaltung können zur Lösung konkreter Probleme und zu Lösungen gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Viele dieser Ansätze lassen sich zeitnah in der Bundesverwaltung, in der Landesverwaltung, in Landratsämtern und in Rathäusern umsetzen.

Zur erfolgreichen Etablierung einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit empfiehlt es sich, die zahlreichen Herausforderungen zu reflektieren und die Handlungsempfehlungen umzusetzen, die sich derzeit aus den rechtlichen Rahmenbedingungen, den Datenschutzvorgaben, der verfügbaren Technologie, den organisatorischen Herausforderungen und den finanziellen Möglichkeiten ableiten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Formen der Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten</b> .....	<b>2</b>
2.1 Zusammenarbeit im Allgemeinen: Collaboration .....	2
2.2 Elektronische Formen der Zusammenarbeit: E-Zusammenarbeit .....	2
2.3 Offene Formen der Zusammenarbeit: Open Collaboration .....	2
2.4 Rückgriff auf die Arbeitskraft der Wenigen: Outsourcing .....	3
2.5 Rückgriff auf die Arbeitskraft der Vielen: Crowd Sourcing.....	3
2.6 Offene Formen der IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten: Open Government Collaboration.....	3
<b>3 Ansatzpunkte, Nutzen und Mehrwerte einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten</b> .....	<b>7</b>
3.1 Gemeinsame Finanzierung: Crowd Funding.....	7
3.2 Gemeinsames Wissen: Wissensmanagement.....	10
3.3 Gemeinsame Projektarbeit mit virtuellen Arbeitsräumen.....	12
3.4 Öffnung der Gremienarbeit und offene Gremienarbeit .....	14
3.5 Zusammenarbeit auf Basis gemeinsamer Aktenhaltung und Vorgangsbearbeitung.....	16
3.6 Gemeinsame Umsetzung von öffentlichen Pflichtaufgaben.....	19
3.7 Gemeinsames Handeln: Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement.....	22
3.8 Gemeinsame Begutachtung von Objekten: Collaborative Peer Review .....	25
3.9 Gemeinsames Monitoring sowie Meldung aktueller Anliegen .....	27
3.10 Offene Staatsmodernisierung mit Unterstützung von Open Innovation.....	30

<b>4</b>	<b>Anmerkungen zu den Potentialen offener Zusammenarbeit .....</b>	<b>32</b>
4.1	Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Bundesebene .....	32
4.2	Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Landesebene am Beispiel des Landes Baden-Württemberg .....	33
4.3	Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Kreisebene am Beispiel des Bodenseekreises .....	33
4.4	Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Stadt- und Gemeindeebene am Beispiel der Stadt Friedrichshafen .....	34
<b>5</b>	<b>Vorschläge zur Etablierung geeigneter Formen einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten .....</b>	<b>35</b>
5.1	Herausforderungen .....	35
5.2	Recht und Datenschutz .....	35
5.3	Technologie und Informationsfluten .....	36
5.4	Organisation .....	37
5.5	Finanzierung .....	39
5.6	Strategie .....	39
<b>6</b>	<b>Fazit: Unbekannte offene IT-gestützte Zusammenarbeit .....</b>	<b>40</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>42</b>
	<b>Verzeichnis der zitierten Gesetze, Richtlinien und Ordnungen .....</b>	<b>47</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Sechsstufiger Politikzyklus und die Open Government Trends .....	4
Abbildung 2: Schwerpunktbereiche einer offenen Partizipation - Politisches Engagement .....	5
Abbildung 3: Schwerpunktbereiche einer offenen Zusammenarbeit - Gesellschaftliches Engagement .....	6
Tabelle 1: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Finanzierung (Crowd Funding) .....	8
Tabelle 2: Kompaktanalyse zum gemeinsamen Wissen (Wissensmanagement) .....	11
Tabelle 3: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Projektarbeit mit virtuellen Arbeitsräumen .....	13
Tabelle 4: Kompaktanalyse zur offenen Gremienarbeit .....	15
Tabelle 5: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Aktenhaltung und Vorgangsbearbeitung .....	17
Tabelle 6: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Umsetzung .....	21
Tabelle 7: Kompaktanalyse zum ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement .....	24
Tabelle 8: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Begutachtung von Objekten (Collaborative Peer Review) .....	26
Tabelle 9: Kompaktanalyse zum gemeinsamen Monitoring .....	29
Tabelle 10: Kompaktanalyse zur offenen Staatsmodernisierung (Open Innovation) .....	31
Tabelle 11: Kompaktanalyse zur offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten .....	40

## Abkürzungsverzeichnis

BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BW	Baden-Württemberg
Co.	Compagnie
DRG	Deutsches Richtergesetz
EGVP	Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach
EU	Europäische Union
EU-DLR	Dienstleistungsrichtlinie der Europäischen Union
e. V.	eingetragener Verein
FPoIDG	Gesetz über den Freiwilligen Polizeidienst - Freiwilligen Polizeidienstgesetz
GBl.	Gesetzblatt (des Landes Baden-Württemberg)
GemAusGO	Geschäftsordnung für den Gemeinsamen Ausschuss
GemO	Gemeindeordnung
GG	Grundgesetz
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GKZ	Gesetz über kommunale Zusammenarbeit
GMBL	Gemeinsames Ministerialblatt
GOBR	Geschäftsordnung des Bundesrates
GOBReg	Geschäftsordnung der Bundesregierung
GOBT	Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages
GOBVerfG	Geschäftsordnung des Bundesverfassungsgerichts
IFG	Informationsfreiheitsgesetz
IT	Informationstechnologie
KIRU	Kommunale Informationsverarbeitung Reutlingen-Ulm
LVwVfG	Landesverwaltungsverfahrensgesetz
OPEN	Online Procedures ENhancement for civil applications
SchfG	Schornsteinfegergesetz
ULD	Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz
USA	United States of America, Vereinigte Staaten von Amerika
VermG	Vermessungsgesetz
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
WPfIG	Wehrpflichtgesetz

## 1 Einführung

Aus der zu beobachtenden Öffnung von Staat und Verwaltung (Open Government) durch Web 2.0-Technologien und soziale Netzwerke entwickeln sich allmählich neuartige Ansätze für ein offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln mit einer starken Bürgerorientierung. Die Bundesrepublik Deutschland setzt dabei vor allem auf das Potential offener und frei zugänglicher Daten. Andere Staaten wie die USA entwerfen mit ihren Bürgern gemeinsame Konzepte für eine neuartige Transparenz 2.0, eine Partizipation 2.0 und eine Zusammenarbeit 2.0, die über das Internet die Bürger direkt ansprechen und in staatliche Prozesse einbinden sollen. Dazu eröffnen die Web 2.0-Technologien ganz neue Perspektiven, an die technisch in der Vergangenheit kaum zu denken war.

Bisher orientieren sich viele Überlegungen zur Zusammenarbeit 2.0 im öffentlichen Sektor an der politischen Bürgerbeteiligung, also an der Teilhabe von Menschen an Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in der Politik, was oft als politische Partizipation bezeichnet wird. Aus diesem Grunde soll mit diesem Gutachten der Blick auf jene Formen einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit gelegt werden, die explizit nicht zur politischen Partizipation gezählt werden, sondern erst nach einer politischen Entscheidung ansetzen.

Die Forschungsfrage lautet darzulegen, welche Ansätze es für eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten (Open Government Collaboration) derzeit gibt und wo deren Nutzen und Mehrwerte, aber auch ihre Schwächen und Risiken liegen. Dabei sollen die Potentiale von Web 2.0-Technologien und Cloud Diensten besonders berücksichtigt werden. Ausgehend von der T-City Friedrichshafen, die ihren Bürgern heute bereits eine flächendeckende Breitbandversorgung anbietet, geht es um jene künftigen breitbandigen Angebote für die Häfler, also für die Bürger Friedrichshafens, die ihnen Bundesbehörden, Landesbehörden, das Landratsamt und das städtische Rathaus künftig anbieten oder um die sie sich im Rahmen ihres eigenen gesellschaftlichen Engagements selbst kümmern könnten.

Ausgehend von der Aufbereitung von Zusammenarbeit, elektronischer Zusammenarbeit und offener Zusammenarbeit unter besonderer Berücksichtigung des Outsourcings und des Crowd Sourcings werden zunächst die offenen Formen einer IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regierungs- und Verwaltungshandeln mit Blick auf den sechsstufigen Politikzyklus analysiert. Im dritten Abschnitt stehen zehn Ansatzpunkte einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit mit ihren technischen, inhaltlichen und organisatorischen Potentialen im Fokus. In diese Aufbereitung werden vorbildhafte Lösungen aus aller Welt eingebettet, um Impulse für künftige Angebote zu setzen. Im vierten Abschnitt werden aus diesen Überlegungen heraus konkrete Perspektiven für einen Staat, ein Bundesland, einen Kreis und eine kreisangehörige Stadt dargestellt. Anschließend erfolgt eine Zusammenstellung der Herausforderungen und sich daraus ableitenden Handlungsempfehlungen, um eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit erfolgreich im öffentlichen Sektor implementieren zu können. Im Fazit werden diese Überlegungen mit Hilfe einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken kompakt zusammengetragen und abschließend reflektiert.

## 2 Formen der Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten

### 2.1 Zusammenarbeit im Allgemeinen: Collaboration

Zusammenarbeit im Allgemeinen ist derzeit vielen Veränderungen unterworfen. Mit dem im Englischen weit verbreitetem Begriff der „**Collaboration**“ (lat. collaborare)<sup>1</sup> hat sich diesbezüglich ein Verständnis durchgesetzt, das den Erfolg von Zusammenarbeit betont. Demnach geht es um die **koordinierte Zusammenarbeit von Personen oder Organisationseinheiten zur Erreichung von gemeinsam vereinbarten Zielen**. Die involvierten Partner bringen dazu eigene Ressourcen (Input: Daten, Informationen, Wissen, Arbeitskraft, Kapital) ein. Gemeinsam wirken sie ganz im Sinne echter Koproduktion derart zusammen, dass aus diesem Zusammenspiel der Kräfte vorhersehbare Ergebnisse (Output), beabsichtigte gesellschaftliche Auswirkungen (Outcome) und konkrete Veränderungen (Impact) resultieren. Die Zielerreichung wird an diesen Resultaten gemessen.

### 2.2 Elektronische Formen der Zusammenarbeit: E-Zusammenarbeit

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen vollkommen neuartige Möglichkeiten für die koordinierte Zusammenarbeit von Personen oder Organisationseinheiten. In diesem Zusammenhang soll die Unterstützung der Zusammenarbeit mit Hard- und Software als **elektronische Zusammenarbeit (E-Zusammenarbeit)** verstanden werden. Rechnergestützte Verfahren werten klassische Formen der Zusammenarbeit durch elektronische Anwendungen auf. Das Internet erlaubt es Interessierten, sich weltweit elektronisch zusammenzuschließen. Sie können synchron oder asynchron gemeinsam Aufgaben erledigen, dokumentieren und programmieren. Setzte die Nutzung entsprechender Software zunächst noch technisches Expertenwissen voraus, so stehen im Zeitalter der zweiten Generation von Web-Diensten (Web 2.0) selbst technischen Laien ausgereifte Collaboration-Plattformen als Cloud-Dienste sofort einsatzfähig zur Verfügung. Die weltweite Verbreitung gesellschaftlicher Medien (Social Media und Social Networks) wie Facebook, Google+, Twitter und Co. verändern und erleichtern die Art und Weise, wie eine Zusammenarbeit vieler Akteure erfolgreich realisiert werden kann. Dank der weltweiten Vernetzung erreichen Informationen nahezu in Echtzeit potentielle Empfänger. Kommunikationssysteme binden per E-Mail, Kurznachrichte oder Tweet Interessierte und Mitwirkende ein. Collaboration-Plattformen vereinfachen die gegenseitige Abstimmung von Aktivitäten und helfen Gruppen so, das gemeinsame Ziel zu erreichen.

### 2.3 Offene Formen der Zusammenarbeit: Open Collaboration

Die E-Zusammenarbeit erlaubt es Verantwortlichen und Organisationseinheiten sich in einer bisher kaum vorstellbaren Weise zu öffnen. Auf Wunsch können **offene Formen der Zusammenarbeit (Open Collaboration)** realisiert werden, indem die gruppeninternen Dienste zur Information, Kommunikation und Zusammenarbeit für Dritte geöffnet werden: behördenintern, verwaltungsintern, mit Partnern oder komplett öffentlich zugänglich. Eine solche Öffnung mag sinnvoll erscheinen, wenn sie wertvolle Impulse von außen einfängt, sich anregende Diskurse eröffnen oder die Arbeitsverteilung weiter optimiert wird. Über das Internet können Interessierte zeitnah und transparent über den Stand der laufenden Aktivitäten unterrichtet werden. Hochwertige Beiträge Externer werden geschätzt, falls sie zur Meinungsbildung beitragen. Neue Unterstützer lassen sich in Kooperation und Koproduktion einbinden. Dies stärkt das gesamte Netzwerk und seine Wertschöpfungskraft, ohne die Koordinationskraft der Organisatoren überzubeanspruchen, deren Arbeit signifikant erleichtert wird.

---

<sup>1</sup> Von einer Verwendung des deutschsprachigen Begriffs „Kollaboration“ wird aus Gründen der politischen Korrektheit heute eher abgesehen, da im Zweiten Weltkrieg in den vom Deutschen Reich besetzten Staaten die Unterstützer der jeweiligen Naziregime als „Kollaborateure“ bezeichnet wurden.



## 2.4 Rückgriff auf die Arbeitskraft der Wenigen: Outsourcing

Eine Zusammenarbeit mit externen Partnern wird dort favorisiert, wo sie Staat und Verwaltung Vorteile und Mehrwerte verspricht. Behörden profitieren, wenn sie auf externe Ressourcen von Partnern zurückgreifen können, ohne diese selbst permanent vorhalten zu müssen. Dieser Ansatz entspricht einem **Outsourcing**, also der Auslagerung von Aufgaben an Externe und der Inanspruchnahme dieser Kapazitäten gegen Vergütung. Aus fixen Kosten werden so variable Kosten, die mit Blick auf die Realisierung von Größenvorteilen und Skaleneffekten mittelfristig gesenkt werden sollen. Im Verwaltungskontext entspricht dies dem Ansatz der Dienstleistungszentren (Shared Service Center), die sich innerhalb der Verwaltung als Dienstleister für mehrere Behörden positionieren (Hensen 2006; ISPRAT 2009). Ein wichtiges Anwendungsfeld ist das IT-Outsourcing. Eine Auslagerung an Externe im Sinne einer Privatisierung von Aufgaben ist vorstellbar, wenn sich verlässliche und kompetente Unternehmen mit attraktiven Angeboten finden: Shared Services und Cloud Services. Die Partnersuche erfolgt über Ausschreibungen. Das Zusammenwirken wird vor Kooperationsbeginn vertraglich fixiert. Realistisch bedeutet dies einen Rückgriff auf Ressourcen und Arbeitskräfte weniger Akteure.

## 2.5 Rückgriff auf die Arbeitskraft der Vielen: Crowd Sourcing

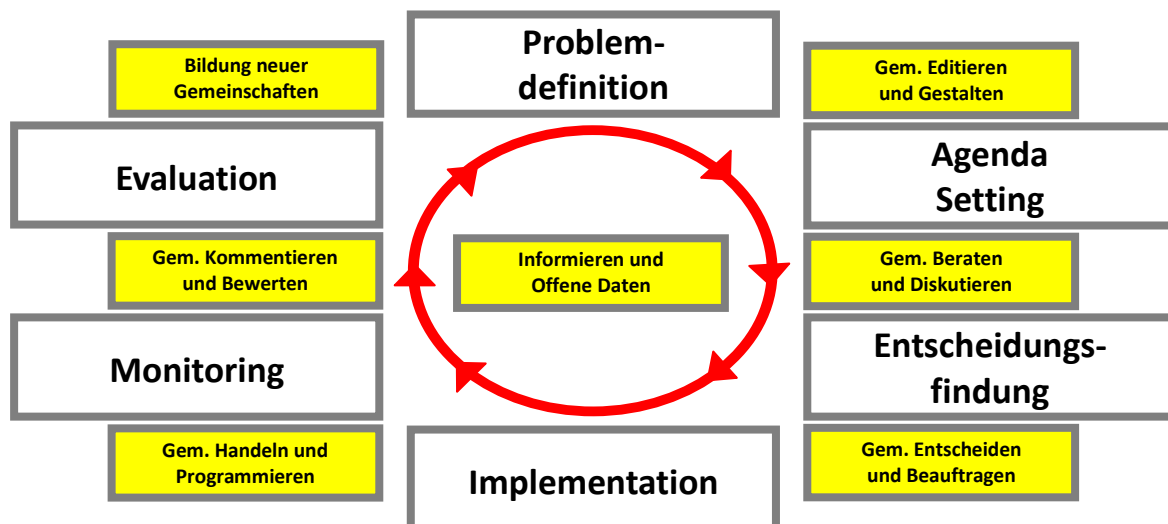
Mit Blick auf die in Abschnitt 2.3 skizzierten Formen einer offenen Zusammenarbeit stellt sich die Herausforderung, wie über das Internet auch eine Zusammenarbeit mit Vielen eingegangen werden kann, falls sich daraus Vorteile und Mehrwerte ergeben. Zu denken wäre etwa an die Lösung von komplexen Aufgaben und Problemen, an denen eine kleinere Gruppe scheitern würde, etwa die Erstellung von Inhalten, die Programmierung, die Bewertung oder die Generierung von Innovationsimpulsen. Ein solcher Ansatz entspricht einem **Crowd Sourcing (Schwarmauslagerung: Crowd plus Outsourcing)**, also der Auslagerung von ursprünglich innerhalb einer Organisation ausgeübten Arbeiten und Leistungen auf die Intelligenz und Arbeitskraft einer unbestimmt großen, heterogenen Masse meist unentgeltlich tätiger Freizeitaktivisten (Crowd) im Internet. Erforderlich sind Aufrufe zur Mitwirkung, die motivieren und insgesamt attraktiv genug wirken. Initiatoren versprechen sich von der kollektiven Intelligenz und Arbeitskraft hochwertige Ergebnisse. Mittlerweile gibt es Plattformen, über welche Interessierte direkt angesprochen werden können, und Crowdrecruiter, die von sich aus Interessenten für Jobs anbieten. Erfolgsentscheidend für diese „People Services“ und „Human Cloud Services“ wird es sein, verlässliche Plattformen mit attraktiven Experten, engagierten Bürgern und versierten Crowdmanagern zusammenzustellen (von Lucke 2010, S. 4, Hoßfeld/Hirth/Tran-Gia 2012, S. 204; Hammon/Hippner 2012, S. 165).

## 2.6 Offene Formen der IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten: Open Government Collaboration

Mit Blick auf die skizzierten technischen Entwicklungen gewinnen offene Formen der Zusammenarbeit auch beim Regieren und Verwalten zunehmend an Bedeutung. Ausgangspunkt ist die Frage, wo eine stärkere Einbindung der Bürger, Unternehmen und anderer Behörden in die bestehenden Abläufe von Staat und Verwaltung wertvoll erscheint und bei Aufgaben, Problemstellungen und Herausforderungen entlastet. Herkömmliche Formen einer Zusammenarbeit, ganz im Sinne einer „Collaboration 1.0“, zielen auf eine Kooperation von Personen ab, die sich dazu real an einem Ort treffen, um gemeinsam über Maßnahmen zur Erreichung von vereinbarten Zielen zu beraten, und die diese anschließend abgestimmt erledigen. Künftige Formen der Zusammenarbeit, ganz im Sinne einer „Collaboration 2.0“, greifen diese ursprüngliche Idee auf, setzen bei der Kooperation und Koproduktion aber auf das Internet und Web 2.0-Dienste. Dadurch sind Personen und Gruppen in der Lage, sich zur Verfolgung ihrer Ziele unabhängig von Zeit und Raum zusammenzuschließen und

ihre Aktivitäten zu organisieren. Mit diesen Kooperationsangeboten eröffnen sich neuartige Formen einer offenen Zusammenarbeit, die einem Paradigmenwechsel für die Verwaltung gleichkommen.

An Hand eines sechsstufigen Politikzyklus<sup>2</sup> (Abbildung 1) lässt sich sehr gut darstellen, was Zusammenarbeit für das Handeln von Regierung und Verwaltung bedeutet. Bürger, Unternehmen, Behörden und sonstige Akteure können sich in unterschiedlichen Rollen als Auftraggeber, Beitragende, Ausführende, Betroffene und Begünstigte rund um das Regierungs- und Verwaltungshandeln engagieren. Bürger erwarten zum Teil auch eine Einbindung. Gefordert sind nicht mehr nur Politiker, Parteien, Behördenleitungen und Verwaltungsmitarbeiter. Auch nichtstaatliche Akteure können jederzeit akute Probleme benennen, diese auf die politische Handlungsagenda setzen, Entscheidungen einfordern, an deren Umsetzung mitwirken, deren Resultate genau beobachten und mit ergänzenden Empfehlungen bewerten. Das hohe Bildungsniveau der westlichen Gesellschaften lässt dies mittlerweile zu. Staat und Verwaltung profitieren von der so erschlossenen Intelligenz, dem Wissen und der Kraft der Vielen, ihrer Selbstorganisation und den durch Eigenverantwortung ermöglichten Einsparungen. Allerdings müssen beim kooperativen Verwaltungshandeln die rechtlichen Rahmenbedingungen und die gesteckten Grenzen berücksichtigt werden.



**Abbildung 1: Sechsstufiger Politikzyklus und die Open Government Trends**

Die offenen Formen der Zusammenarbeit fügen sich sehr gut in die derzeit zu beobachtenden Open Government Trends (Abbildung 1) ein. Mit Facebook, Twitter und Co. lassen sich überall spontan neue Gemeinschaften bilden. Die proaktive und zeitnahe Bereitstellung von Informationen und frei zugänglichen Daten verbessert die Transparenz und Nachvollziehbarkeit staatlichen Handelns. Gruppen nutzen Werkzeuge zum gemeinsamen und gleichzeitigen Editieren von Texten und Gestalten von Konzepten und Werken. Kommunikative Werkzeuge fördern den Gedankenaustausch, tragen zur Meinungsbildung bei und ermöglichen in größeren Gruppen das Beraten und ergebnisoffene Diskutieren. Ebenso verfügbar sind Werkzeuge zur offenen Meinungsbildung, zum gemeinsamen Entscheiden in Großgruppen, zum gemeinsamen Handeln in verteilten Umgebungen und zum gemeinsamen Programmieren. Ein Feedback aus der Bevölkerung lässt sich über diverse Werkzeuge zum gemeinsamen Kommentieren und Bewerten einholen (von Lucke et al 2011, S. 4).

<sup>2</sup> Das Konzept des Politikzyklus stammt von Lasswell 1956. Mittlerweile gibt es viele Variationen mit einem Umfang von 4 bis 18 Zykuselementen. Für diese Studie wurde ein sechsstufiger Politikzyklus entwickelt.

Weiterhin gibt es aber schutzbedürftige Bereiche, in denen sich eine Öffnung als kontraproduktiv erweisen würde und daher unangebracht erscheint. Gründe sind etwa der Schutz besonderer öffentlicher Belange und behördlicher Entscheidungsprozesse, der Schutz personenbezogener Daten sowie des geistigen Eigentums und von Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen (siehe §§ 3 ff. IFG). Die Entscheidung sich offener Formen der Zusammenarbeit zu bedienen liegt stets bei den verantwortlichen Koordinatoren. Sie muss in Abwägung getroffen werden, ob sich eine Öffnung als vorteilhaft erweisen wird und ob rechtliche Vorgaben einer offenen Zusammenarbeit widersprechen.

Bedeutsam für eine **gelebte Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor** sind behördeninterne und behördenübergreifende Verwaltungskooperationen, vertraglich fixierte Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie das bürgerschaftliche Engagement, welches in gesellschaftliches und politisches Engagement unterteilt wird. Als gesellschaftliches Engagement bezeichnet man alle nicht beruflichen Aktivitäten von Personen und Gruppen mit dem Ziel, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken und Kollektivgüter zu produzieren. Oft erfolgt dies in Selbstorganisation ohne direkte Beteiligung staatlicher Akteure und Institutionen, was Staat und Verwaltung entlasten kann. Politisches Engagement umfasst freiwillige Aktivitäten der Bürger mit dem Ziel, individuell oder in Gruppen Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Die vielfältigen Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements bilden das Fundament der Demokratie und einer solidarischen Gesellschaft (in Anlehnung an Gabriel 2012, S. 124).

Der Ansatz einer offenen Zusammenarbeit umfasst sämtliche Formen des politischen Engagements, da sich Bürger an der Problemdefinition, dem Erstellen einer Handlungsagenda und der Meinungsbildung stets mit dem Ziel der Entscheidungsfindung aktiv beteiligen. Zur **offenen Partizipation** (Abbildung 2) zählen unter anderem Dialoge, Gespräche und E-Konsultationen, runde Tische, Bürgerbeteiligungen bei Raumordnungs- und Bbauungsverfahren, Mediationen und andere Formen der gemeinsamen Problemlösungen sowie die gemeinsame Entscheidungsfindung. Die Mitwirkung der Bürger an politischen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen sowie deren elektronische Unterstützung stehen in Deutschland bereits im Mittelpunkt einer Vielzahl von Studien (ZebraLog/ifib 2008) und Forschungsvorhaben (Bertelsmann Stiftung: <http://www.buerger-beteiligung.org>). Daher sollen sie in den folgenden Abschnitten nicht weiter betrachtet werden.

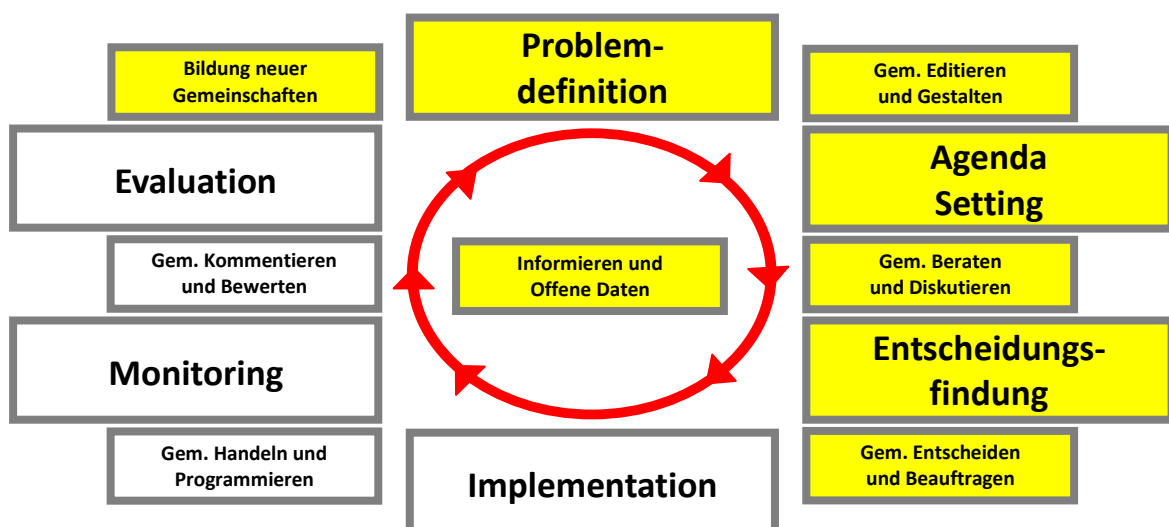
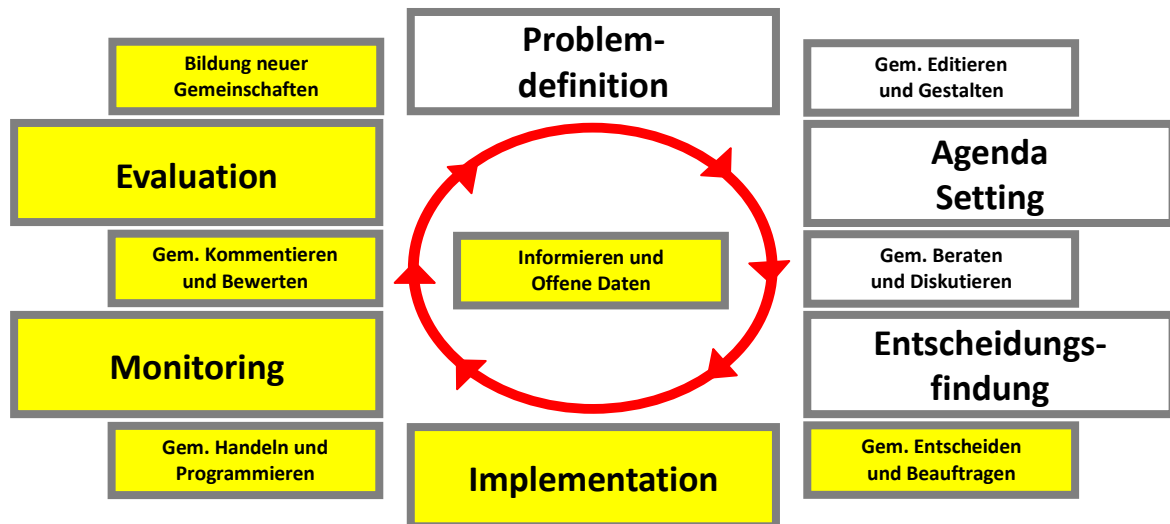


Abbildung 2: Schwerpunktbereiche einer offenen Partizipation - Politisches Engagement

Vielmehr wird im folgenden Beitrag aufbereitet, was unter **offener Zusammenarbeit im engeren Sinne des gesellschaftlichen Engagements und der Verwaltungszusammenarbeit** (Abbildung 3) zu verstehen ist, wobei Formen der politischen Beteiligung explizit ausgeblendet werden. Mit Blick auf den sechsstufigen Politikzyklus geht es um jene Formen der Zusammenarbeit, die beim Regieren und Verwalten erst nach der Entscheidungsfindung im Rahmen der Implementierung, beim Monitoring der Ergebnisse (Output, Outcome und Impact) und der Evaluierung angegangen werden.



**Abbildung 3: Schwerpunktbereiche einer offenen Zusammenarbeit - Gesellschaftliches Engagement**

Von besonderem Forschungsinteresse für diese Studie sind jene **offenen Formen einer IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten (Open Government Collaboration)**, die ein gesellschaftliches Engagement der Bevölkerung sowie eine Zusammenarbeit von und mit Behörden nachhaltig sicherstellen. Besonders berücksichtigt werden dabei Formen einer Zusammenarbeit mit Vielen, denn aus einer derart offen gestalteten Einbeziehung können sich bisher unberücksichtigte Vorteile und Mehrwerte ergeben. Schließlich geht es darum, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere gesellschaftliche Medien (Social Media) und Web 2.0-Technologien, so zum Regieren und Verwalten zu nutzen, dass Aufgaben abgestimmt und gemeinsam mit Partnern bestmöglich bearbeitet und erledigt werden können. Zu denken wäre dabei etwa an Formen einer gemeinsamen Finanzierung, ein gemeinsames Wissen und eine gemeinsame Projektarbeit. Durch die Öffnung der Informations- und Kommunikationsstrukturen ergeben sich Ansatzpunkte für eine offene Gremienarbeit und eine aktenbasierte Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren. Im Rahmen der gemeinsamen Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen ist zudem an Beleihung und die Einbindung der Bürger in ausgewählte Pflichtaufgaben zu denken. Auch das freiwillige und ehrenamtliche Engagement sollte nicht außer Betracht bleiben. Wertvolle Impulse ergeben sich zudem aus einer offenen Begutachtung, generell aus einem offenen Monitoring mit anschließender Evaluierung sowie aus den Ansätzen einer offenen Staatsmodernisierung. Diese zehn Ansätze werden im folgenden Abschnitt detailliert betrachtet.

## 3 Ansatzpunkte, Nutzen und Mehrwerte einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten

### 3.1 Gemeinsame Finanzierung: Crowd Funding

Die Finanzsituation vieler öffentlicher Haushalte auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene darf durchaus als angespannt bezeichnet werden. Heute und zukünftig bestehen für Parlamentarier und Gemeinderäte nur noch geringe finanzielle Spielräume. Jenseits der klassischen Haushaltsfinanzierung erscheinen neuartige Formen einer offenen gemeinsamen Finanzierung aus der Bevölkerung heraus im Sinne eines **Crowd Funding** attraktiv, einer Unterart des Crowd Sourcings. Diese gemeinsame Finanzierung ist in anderen Kontexten bereits ein bewährtes Konzept: Eine anonyme Masse privater Geldgeber ist zunächst bereit, zur Realisierung von Vorhaben die Finanzierungslast zu übernehmen. Crowd Funding Plattformen koordinieren diesen „Schwarm der Mäzene“, indem sie förderwürdige Projekte und deren Kapitalbedarf im Internet aufzeigen und deren Finanzierung koordinieren. Nachdem Künstler, Tüftler, Forscher und andere Engagierte die erforderliche Zielsumme für ihr Vorhaben selbst bestimmt haben, müssen sie mit ihren Texten, Fotos und Filmen potentielle Investoren überzeugen. Privatleute können dann direkt über die Plattform beliebige Kleinbeiträge bereitstellen. Gelingt es, die Zielsumme über die Plattform zu erreichen, wird das Geld überwiesen und das Projekt umgesetzt. Scheitert die Sammelaktion an der Höhe der Einnahmen, fließen die Beträge an die potentiellen Geldgeber zurück (Pütz 2012, S. 67 ff.). Auf diese und ähnliche Weisen können rasch Geldspenden für Projekte und Vereine akquiriert, Bürgerkredite und Anleihen aufgenommen, Stiftungen aus der Bürgerschaft bewirkt oder Anteilsscheine verkauft werden.

Zur Umsetzung von Projekten im kulturellen Bereich (Bücher, Musikalben, Filme, Software) hat sich der Ansatz von **Geldspenden** etabliert. Bürger spenden beliebige Geldbeträge aus ihrem Vermögen, ohne selbst finanzielle Rückflüsse zu erwarten. Idealtypisch können sie die Spenden steuerlich absetzen. Alternativ wären auch Sachzuwendungen oder Arbeitseinsätze vorstellbar. Der Spender selbst nimmt auf die Verwendung der Mittel keinen weiteren Einfluss. Crowd Funding Plattformen wie Startnext (<http://www.startnext.de>) und Pling (<http://www.pling.de>) fördern Künstler und deren Projekte. Eine bedeutende Spendenplattform ist Betterplace.org (<http://www.betterplace.org/de>), die Spender an Hilfsprojekte und Spendenaktionen vermittelt.<sup>3</sup>

Bei der **Bürgerkreditfinanzierung** stellen Bürger Geldbeträge aus ihrem Vermögen für die Umsetzung eines Vorhabens zeitlich befristet als Kredit bereit. Sie erwarten eine Rückzahlung einschließlich einer attraktiven Verzinsung. Eine Spende der Zinsen ist prinzipiell möglich. Bürgerkredite zur Realisierung lokaler Vorhaben bieten Renditevorteile für Zinsgeber, Zinsvorteile für Zinsnehmer und eine Gewinnmarge für den Kreditvermittler, der mit einer Bank zusammenarbeitet. Anbieter wie Leih Deiner Stadt Geld (<https://www.leihdeinerstadtgeld.de>) treten so in direkte Konkurrenz zu Anleihen der Sparkassen und Landesbanken, können aber lokale Investoren mit lokalen Vorhaben ansprechen.

Stiften Bürger Teile ihres Vermögens zum Aufbau einer unabhängigen **gemeinnützigen Bürgerstiftung**, können deren künftige Aktivitäten die kommunalen Haushalte entlasten. So soll die Wahr-

---

<sup>3</sup> Zum Abbau der Bundesschuld unterhält der Bund ein eigenes Konto (Kontonummer: 86001030 bei der Bundesbank Leipzig (BLZ 860 000 00)). Auch das Land Thüringen verfügt über ein Konto zur Reduzierung der Thüringer Staatsschulden (Kontonummer: 82001553 bei der Bundesbank (BLZ: 82000000)). Ohne dass dies steuerlich als Spende anerkannt wird, kamen bis 2012 so 165.489,35 Euro beim Bund und knapp 40.000 Euro in Thüringen zusammen (Vgl. Hurra Wir Tilgen: <http://www.hurrawirtilgen.de>).

nehmung freiwilliger kommunaler Aufgaben im sozialen und kulturellen Bereich nachhaltig und dauerhaft sichergestellt werden. Beispielsweise profitiert die Stadt Friedrichshafen schon seit über 100 Jahren von der Zeppelin-Stiftung, auch wenn sie ursprünglich einen anderen Hintergrund besaß. Die Initiative Bürgerstiftungen informiert und berät Bürgerstiftungen, Gründungsinitiativen und Einzelpersonen (<http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de>). Im Bodenseekreis nutzt etwa die Gemeinde Langenargen derzeit auch das Internet (<http://www.buergerstiftung-langenargen.de>), um die Gründung einer Bürgerstiftung zu initiieren und um lokale Stifter direkt anzusprechen.

Sollen zur Förderung lokaler Unternehmensgründungen nicht professionelle Risikokapitalgeber, sondern Mikroinvestoren und Privatpersonen gewonnen werden, könnten Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf **Crowd Investing Plattformen** wie etwa Companisto (<http://www.companisto.de>) oder Seedmatch (<http://www.seedmatch.de>) setzen. Vom Ansatz her beteiligen sich Bürger als Investoren mit finanziellen Beiträgen an sich in Gründung befindenden Unternehmen, deren Geschäftsplan sie überzeugt. Im Gegenzug erhalten sie Anteilsscheine (Aktien, Geschäftsanteile). Der Investitionsansatz lässt sich auch auf Sozialunternehmen übertragen, bei denen die unternehmerische Wahrnehmung zur Lösung sozialer Probleme im Vordergrund stehen (Spiess-Knafl 2012).

<b>Anknüpfungspunkte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Crowd Funding Plattformen</li> <li>• Geldspenden für Projekte und Vereine</li> <li>• Bürgerkredite und kommunale Anleihen</li> <li>• Bürgerstiftungen aus der Bürgerschaft</li> <li>• Anteilsscheine an Unternehmen</li> </ul>	<b>Nutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung von finanziellen Mitteln zur raschen Umsetzung von Vorhaben</li> <li>• Beteiligung über Kleinstbeträge möglich</li> <li>• Attraktive Finanzierungsmöglichkeiten mit Unterstützung aus der Bürgerschaft</li> </ul>
<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtueller Testlauf für Projekte im Internet</li> <li>• Anlage &amp; Darlehen zu attraktiven Zinsen</li> <li>• Bürger finanzieren direkt die aus ihrer Sicht wünschenswerten Projekte</li> <li>• Finanzielle Entlastung der öffentl. Hand</li> <li>• Stärkung des bürgerlichen Engagements durch eigene finanzielle Zuwendungen</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsverluste für das öffentliche Förderwesen für Kunst und Kultur</li> <li>• Provisionskosten für das Crowd Funding</li> <li>• Bürgerschaftliches Mäzenatentum statt öffentlicher Kulturpolitik</li> <li>• Ungeeignet für hoheitliche Aufgaben</li> </ul>
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für wichtige Vorhaben</li> <li>• Belebung der Kunst-, Design-, Musik-, Film- und Programmierszene</li> <li>• Neue Formate des Projektmarketings</li> <li>• Gründung von wohltätigen Bürgerstiftungen aus der Bürgerschaft heraus</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässigkeit der Projektverantwortlichen</li> <li>• Zulässigkeit von Crowd Funding Plattformen</li> <li>• Vertrauenswürdigkeit der Crowd Funding Plattform und ihrer Betreiber</li> <li>• Nachhaltigkeit einer Schwarmfinanzierung</li> <li>• Reduktion des Budgets für Kunst und Kultur</li> </ul>

**Tabelle 1: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Finanzierung (Crowd Funding)**

Ein lokales Crowd Funding eröffnet Bürgern attraktive Finanzierungsmöglichkeiten mit Ortsbezug. Selbst Mikroinvestoren können mit Kleinstbeiträgen die Kunst-, Design- und Kulturszene beleben, wichtige Vorhaben fördern und so eigene Spuren hinterlassen. Künstler und Unternehmer profitieren vom zeitnahen Feedback potentieller Investoren. Sie sehen, ob ihre Idee ankommt. Lässt sich eine Finanzierung nicht realisieren, erhalten die Investoren fairerweise ihre Einlage in ursprünglicher Höhe zurück. Eine solche offene Bürgerfinanzierung bis hin zur Gründung einer Bürgerstiftung entlastet die

öffentliche Hand, insbesondere im Bereich der freiwilligen Aufgaben, und stärkt zugleich das gesellschaftliche Engagement der Bürgerschaft. Zwar kann dies mit einem Bedeutungsverlust öffentlicher Förderprogramme und Fördereinrichtungen gegenüber lokalen Mäzenen verbunden sein, bedeutet jedoch auch eine Entlastung öffentlicher Kassen. Kritisch ist dies im Falle von Pflicht- und hoheitlichen Aufgaben zu sehen, wenn bei Haushaltsengpässen kleine Gruppen von der Eigenfinanzierung derart profitieren, so dass von außen der Eindruck entsteht, sie könnten sich Vorteile erkaufen. Für klassische Anleihen öffentlicher und privater Bankhäuser erhöhen Peer-to-Peer-Kreditprogramme mit attraktiven Zinsen für öffentliche Kreditnehmer und überdurchschnittlichen Renditen für investierende Bürger den Marktdruck. Die Rahmenbedingungen bleiben generell attraktiv, selbst wenn Provisionen für die Vermittler und die den Kredit sichernde Bank anfallen. Doch sobald Kreditinstitute das eigene Geschäft bedroht sehen, werden sie die Zuverlässigkeit, Zulässigkeit und Vertrauenswürdigkeit von Crowd Funding Plattformen öffentlich in Frage stellen. Bürgerkredit-Vorhaben in Langen, Quickborn und Oestrich-Winkel zeigen, dass sich die Vermittler zum Schutz daher zunehmend professionalisieren (Köppel 2012, S. 1 ff). Crowd Funding-Plattformen wie Startnext und Pling sowie die Spendenplattform Betterplace.org unterstreichen diese Entwicklung auch bei der Spendenakquise. Bürger können mit einem finanziellen Engagement tatsächlich einen Unterschied machen. Fließen so Investitionen und Spenden ganz bewusst in lokale Projekte, profitieren davon ganze Regionen und ihre Bürger.

## 3.2 Gemeinsames Wissen: Wissensmanagement

Das Wissen von Personen und Organisationen basiert auf Daten und einer zweckorientierten Vernetzung von Informationen. Zugleich ist es die Grundlage für das Können, das Handeln und die Kompetenzen einer Organisationseinheit (North 2002). Wissen wird somit zum wichtigen und wertvollen Faktor für Behörden, Unternehmen und die Zivilgesellschaft, um adäquat auf Anforderungen reagieren zu können. Jedes darauf aufsetzende Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung und der Nutzung von Wissen, unter besonderer Berücksichtigung der vorhandenen Informationstechnologie, der Organisation und den dazugehörigen Menschen (BMI 2012, S. 9).

Gerade Web 2.0-Dienste mit Wissensbezug, die ohne großen Aufwand von jedermann genutzt, korrigiert und ergänzt werden können, tragen zu einem gegenseitigen Wissensaustausch bei. Die Enzyklopädie Wikipedia (<http://www.wikipedia.org>) besitzt mit ihren 285 Sprachversionen beispielsweise im Alltag vieler Menschen eine zentrale Bedeutung, wenn elektronisch oder mobil nach einführungen Erklärungen gesucht wird. Die lizenzrechtlich ebenfalls freie Wiki-Weltkarte Open Street Map (<http://www.openstreetmap.org>), an der jedermann jederzeit editieren darf, präsentiert ein weiteres Beispiel für den neuartigen gesellschaftlichen Umgang mit gemeinsamem Wissen und seiner offenen Weiterverwertung. Ganz im Sinne einer **gemeinsamen Wissensbasis (Crowd Knowledgebase)** entwickelt sich so ein offenes Wissensmanagement, von dem Viele profitieren können. Entsprechende Werkzeuge zum Erfassen, Speichern und Zugreifen auf Wissen wie Wikis, Pads, Blogs, Podcasts und Videoblogs eignen sich, um etwa in Behörden auf die Herausforderungen eines durch den demographischen Wandel bedingten Wissenstransfers angemessen zu reagieren. Stadt- und Regiowikis helfen das Wissen einer Region für kommende Generationen zu erhalten. Tweets und Kurznachrichten in sozialen Netzwerken sorgen für einen zeitnahen und fachbezogenen Informationsaustausch, der Bürgern, Mitarbeitern und Politikern gleichermaßen von Nutzen ist. Viele weitere Anwendungsfelder wären hier vorstellbar und rasch zu realisieren.

Verwaltungsintern, verwaltungsübergreifend und mit Blick auf die Bevölkerung gibt es zahlreiche Ansätze zum gemeinsamen Wissensmanagement, klassisch in Form von Fachbüchern, Bibliotheken und Archiven, aber auch in Form von Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Mit Blick auf ihre Öffnung (offene IT-gestützte Bildungsinfrastruktur, digitale Bibliotheksverbünde und Digitalarchive) und die Digitalisierung der Bestände an Text-, Ton- und Bildbeiträgen sind diese Angebote noch als ausbaufähig einzustufen. Gefordert werden hier staatliche Einrichtungen ebenso wie externe Dienstleistungszentren und die Verlage. Forderungen nach **Open Access** (<http://open-access.net>) haben das Ziel, wissenschaftliche Literatur gebührenfrei und offen im Internet zugänglich zu machen, damit diese weltweit gelesen, genutzt, verwertet und weiter verteilt werden kann. Übertragen auf das vorhandene Behördenwissen stellt sich die Frage, wie eine breite Öffnung nach dem Vorbild des Zuständigkeitsfinders von Service-BW (<http://www.service-bw.de>) für das D115-Wissensmanagement oder die Modellprozesse der Nationalen Prozessbibliothek (<http://www.prozessbibliothek.de>) realisiert werden könnte. Eine systematische Erschließung vorhandener **offener Datenbestände** und der darauf aufsetzenden Informationen und Dokumente wird demnächst über Datenkataloge, Informationsregister, dazugehörige API-Schnittstellen und Datenportale erfolgen.

Staat und Verwaltung müssen künftig damit rechnen, dass Bürger von sich aus auf Basis vorhandener zugänglicher Daten und Dokumente eigene **offene Wissensmanagementsysteme** aufbauen. So veröffentlicht das Portal FragdenStaat (<https://fragdenstaat.de>) der Open Knowledge Foundation Informationsfreiheitsanfragen und die dazugehörigen Antworten äußerst transparent. Ziel der Portal-



betreiber ist es, Bürgern Anfragen zu erleichtern, Vorgänge so durch die Öffentlichkeit prüfen zu lassen und mit einer elektronischen Plattform zu einem Wissensaustausch in der Bevölkerung über den Bearbeitungsstand und die Anfrageergebnisse beizutragen. In diesem Kontext irritieren Rückmeldungen der Behörden, in denen explizit darauf hingewiesen wird, dass die übersandten Dokumente nur für den Anfragenden persönlich bestimmt seien und nicht verbreitet oder veröffentlicht werden dürfen, da dies ein Verstoß gegen das Urheberrecht sei. Solche Formulierungen erzeugen Misstrauen und passen nicht mehr in eine Welt, die den Nutzen eines gemeinsamen offenen Wissens schätzt.

<b>Anknüpfungspunkte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulen, Bibliotheken und Archive</li> <li>• Behördeninternes Wissensmanagement</li> <li>• Stadt- und Regiowikis für die Bürger</li> <li>• Offenes Wissen: Wikipedia &amp; Co.</li> <li>• Open Data Plattformen und APIs</li> </ul>	<b>Nutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugriff auf das erfasste Wissen: Open Access</li> <li>• Zugriff auf das kollektive Wissen der Region</li> <li>• Erfassung &amp; Speicherung: Wissensbilanz</li> <li>• Entwicklung &amp; Veredelung: Wissensschätze</li> <li>• Nutzung &amp; Weitergabe: Wissenstransfer</li> </ul>
<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente des Wissensmanagement</li> <li>• Wissensmanagement sichert das Wissen der Organisation und ihrer Mitarbeiter</li> <li>• Offenheit sichert die Weiterverwertung und trägt zur Qualitätssicherung bei</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speicherung des Wissens erfolgt in Form von Daten und Informationen</li> <li>• Akquise von interessierten Autoren</li> <li>• Schulungs- und Qualifizierungsaufwand</li> <li>• Aufwand zur Erfassung des Wissens</li> </ul>
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene hochwertige (Bildungs-) Inhalte</li> <li>• Wiederverwendung &amp; Weiterverwertung</li> <li>• Erfolgreiche Bewältigung des demographischen Wandels in den Behörden</li> <li>• Wissensbewahrung trotz Personalrotation</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz durch die Mitarbeiter und Bürger</li> <li>• Bereitschaft zum echten Wissensaustausch</li> <li>• Qualität und Zuverlässigkeit der Beiträge</li> <li>• Verfügbarkeit der Beiträge</li> <li>• Bewusste Störungen und Spamming</li> </ul>

**Tabelle 2: Kompaktanalyse zum gemeinsamen Wissen (Wissensmanagement)**

Die systematische Erfassung, Entwicklung, Veredelung, Speicherung, Nutzung und Weitergabe von Wissen erleichtern Organisationen und Personen das Handeln und stärken ihre Kompetenzen. Instrumente und Prozesse des Wissensmanagements wie Wissensbilanzen und das Wissenscontrolling sorgen für eine Professionalisierung im Umgang mit Wissen und Fähigkeiten. Gerade bei Personalrotationen, vielen Neueinstellungen und altersbedingten Abgängen kann das Wissen in Organisationen so auf Dauer bewahrt werden. Eine webbasierte Öffnung ohne Zugangskontrollen ermöglicht es allen Interessierten, sich am Aufbau eines gemeinsamen offenen Wissens zu beteiligen und davon zu profitieren. Die Offenheit sichert zugleich die Weiterverwertung, trägt damit indirekt zur Qualitätssicherung und langfristig zu hochwertigen Inhalten bei. Allerdings können über Quantität, Qualität und Zuverlässigkeit der Beiträge keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden. Vieles hängt von den Autoren und ihrer tatsächlichen Bereitschaft zur Mitwirkung ab. Mit bewussten Störungen, manipulierten Beiträgen oder Werbebeiträgen sollte gerechnet werden. Bei technisch komplexeren Ansätzen reicht die bloße Bereitstellung oft nicht aus. Erst Schulung und Qualifizierung stellen sicher, dass Wissensmanagementlösungen im Alltag auch Verwendung finden. Inhaltlich hängt viel vom Engagement eines sich allmählich herausbildenden Kernteams ab, das sich selbst für die Wissenssammlung verantwortlich fühlt und sich daher aktiv für seine Weiterentwicklung einsetzt.

### 3.3 Gemeinsame Projektarbeit mit virtuellen Arbeitsräumen

Projekte werden zur Auseinandersetzung mit bestimmten Fragestellungen eingerichtet, die komplex, einmalig und zeitlich begrenzt sind. In Organisationen laufen sie abseits des Tagesgeschäfts, damit sich die Mitarbeiter des Projektteams für eine begrenzte Zeit ungestört auf die Aufgabenstellung des Projektes konzentrieren können (Schwarzer/Krcmar 2010, S. 114). Projekte sind in der Regel nicht Bestandteil der Aufbauorganisation, sondern verfügen über eine eigene Projektorganisation. Im öffentlichen Sektor werden Projekte entweder behördenintern errichtet, behördenübergreifend aufgesetzt oder für ausgewählte Vertreter der Bürger und der Wirtschaft geöffnet. Bei einer **offenen gemeinsamen Projektarbeit** sind alle Interessierten zur Mitwirkung eingeladen.

**Cloud Dienste und Software zum Projektmanagement** helfen den Verantwortlichen, dass sie ihre Projekte und Teams von der Projektinitialisierung über die Durchführung bis zum Projektabschluss erfolgreich steuern können. Angebote bieten hier etwa Microsoft mit Project Online, Asana (<http://asana.com>) oder die Open-Source-Lösung ProjectLibre (<http://www.projectlibre.org>).<sup>4</sup>

**Cloud Dienste und Software zur Collaboration** erlauben es Projektteams für die Dauer ihrer Tätigkeit gemeinsam über einen virtuellen Arbeitsraum zusammenzuarbeiten. Virtuelle Arbeitsräume stellen Funktionen bereit, um die Koordination (Kalender, Aufgaben), die Kooperation und Kommunikation (mobiler Zugriff, Recherchen, Dateiablage, Dateibearbeitung, Teamadressverwaltung, E-Mail-Integration, Risikolisten, Überwachung mit automatischen Benachrichtigungen, Einbindung Externer) innerhalb von Arbeitsgruppen sowohl synchron als auch asynchron zu unterstützen. Idealtypisch sind sie kontinuierlich und ortsunabhängig verfügbar. Die Nutzung lässt sich auf einzelne Beschäftigte oder Gruppen beschränken. Dies ermöglicht die gleichzeitige Bereitstellung von Arbeitsräumen für viele Gruppen, die bei Bedarf rasch eingerichtet und zum Abschluss wieder geschlossen werden. Die funktionale Ausstattung der virtuellen Arbeitsräume hängt stark vom genutzten Software-Produkt oder Cloud-Dienst wie etwa Microsoft SharePoint 2013 oder Microsoft SharePoint Online ab (BMI 2012, S. 11 ff., S. 21 ff., S. 37 ff.; Meier 2001, S. 78 ff.).<sup>5</sup> Als besondere Anwendungsfälle virtueller Arbeitsräume sind **Softwareentwicklungsplattformen** zu erwähnen, die vor allem von interessierten Programmierern zur gemeinsamen Entwicklung von Open Source Software eingesetzt werden.

Darüber hinaus wäre es vorstellbar, nur einzelne Funktionen oder Werkzeuge zur punktuellen Zusammenarbeit in Projektgruppen einzusetzen, die mit ihrem Angebot etwa zum **Brainstorming** (MeetingSphere: <http://husung-partner.de>), zur **Terminplanung** (Doodle: <http://www.doodle.com>, Foodle auf Servern in Deutschland: <https://terminplaner.dfn.de>) oder zur gemeinsamen **Dokumentenablage** (TeamDrive: <http://www.teamdrive.com/de>) aufgabenbezogene Mehrwerte erzeugen.

Die dazugehörige Software wird entweder auf dem eigenen oder einem gemieteten Server in einem IT-Dienstleistungszentrum gehostet. Alternativ kann auch ein externes Cloud Angebot genutzt werden. Aus Gründen des Datenschutzes muss bei einem solchen Einsatz in Deutschland sichergestellt werden, dass bei der Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten und Unterlagen die gesetzlichen Datenschutzerfordernungen (BDSG) berücksichtigt werden. Häufig ist dieser Tatbestand mit dem Anlegen eines Nutzerkontos bereits erfüllt. Nach deutschem Recht ist eine Speicherung personenbezogener Daten auf Servern in einem Staat nicht zulässig, wenn dabei die Einhaltung des deutschen und europäischen Datenschutzniveaus nicht sichergestellt wird. Für die

---

<sup>4</sup> Marktübersicht: [http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_project-management\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_project-management_software).

<sup>5</sup> Marktübersicht: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_collaborative\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_collaborative_software).

öffentliche Verwaltung, die sich im Sinne ihrer IT-Compliance an geltendes Recht zu halten hat, bedeutet dies, dass sie auf die Inanspruchnahme von einigen Angeboten etwa amerikanischer Cloud-Anbieter verzichten müsste (Weichert 2010).<sup>6</sup> Optional vorstellbar ist es, die verwendete Software zu mieten beziehungsweise funktionsgleiche Open Source Lösungen auszuwählen und diese auf den eigenen Servern zu installieren und zu verwenden.

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtuelle Arbeitsräume für Koordination, Kooperation und Kommunikation</li> <li>• Softwareentwicklungsplattform</li> <li>• Online-Brainstorming</li> <li>• Online-Terminplanung</li> <li>• Gemeinsame Dokumentenablage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung von Projektgruppen</li> <li>• Räumlich und zeitlich verteilte Zusammenarbeit in Projekten in Echtzeit möglich</li> <li>• Vereinfachung des Projektmanagements</li> <li>• Automatisierung der Berichtspflichten</li> <li>• Verteilte Softwareentwicklung</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Arbeitsräume sofort verfügbar</li> <li>• Bündelung aller geeigneten Werkzeuge zur projektbezogenen Zusammenarbeit</li> <li>• Terminplanung und Aufgabenverwaltung</li> <li>• Synchroner und asynchroner Einsatz</li> <li>• Einfache Einbindung Externer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten für den virtuellen Arbeitsraum</li> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• Einarbeitungs- und Anpassungsaufwand</li> <li>• Schwierige gesetzeskonforme Umsetzung berechtigter Datenschutzanforderungen bei Cloud-Anbietern außerhalb der EU</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Verantwortlichkeiten</li> <li>• Einbindung in laufende Prozesse</li> <li>• Bündelung mit bestehenden Audio- und Videokonferenzsystemen</li> <li>• Sauberer Abschluss von Arbeitsräumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Akzeptanz durch die Mitarbeiter</li> <li>• Fehlende Bereitschaft zur Nutzung und Mitarbeit bei Ehrenamtlichen &amp; Bürgergruppen</li> <li>• Zugriffe auf und Weiterleitung geschützter Daten und Dokumente durch Dritte</li> </ul>

**Tabelle 3: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Projektarbeit mit virtuellen Arbeitsräumen**

Virtuelle Arbeitsräume vereinfachen die Zusammenarbeit für Projektgruppen. Sie stellen die unterstützende Infrastruktur zum fachlichen Austausch bereit. Ihre leichte Bedienbarkeit ermöglicht jederzeit und ortsunabhängig eine elektronische Zusammenarbeit in Echtzeit. Mit ihren Werkzeugen unterstützen sie Information, Koordination, Kommunikation und Kooperation in Gruppen und erlauben eine Einbindung Externer. Sicherheitsfunktionen schützen vor unberechtigten Zugriffen. Funktionen wie ein Online-Brainstorming beschleunigen kreative Phasen. Ergebnisse können über Schnittstellen in weitere Prozesse und Vorgangsbearbeitungssysteme eingebunden werden. Diese Bündelung entlastet die Verantwortlichen von Routinetätigkeiten. Sie können sich stärker auf die fachlichen Inhalte konzentrieren. Die mit virtuellen Arbeitsräumen verbundenen Kosten und der personelle Aufwand für Einrichtung, Schulung, Betrieb und Datenschutzauflagen müssen allerdings bedacht werden. Erfolgsentscheidend ist nicht nur die Technik, sondern die Akzeptanz und Bereitschaft von Mitarbeitern, Teammitgliedern und externen Ehrenamtlichen, diese Angebote aktiv zu nutzen. Regionen profitieren, wenn virtuelle Arbeitsräume bei Bedarf sofort zur behördeninternen, zur behördenübergreifenden sowie zur Zusammenarbeit mit Bürgern eingerichtet und genutzt werden können. Die generelle Bereitstellung virtueller Arbeitsräume auch zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort ist in diesem Sinne durchaus überlegenswert.

<sup>6</sup> Facebook vs. ULD Schleswig-Holstein: <https://www.datenschutzzentrum.de/facebook>.

### 3.4 Öffnung der Gremienarbeit und offene Gremienarbeit

Gremien werden im öffentlichen Sektor als fest definierte Gruppen mit ebenso verbindlich festgelegten Aufgaben verstanden (BMI 2012, S. 8). Hierzu zählen Vertretungsorgane wie der Gemeinderat, der Stadtrat, der Kreistag, der Landtag und der Bundestag, aber auch deren Ausschüsse und Kommissionen. Gleichzeitig gibt es Gremien zur behörden- und verwaltungsebenenübergreifenden Zusammenarbeit sowie solche von Vereinen, Verbänden und Parteien, die vor allem dem Erfahrungsaustausch und der Meinungsbildung dienen. Bei Bedarf werden Experten und Bürger als Sachverständige eingebunden. Gremiensitzungen finden teils in der Öffentlichkeit, bei Bedarf nach Vertraulichkeit jedoch auch nicht-öffentlich statt. Mit einer **Öffnung der Gremienarbeit** kann mehr Transparenz über die Aktivitäten und Entscheidungen der Gruppe hergestellt werden. **Offene Gremienarbeit** bedeutet, dass auch Nicht-Gruppenmitgliedern die Möglichkeit eingeräumt wird, sich an der Gremienarbeit aktiv zu beteiligen, ohne aber über Mehrheiten bei Gremienentscheidungen zu verfügen. Aufgrund des organisationsübergreifenden Charakters sowie der diskursiven Arbeitsweise ist Gremienarbeit vielfach durch eine hohe Interaktivität und Teamarbeit sowie durch einen hohen Aufwand für die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen geprägt (BMI 2012, S. 8). Da Gremienarbeit überwiegend der Vorbereitung von Entscheidungsfindungen dient, die in diesem Gutachten nicht mehr betrachtet wird, liegt der weitere Betrachtungsfokus auf Tätigkeiten der Erarbeitung gemeinsamer Berichte, der Anhörung von Beschwerden und der Evaluation getroffener Entscheidungen.

Viele Gremien informieren die Öffentlichkeit zeitnah über ihre Aktivitäten und Entscheidungen. Dies erfolgt über die Portale ihrer Organe und die darin eingebundenen Gremieninformationssysteme. Nur bedingt finden sich Live-Video- und Audioübertragungen oder abrufbare Aufzeichnungen wie etwa in Jena (<http://www.jenatv.de/Stadtrat.html>) oder Würzburg (<http://stadtrattv.de/tag/stadtrat-wuerzburg>). Ein solches Angebot wird insbesondere auf kommunaler Ebene mit Verweis auf Kosten und Datenschutzerwägungen (Riemke-Gurzki 2012; VRS 2012) abgelehnt, wenn es politisch nicht gewollt wird. Im Rahmen der Open Government Data Debatte (von Lucke/Geiger 2010) wird die Forderung erhoben, vorhandene Gremiendaten und -informationen (Dokumente) in offenen Formaten frei zugänglich zu machen. Dies erlaubt sie auch geo- und themenbasiert auszuwerten, mit lokalen Angeboten und sozialen Netzwerken zu verknüpfen sowie sie für sonstige Zwecke weiter zu nutzen (Beispiele: Offenes Köln: <http://offeneskoeln.de>, Frankfurt Gestalten: <http://www.frankfurt-gestalten.de>). Wikis und Pads eignen sich zudem dazu, in aller Öffentlichkeit Argumentationen und Entscheidungen aufzugreifen, den Stand der Umsetzungen kritisch zu begleiten und Vorschläge konstruktiv weiterzuentwickeln. Solche Überlegungen waren bislang kaum vorstellbar. Sie werden künftig technisch mit Unterstützung von Web 2.0-Diensten schnell realisiert werden können. Dies zeigt sich in Friedrichshafen bereits an der offen vorgetragenen Kritik am politisch vereinbarten Abbau des T-City Stadtstrands im Frühjahr 2012 (Facebook-Gruppe zur Rettung des Stadtstrands in Friedrichshafen mit über 3500 Mitgliedern: <http://www.facebook.com/groups/295523463875594/>; openPetition mit 280 Unterschriften: <https://www.openpetition.de/petition/online/rettung-des-stadtstrands-in-friedrichshafen>). Vor allem junge Menschen wählen verstärkt diese neuen elektronischen Wege zur Äußerung ihres Unmuts über Gremienentscheidungen und deren Konsequenzen. Die Transparenz, die Geschwindigkeit im öffentlichen Diskurs und die rasche Mobilisierung von Unterstützern beeinflusst auch die Gremienarbeit. Das Monitoring und die Evaluierung von Gremienentscheidungen werden künftig transparent in aller Öffentlichkeit stattfinden.

Wird Nichtmitgliedern gezielt die Möglichkeit eingeräumt, sich an der Gremienarbeit aktiv zu beteiligen, so können diese externen Impulse wertvolle Anregungen liefern. Ergänzend zur Berufung

sachkundiger Bürger in beratende Ausschüsse (§ 41 (1) GemO BW) wird bei der offenen Gremienarbeit ausdrücklich auf eine breite Mitwirkung gesetzt, da sie eine Erweiterung des Ideenreservoirs und ein Rückgriff auf die kollektive Intelligenz der vielen Bürger bedeuten können. Beispielsweise setzt die Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages (<http://www.bundestag.de/internetenquete>) neben den berufenen 17 Sachverständigen ganz bewusst zur Mitarbeit in den zwölf Projektgruppen auf die so genannten „18. Sachverständige“, die interessierte Öffentlichkeit. Interessierte sollen inhaltliche Vorschläge einbringen, die beim Schreiben der Zwischen- und Abschlussberichte Berücksichtigung finden können. Begleitet vom Verein Liquid Democracy e. V. wurde dazu 2011 die Plattform EnqueteBeteiligung auf Basis des Liquid Democracy-Werkzeugs adhocracy eingerichtet (<https://enquetebeteiligung.de>). Einige der über 100 so eingebrachten Vorschläge wurden im Sinne einer Koproduktion in die Zwischenberichte und die Handlungsempfehlungen übernommen (Große 2012; Deutscher Bundestag 2012).

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatliche Versammlungsorgane</li> <li>• Ausschüsse von Versammlungsorganen</li> <li>• Enquetekommissionen</li> <li>• Öffnung der Gremienarbeit</li> <li>• Offene Gremienarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Ratsinformationssysteme</li> <li>• Information der Öffentlichkeit</li> <li>• Transparenz der aktuellen Gremienarbeit</li> <li>• Transparenz über gefasste Beschlüsse</li> <li>• Breiteres Verständnis für Entscheidungen</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitnahe Information der Bevölkerung</li> <li>• Gemeinsame Bearbeitung und Kommentierung von Dokumenten</li> <li>• Externe Beiträge zum Monitoring</li> <li>• Externe Beiträge zu Evaluierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungeeignet für nicht-öffentliche Gremien</li> <li>• Kosten für offene Gremienplattformen</li> <li>• Koordinationsaufwand einer Öffnung</li> <li>• Weiterhin hoher Aufwand für die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparente virtuelle Arbeitsräume</li> <li>• Offene Bearbeitung von Anliegen</li> <li>• Weiterverwertung vorhandener Daten</li> <li>• Gestärkte Legitimität von Entscheidungen</li> <li>• Mobilisierung der Bevölkerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft der Gremienmitglieder, auf externe Beiträge einzugehen</li> <li>• Gefahr einer Scheinbeteiligung der Bürger</li> <li>• Quantität und Qualität der externen Beiträge</li> <li>• Verstöße gegen Vertraulichkeitsvorgaben</li> </ul>

**Tabelle 4: Kompaktanalyse zur offenen Gremienarbeit**

Eine Öffnung der Gremienarbeit erlaubt es, die Öffentlichkeit zeitnah und transparent über aktuell behandelte Themen, Beschlussvorlagen und Entscheidungen zu unterrichten. Interessierte Bürger erhalten so einen Einblick in Themen, Argumente und Entscheidungsräume. Diese Transparenz kann die Legitimation getroffener Entscheidungen stärken. Eine offene Gremienarbeit geht darüber hinaus, indem engagierte Bürger befristet überall dort eingebunden werden, wo dies sinnvoll erscheint. Dadurch haben Bürger nicht nur die Möglichkeit Impulse mit eigenen Beiträgen zu setzen. Sie können auch Rückkopplungen zur gelebten Umsetzung sowie weitere Handlungsempfehlungen geben. Allerdings eignet sich eine solche Weiterentwicklung der Gremienarbeit nicht für alle Gremien. Sie ist mit Kosten und Aufwand verbunden, die als Investitionen in die Demokratie zu verstehen sind. Unsicherheiten bleiben: Wer bringt sich mit welchen Absichten und welchen Beiträgen ein? Wie wird mit den Vorschlägen und Unterlagen umgegangen? Gaukeln Gremien Bürgern nur eine Scheinbeteiligung vor, werden sie dies rasch merken und es offen äußern. Für Staat und Verwaltung wäre dies besorgniserregend, denn ein solcher Umgang mit den Wählern trägt zu einem offenen Vertrauensverlust bei.

### 3.5 Zusammenarbeit auf Basis gemeinsamer Aktenhaltung und Vorgangsbearbeitung

Die klassischen Ansätze einer Zusammenarbeit in einer Organisation auf Basis gemeinsamer Aktenhaltung und Vorgangsbearbeitung lassen sich auch auf die elektronische Zusammenarbeit übertragen. Elektronische Dokumenten-, Akten- und Vorgangsbearbeitungssysteme stellen sicher, dass Dokumente, Vorgänge und Akten elektronisch geführt, bearbeitet, gezeichnet und an zuständige Stellen weitergeleitet werden können. Akten bündeln die zu einer Aufgabe gehörenden Vorgänge und die dazugehörigen Dokumente (Schriftstücke). Elektronische Dokumentenmanagementsysteme unterstützen Organisationen beim Umgang mit elektronischen Dokumenten aller Art. **Elektronische Vorgangsbearbeitungssysteme** ermöglichen eine nachweisbare elektronische Bearbeitung von Dokumenten mit Metadaten, Vermerken, Verfügungen und Annotationen sowie eine Weiterleitung zur weiteren Bearbeitung. Vorgangsabläufe werden teils manuell von den Bearbeitern, teils automatisch nach Vorgabe hinterlegter Prozessmodelle gesteuert. **Elektronische Aktensysteme** unterstützen die medienbruchfreie Veraktung der Vorgänge in elektronischen Akten zum lückenlosen Nachweis der Aufgabenerledigung und zur Nachvollziehbarkeit des Verwaltungshandelns.

Eine Öffnung zur elektronischen Zusammenarbeit kann in diesem Umfeld auf der Ebene der Prozessketten, der Vorgangsbearbeitungssysteme und der Aktensysteme erfolgen. Das Konzept der **offenen Prozess- und Wertschöpfungsketten** setzt auf elektronische und über das Internet der Services ansprechbare Prozesse. Gestellte Aufgaben sollen kleinschrittig und modulartig so erledigt werden, dass dies rasch, rechtssicher, kostengünstig, effizient und effektiv erfolgt. Zur Interoperabilität in diesen netzwerkartigen Strukturen wird auf klar definierte Schnittstellen gesetzt, die in einem offenen Standardisierungsprozess vereinbart sind. Im Verwaltungskontext gilt es, die gesetzlichen Regeln zu beachten, demnach Zuständigkeiten zu berücksichtigen und Entscheidungen von entsprechend qualifizierten Menschen zu treffen sind. Dort, wo es sinnvoll, erforderlich und zulässig ist, etwa bei Hilfstätigkeiten, kann über ein Outsourcing in Dienstleistungszentren oder ein Crowd Sourcing nachgedacht werden. Zur Umsetzung bietet sich die Vorgangsbearbeitung an, mit deren Unterstützung auch eine Qualitätssicherung realisiert werden könnte. Prozessbibliotheken wie die Nationale Prozessbibliothek (<http://www.prozessbibliothek.de>) tragen hierzu die für offene Prozessketten relevanten Referenzmodelle zusammen und stellen diese zum freien Abruf bereit.

Eine **Öffnung der elektronischen Vorgangsbearbeitungssysteme** ist dort erforderlich, wo externe Personen oder Organisationen regelmäßig in die über die Organisationsgrenzen hinweg gehende Vorgangsbearbeitung einzubinden sind. Diese müssen einen geschützten Zugriff auf die elektronischen Dokumente, Vorgänge und Akten erhalten, soweit dies für die Zusammenarbeit und Bearbeitung erforderlich ist. Erfolgt eine Zusammenarbeit in erster Linie über virtuelle Arbeitsräume, so sind die Schnittstellen für den ordnungsgemäßen Transfer der elektronischen Akten in den Arbeitsraum hinein und hinaus zu bedienen. Dies erleichtert ohne Zweifel die koordinierte Zusammenarbeit, insbesondere wenn diese durch das wechselseitige Einwirken aller Beteiligten auf das Ergebnis, schnelle Änderungszyklen an den zu bearbeitenden Unterlagen und das gemeinsame Bereitstellen von relevanten Informationen geprägt ist (BMI 2012, S. 7). In die Struktur von Staat, Verwaltung und Justiz in Deutschland sind allerdings auch ganz bewusst Brüche und Zuständigkeitsgrenzen eingebaut, die eine zu enge Zusammenarbeit von Behörden untereinander und mit Dritten unterbinden sollen. Sollen oder können mehrere Organisationen nicht dasselbe Vorgangsbearbeitungssystem verwenden, muss über standardisierte Kommunikationsschnittstellen der sichere und verschlüsselte Dokumentenaustausch im Sinne eines elektronischen Rechts- und Verkehrsverkehrs erfolgen. In Frage

kommen hierzu in Deutschland derzeit eine Verwendung von E-Mail in Verbindung mit Verschlüsselung und akkreditierter elektronischer Signatur, das Elektronische Gerichts- und Verwaltungspostfach (EGVP: <http://www.egvp.de>) mit elektronischer Signatur, die DE-Mail (<http://www.de-mail.de>) und der E-Postbrief (<http://www.epost.de>). Im europäischen Binnenmarkt besteht allerdings die Anforderung aus Wirtschaft und Verwaltung, dass diese Systeme mittelfristig europäisch, langfristig global verwendbar sind. Bei allen Anbietern ist somit noch weitere Entwicklungsarbeit erforderlich.

Im Sinne eines **offenen Monitorings des Verwaltungshandelns** wäre die Öffnung der elektronischen Vorgangsbearbeitungs- und Aktensysteme konsequent. Jeder Interessierte würde über das Internet einen lesenden Zugriff auf abgeschlossene Vorgänge und Akten der Behörden erhalten, soweit diese nicht als besonders schutzbedürftig gelten und eine rechtskonforme Regelung zum Umgang mit den enthaltenen personenbezogenen Daten gefunden wurde. Sollten die in den Akten enthaltenen Angaben und Entscheidungen nicht nachvollziehbar sein, könnte der Bürger auf diese Unregelmäßigkeiten mit der Bitte um Prüfung hinweisen. Offene Aktensysteme würden ein klares Signal in stark korruptionsgefährdete Bereiche ausstrahlen. Jeder rechtswidrige Verwaltungsakt könnte möglicherweise nicht nur von der internen Dienstaufsicht, sondern auch von der Öffentlichkeit entdeckt und gegebenenfalls strafrechtlich verfolgt zu werden. Mögen solche Überlegungen in Deutschland mit Verweis auf die gelebte Verwaltungskultur bisher kaum eine Rolle spielen, so konnte die Stadtverwaltung von Seoul (Südkorea) mit ihrem OPEN System (<http://open.seoul.go.kr>) und einer Öffnung der Akten in 10 Fachbereichen und 54 Sachgebieten über das Internet die Anzahl der aufgedeckten Korruptionsfälle seit 1999 schlagartig reduzieren. Dieser Ansatz stieß international auf hohe Aufmerksamkeit (Lee 2003).

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Vorgangsbearbeitung</li> <li>• Elektronisches Aktensystem (E-Akte)</li> <li>• Offene Prozess- &amp; Wertschöpfungsketten</li> <li>• Öffnung d. Vorgangsbearbeitungssysteme</li> <li>• Öffnung bestimmter elektronischer Akten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Bearbeitung von Vorgängen</li> <li>• Elektronischer Rechtsverkehr</li> <li>• Elektronische Verwaltungsverkehr</li> <li>• Signatur, EGVP, DE-Mail und E-Postbrief</li> <li>• Nachvollziehbarkeit d. Verwaltungshandelns</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit- und Kostenersparnis</li> <li>• Medienbruchfreie Veraktung</li> <li>• Sichere verschlüsselte Datenübertragung</li> <li>• Akten- und Vorgangsverfolgung</li> <li>• Auskünfte zum aktuellen Verfahrensstand und zur Vorgangsgeschichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Verbreitung von E-Akte, VBS &amp; EGVP</li> <li>• Ggf. erforderlicher Umstellungsaufwand</li> <li>• Geringe Verbreitung von Signaturkarten</li> <li>• Überschaubare Verbreitung von DE-Mail und E-Postbrief in Wirtschaft und Bevölkerung nach dem Markteintritt in Deutschland</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Bearbeitung von Vorgängen gleichzeitig von mehreren Arbeitsplätzen</li> <li>• Redundanz in Aktenhaltung beseitigen</li> <li>• Aufbau offener Prozessketten</li> <li>• Cloud-Dienste rund um die Aktenhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablehnung als Beweismittel von Richtern</li> <li>• Derzeitige Erreichbarkeit anderer Behörden</li> <li>• Allgemeine IT-Sicherheitsrisiken</li> <li>• Allgemeine Datenschutz-Herausforderungen</li> </ul>

**Tabelle 5: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Aktenhaltung und Vorgangsbearbeitung**

Elektronische Dokumentenmanagementsysteme, Vorgangsbearbeitungssysteme und Aktensysteme stellen eine infrastrukturelle Grundlage für die künftige elektronische Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor dar, die seit jeher von papierbasierten Akten und Informationsverarbeitungsprozessen bestimmt ist. Sie erlauben nicht nur die elektronische Bearbeitung von Dokumenten, Vorgängen und Akten, sondern eröffnen auch den Einstieg in den elektronischen Rechts- und Verwaltungsverkehr. Die elektronische Signatur, das elektronische Gerichts- und Verwaltungspostfach sowie DE-Mail und der E-Postbrief sind wichtige Entwicklungsschritte hin zur sicheren wie verschlüsselten Daten- und Dokumentenübertragung. Die elektronische Aktenhaltung eröffnet erstmals eine medienbruchfreie Veraktung aller relevanten Unterlagen. Zugleich bietet sie Interessierten eine Akten- und Vorgangsverfolgung sowie Auskünfte zum aktuellen Verfahrensstand und zur Vorgangsgeschichte. Akten und Vorgänge können nun gemeinsam und gleichzeitig an mehreren Arbeitsplätzen angesehen und bearbeitet werden. Daraus ergeben sich Zeitgewinne und Kostenersparnisse, aber auch interessante neue Anwendungsfelder sowie Dienste rund um offene Prozessketten. Noch bedeutet die Umstellung für die deutsche Verwaltung eine große Anstrengung, denn die Einführung der Systeme, die Digitalisierung der Aktenbestände und die Einführung des sicheren elektronischen Rechts- und Verkehrs sind noch nicht überall abgeschlossen. Auch konnte sich keiner der Ansätze zur sicheren Datenübertragung in Deutschland bisher flächendeckend durchsetzen. Die nicht zu vernachlässigenden potentiellen IT-Sicherheits- und Datenschutzgefährdungen erfordern zudem eine Umsetzung der Empfehlungen der IT-Grundschutzkataloge (BSI 2012). Erfolgskritisch für eine Akzeptanz elektronischer Aktensysteme bleiben aber weiterhin die Richter. Erst wenn sie generell elektronische Dokumente, Vorgänge und Akten ohne Vorbehalte als Beweismittel akzeptieren, hat sich die elektronische Aktenhaltung in Deutschland durchgesetzt.



### 3.6 Gemeinsame Umsetzung von öffentlichen Pflichtaufgaben

Eine weitere Variante der offenen Zusammenarbeit ist das gemeinsame Handeln zur Umsetzung von öffentlichen Aufgaben. Dies entspricht einer abgestimmten Wahrnehmung von Aufgaben durch Bürger, Unternehmen, Vereinen und Verwaltung zur Erreichung von vorher bestimmten Zielen.

In der Bundesrepublik Deutschland sind für die Wahrnehmung der hoheitlichen Aufgaben die Bundes- und Landesbehörden als unmittelbare Verwaltung beziehungsweise öffentliche Anstalten, öffentliche Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts als mittelbare Verwaltung sowie die in Selbstverwaltung organisierten Kommunen zuständig. In ihrem Verwaltungshandeln orientieren sie sich am Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) und an den zu vollziehenden Gesetzen und Verordnungen. Nach Art. 33(4) GG muss die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse in der Regel als ständige Aufgabe Angehörigen des öffentlichen Dienstes übertragen werden. Diese stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis. Zentrale hoheitliche Aufgaben wie die Gesetzgebung, die vollziehende Gewalt (Polizei, Verteidigung) und die Rechtsprechung dürfen nicht auf Dritte ausgelagert werden. Eine regelmäßige Einbindung von Bürgern in diese Aufgaben entspricht jedoch gelebter Tradition, etwa durch die Wahl von Abgeordneten aus der Bürgerschaft in die gesetzgebenden Versammlungen (Art. 38(1) GG), den ehrenamtlichen freiwilligen Polizeidienst (FPoLDG), den freiwilligen Wehrdienst (§§ 4 ff. WPflG) und ehrenamtliche Richter (§§ 44 ff. DRG). Diese Fälle sind gesetzlich und bewusst detailliert reguliert. Ergänzend erlaubt ist die gesetzlich geregelte Beileihung. Unter strengen Auflagen wird dort die Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben auf natürliche oder juristische Personen übertragen. Tradition hat dies beispielsweise bei Schornsteinfegern (§§ 3 ff. SchfG) und öffentlich bestellten Vermessungsingenieuren (§§ 11 ff. VermG). Weitere Ausnahmen finden sich im Grundgesetz, wie das Recht auf Errichtung und Betrieb privater Schulen (Art. 7 (4) GG).

Im Rahmen von Aufgabenkritik, Privatisierungen und Wettbewerbsförderung wurden in den vergangenen Jahren ehemals hoheitliche Aufgabenbereiche, etwa das Eisenbahnwesen sowie Post- und Telekommunikationsdienste, privatisiert und für den internationalen Wettbewerb geöffnet. Der Staat reduziert in diesen Bereichen sein Engagement auf Überwachungs- und Kontrollfunktionen und trennt sich teilweise von seinen öffentlichen Unternehmensanteilen. Darüber hinaus sind Bund, Länder und Kommunen zur Aufgabenerfüllung auch in öffentlichen Unternehmen, gemischtwirtschaftlichen Unternehmen sowie öffentlich-privaten Partnerschaften aktiv, allerdings überwiegend bei freiwilligen Aufgaben. Überlegungen zu **Dienstleistungszentren** innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung (Hensen 2006, ISPRAT 2009) werden die Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor in den kommenden Jahren prägen. Durch diesen Bündelungsansatz eröffnen sich erhebliche Einsparpotentiale, die mit Blick auf die öffentliche Schuldenlast und die künftigen Pensionsbelastungen für Behörden attraktiv werden. Vor allem auf Ebene der Kreise, Städte und Gemeinden eröffnen sich dadurch neue Formen der interkommunalen Zusammenarbeit, in die auch bestehende öffentliche IT-Dienstleistungszentren und Cloud-Anbieter eingebunden werden können.

**Einheitliche Ansprechpartner**, die durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie initiiert (Art. 6 EU-DLR) und in Verfahren über eine einheitliche Stelle gesetzlich verankert sind (§§ 71 a VwVfG), weisen auf einen weiteren idealtypischen Ansatz zur Zusammenarbeit hin: Öffentliche oder private einheitliche Ansprechpartner beraten und begleiten Bürger und Unternehmen in Verwaltungsverfahren. Sie informieren umfassend und übernehmen die gesamte Kommunikation mit den zuständigen Behörden. Dadurch entlasten sie von Verwaltungsgängen. Im Falle der Beantragung einer Genehmigung wird zugleich eine Frist gesetzt, nach deren Ablauf die Genehmigung als erteilt gilt, falls der Antrag nicht fristgerecht beantwortet wird. Portale, ein verteilt aufgesetztes Informationsnetzwerk zu Zuständig-

keiten, Prozessregister und die elektronische Verfahrensabwicklung zeigen Perspektiven auf, wie künftig die verwaltungsebenenübergreifende Zusammenarbeit von Behörden bei Pflichtaufgaben einerseits, die Einbindung externer zuständiger Stellen andererseits und eine Verfahrenskoordination über einheitliche Ansprechpartner realisiert werden könnte.

Ausgehend vom Crowd Sourcing Ansatz einer echten **offenen Zusammenarbeit bei Pflichtaufgaben** gibt es mit der Schulausbildung eine geeignete Pflichtaufgabe, deren Umsetzung mit Aktivitäten und Unterstützung einer unbekanntten Masse an Bürgern im Internet realisiert werden kann. Die englischsprachige KhanAcademy (<http://www.khanacademy.org>) erschließt beispielsweise über 3400 Unterrichtseinheiten für Schüler. Diese setzen sich aus frei zugänglichen YouTube-Filmen verschiedener Autoren aus aller Welt zusammen und könnten eine Bereicherung des Unterrichts bedeuten, ohne die Lehrer aus ihrer Lehr-, Aufsichts- und Prüfungspflicht zu entlassen. Für die meisten Pflichtaufgaben kommt eine internetbasierte offene Zusammenarbeit jedoch nicht in Frage. Eine Einbindung der Bürger in Abwehr-, Eingriffs-, Verteilungs-, Beschaffungs- und Verkaufsprozesse erweist sich aus Sicht der verantwortlichen Behörden eher als kontraproduktiv und damit als ungeeignet. Dies gilt erst recht bei Aushandlungsprozessen auf geltender Rechtslage, bei denen die Entscheidungen von der Verwaltung zu treffen sind, da sie die rechtliche und politische Verantwortung für das Ergebnis trägt. Die Behörden müssen selbst bei weiten Beurteilungs-, Gestaltungs- oder Ermessensspielräumen am Ende rechtlich einwandfreie Entscheidungen treffen. Insbesondere im Bereich der gebundenen Verwaltung, wo geltende Gesetze der Verwaltung keine Spielräume lassen, sondern ihnen strikte Vorgaben machen, kann sich ein kooperatives Verwaltungshandeln daher nur auf eine intensive Information und Beteiligung der Betroffenen beschränken. Ein Aushandeln des Ergebnisses kann nicht in Betracht kommen, weil der demokratisch legitimierte Gesetzgeber die Entscheidung bereits vorgegeben hat (Leutheusser-Schnarrenberger 2011, S. 1).

Crowd Sourcing kommt dann zum Tragen, wenn Staat und Verwaltung nach einer Katastrophe nicht mehr handlungsfähig sein sollten. Bürger würden dann in Selbstorganisation Aufgaben des **Krisen- und Katastrophenmanagements** wahrnehmen. Nach dem Erdbeben in Haiti im Januar 2010 engagierten sich Bürger aus aller Welt, die auf Basis elektronischer Satelliten- und Luftbilder in der Open Street Map die Infrastruktur (<http://www.youtube.com/watch?v=OF-JuFxD8>) und deren Zerstörungszustand (<http://haiti.openstreetmap.nl>) zeitnah erfassten. Diese Daten nutzten die Hilfskräfte vor Ort, um ihre Logistik zu koordinieren und um humanitäre Einsätze zu steuern ([http://wiki.openstreetmap.org/wiki/WikiProject\\_Haiti/Earthquake\\_map\\_resources](http://wiki.openstreetmap.org/wiki/WikiProject_Haiti/Earthquake_map_resources)). Der haitianische Staat war nach den strukturellen Zerstörungen dazu nicht mehr in der Lage. Sofort einsetzbare geobasierte Übersichten im Internet erleichtern die Zusammenarbeit im Krisenfall (CrisisMappers: <http://crisismappers.net>; Ushahidi: <http://www.ushahidi.com>). Hinweise zu funktionierenden Kommunikationsverbindungen und Rundfunksendern, zu Überschwemmungen, Straßenzuständen, Treibstoffversorgungen, Verletzten, Toten und Epidemieausbrüchen können somit Menschenleben retten. Google stellt mit der Google Crisis Response (<http://www.google.org/crisisresponse>) Werkzeuge zur Katastrophenhilfe bereit, die bei der Alarmierung, Vermisstensuche, Einsatzplanung, Visualisierung von Zerstörungen und der Zusammenarbeit vor Ort helfen sollen.

Nach einem gezielt orchestrierten Hackerangriff 2007 auf öffentliche und private Server haben sich in Estland lokale IT-Spezialisten bereit erklärt, als Bürger selbstverständlich im Krisenfall mit ihren Rechnern zur virtuellen Landesverteidigung bereit zu stehen. Daraus entstand die Cyber Defence Unit der Defence League (CDL) zur **freiwilligen Verteidigung kritischer IT-Infrastrukturen in Angriffsfällen**, die heute Bestandteil der nationalen estnischen Verteidigung ist (Czossek/Ottis/Talihärm 2011, S. 61).

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillige Dienste und Beleihung</li> <li>• Dienstleistungszentren</li> <li>• Einheitliche Ansprechpartner</li> <li>• Offene Zusammenarbeit der Vielen</li> <li>• Krisen- und Katastrophenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung von Bürgern in Dienstpflichten</li> <li>• Auslagerung von unterstützenden Diensten</li> <li>• Entlastende Beratung und Begleitung</li> <li>• Nutzung der Arbeitsleistungen der Bürger</li> <li>• Schnelle Hilfen &amp; Logistik im Katastrophenfall</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Regelungen geben Rahmen, wo Einbindung von Bürgern und Unternehmen bei Pflichtaufgaben zulässig ist</li> <li>• Direkte Aufforderung zum Handeln</li> <li>• Gelebte bürgerschaftliche Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprache eher digital-affiner Mitbürger</li> <li>• Entstehung von Abhängigkeiten</li> <li>• Verlust an Organisationshoheit</li> <li>• Jedes erfolgreiche Engagement Dritter wird zu Lasten der Verwaltung ausgelegt</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslagerung und Aufgabenabbau</li> <li>• Engagierte Mitwirkung der Partner</li> <li>• Problemlösungs- und Innovationskräfte</li> <li>• Erhalt der Handlungsfähigkeit in Krisen- und Katastrophensituationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretes Engagement der Bürger</li> <li>• Interessen der engagierten Bürger</li> <li>• Grenzüberschreitung beim Handeln</li> <li>• Konsequenzen der erfolgreichen Einbindung externer Meinungsmultiplikatoren</li> </ul>

**Tabelle 6: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Umsetzung**

Mit dem Angebot freiwilliger Dienste in staatlichen Institutionen und gesetzlich geregelten Formen der Beleihung sowie mit Dienstleistungszentren und einheitlichen Ansprechpartnern gibt es bewährte Formate der Auslagerung und der Zusammenarbeit des öffentlichen Sektors mit Bürgern und Unternehmen. Neuartige Formen einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit im Kontext von öffentlichen Pflichtaufgaben haben sich bisher kaum entwickelt. Jedoch eröffnen sich im Krisen- und Katastrophenmanagement realistische IT-basierte Einsatzszenarien. Diese würden rasch eine Entlastung für alle Beteiligten, eine echte Hilfe in Notsituationen und einen schnellen Rückgewinn der Handlungsfähigkeit bedeuten. Gerade hier zeigt sich, dass über das Internet weltweit zum Handeln aufgerufen, Problemlösungs- und Innovationskräfte eingebunden und bürgerschaftliche Verantwortung gelebt werden kann. Gesetze müssen aber den Rahmen ausweisen, in dem eine solche Einbindung von Bürgern und Unternehmen zulässig und wünschenswert ist. Der Gesetzgeber könnte diese auch ergänzen, sollten sich neue Optionen oder zu berücksichtigende Gestaltungsauflagen ergeben. Ohne eine Einbettung in den vertikalen Mehrkanalansatz würden allerdings mit einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit nur digital-affine Bürger angesprochen werden. Sorge besteht zudem über entstehende Abhängigkeiten, Verluste an Organisationshoheiten und öffentliche Kritik, die eigentlichen Kernaufgaben nicht mehr alleine wahrnehmen zu können. Die Qualität der Zusammenarbeit hängt nicht nur von der Bereitschaft der Behörde und der verwendeten Technologie ab, sondern auch von den sich engagierenden Menschen, ihren Interessen und ihren tatsächlichen Handlungen. Sollten diese Freiwilligen den rechtlich zulässigen Handlungsspielraum bewusst überschreiten, müssten ihre Aktivitäten sofort beendet werden, um Schaden vom Staat abzuwehren. Prüf- und Qualitätsprozesse haben deswegen sicherzustellen, dass dies nicht eintritt.

### 3.7 Gemeinsames Handeln: Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement

Im Gegensatz zur Auftragsverwaltung mit hoheitlichen Pflichtaufgaben eröffnen sich bei der Wahrnehmung von freiwilligen Aufgaben durch Staat und Verwaltung vielfältige Optionen für ein gemeinsames Handeln sowie ein gesellschaftliches Engagement der Bürger in völliger Eigenverantwortung. Solche Aktivitäten haben in Deutschland eine lange Tradition und sind bisher durch ehrenamtliche Tätigkeiten, die Selbstverwaltung und freiwilliges Engagement geprägt.

**Ehrenämter** sind öffentliche Ämter, für deren Erfüllung kein Entgelt, sondern nur Ersatz der Auslagen und des Verdienstausfalls gewährt wird (BIFAB 2001, Ehrenamt). Zu diesen nebenberuflichen Tätigkeiten zählen etwa die Tätigkeit als Gemeinderat, ein gemeindliches Ehrenamt, eine Bestellung zur ehrenamtlichen Mitwirkung in Gemeinden oder die Ernennung zum ehrenamtlichen Richter. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind in §§ 81 ff. VwVfG sowie §§ 15 ff. GemO BW gesetzlich geregelt. Jeder ehrenamtlich Tätige hat seine Tätigkeit gewissenhaft und unparteiisch auszuüben. Er ist bei Übernahme seiner Aufgaben zur Verschwiegenheit besonders zu verpflichten. In Baden-Württemberg besteht für die Bürger in der Gemeinde die Pflicht, eine ehrenamtliche Tätigkeit anzunehmen und diese Tätigkeit während der bestimmten Dauer auszuüben, soweit sie diese aus wichtigen Gründen nicht ablehnen. Der Gemeinderat bestellt dazu die Bürger zur ehrenamtlichen Tätigkeit, die vielfach im Vorfeld bereits ihre Bereitschaft zur Mitwirkung signalisiert haben. Ehrenämter sind auch wichtiger Bestandteil der **Selbstverwaltung**, mit der ebenfalls die Mitwirkung der Bürger bei der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben sichergestellt wird. Körperschaften des öffentlichen Rechts übernehmen in eigenverantwortlicher Verwaltung öffentliche Pflichtaufgaben und freiwillige Selbstverwaltungsangelegenheiten. Hierzu zählen Sozialversicherungsträger, Berufskammern, Hochschulen und Zweckverbände. In diesen Selbstverwaltungskörperschaften treffen die Betroffenen über ihre Gremien autonom die Entscheidungen, die dann wiederum in ihrem Auftrag unter staatlicher Rechtsaufsicht umgesetzt werden, zum Teil sogar von ehrenamtlich Engagierten wie etwa den Versicherungsältesten in der gesetzlichen Rentenversicherung (BIFAB 2001, Selbstverwaltung).

Beim **freiwilligen Engagement** geht es um die nichtberuflichen Aktivitäten von Personen und Gruppen, die sich in ihrer Freizeit aus freien Stücken mit dem Ziel engagieren, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken oder Kollektivgüter zu produzieren. In Deutschland sind nach Auskunft des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend mehr als 23 Millionen Menschen engagiert (<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/freiwilliges-engagement.html>). Viele Freiwillige sind nicht allein, sondern zusammen mit anderen Menschen in Vereinen, Verbänden, kirchlichen Institutionen, Gewerkschaften, Stiftungen sowie der Kranken-, Alten- und Umweltpflege aktiv. Bei der Motivation spielen oft Solidar- und Selbsthilfeaspekte eine wesentliche Rolle. Aber auch die Freude an der Tätigkeit, Kontakte und Selbstverwirklichung sind ihnen wichtig. Ein vergleichbares Engagement im Rahmen der beruflichen, selbständigen und unternehmerischen Tätigkeit, bei dem bestimmte gemeinwohlorientierte Ziele verfolgt werden, zeigt, dass sich neben Stiftungen und Wohlfahrtsverbänden auch Unternehmen aus freien Stücken für gesellschaftliche Aufgaben und soziale Belange engagieren können. Erzielen sie dabei sogar Gewinne, werden sie ein Engagement dauerhaft in Erwägung ziehen. **Soziale Entrepreneure** werden ganz im Sinne eines Sozialunternehmertums in den kommenden Jahren in diese Richtung weitere eigene Akzente zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen setzen und sich hier dauerhaft engagieren (Jansen et al 2010, Spiess-Knafl 2012).

Darüber hinaus arbeiten Gebietskörperschaften zur Erledigung der freiwilligen Aufgaben derart mit anderen unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen, dass sie in der Tradition von öffentlichen Unternehmen, gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlich-privaten Partner-

schaften, öffentlichen Stiftungen und Bürgerstiftungen einige Aufgaben selbst wahrnehmen, andere auf bewährte Partnerorganisationen übertragen oder an Dienstleistungszentren auslagern. Eine behörden- und verwaltungsebenenübergreifende Zusammenarbeit wird dort verfolgt, wo sie wie beim Behördenruf D115 echte Mehrwerte für die Partner verspricht.

Stiftungen und politische Initiativen der Ministerien können mit ihren Portalen im Internet die Bereitschaft zum Ehrenamt und zum freiwilligen Engagement bei den Bürgern fördern. Die vorhandenen **Ehrenamtsportale** des Bundes, der Länder (Land Baden-Württemberg: <http://www.ehrenamt-bw.de>; Land Rheinland-Pfalz: <http://www.wir-tun-was.de>) und der sich auf Bürgerengagement fokussierten Stiftungen (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement: <http://www.b-b-e.de>; Stiftung Mitarbeit: <http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de>) zeigen, wie über Aufgaben, Rahmenbedingungen, Hilfen und Selbsthilfe informiert, Tipps gegeben, für Vereine, Veranstaltungen und Wettbewerbe geworben, Ehrenämter und freiwillige Tätigkeiten über Datenbanken vermittelt sowie örtliche Ehrenamtsbörsen initiiert werden können. Gerade mit der transparenten Aufbereitung an Tätigkeitsgesuchen und Tätigkeitsangeboten vor Ort können die ehrenamtliche Unterstützung in Vereinen und ehrenamtliche Arbeiten im direkten Umfeld dort angeregt werden, wo sie dringend benötigt werden und letztendlich auch zu erbringen sind. Am Beispiel der Ehrenamtsbörse im pfälzischen Hasloch (<http://www.eab-hassloch.de>) zeigt sich, dass Arbeiten mit Kindern, Jugendlichen, Frauen, Migranten, älteren Menschen, Kranken und Behinderten, Beratungsleistungen, Kinderbetreuungen, Dolmetschen, Übersetzungen, Fahrdienste, Büroarbeiten, handwerkliche und hauswirtschaftliche Tätigkeiten, Mitarbeit im Theater, Museum, Naturschutz und Sport sowie Nachhilfe gezielt vermittelt werden könnten. Qualifizierungsnachweise und Zertifikate insbesondere in Babysitter-, Tagesmutter-, Leihoma-, Kinderfrauen- und Aupair-Börsen können den Eltern Hinweise und Sicherheiten auf die zu erwartende Betreuungsqualität geben. Ein intelligenter Verbund der Börsen und Portale macht Sinn, wenn dadurch mehr Angebote und Gesuche vermittelt werden können. Dazu müssten öffentliche wie privatwirtschaftliche Börsenbetreiber und Vermittler darin aber einen echten Mehrwert statt gegenseitige Konkurrenz sehen.

Mit Blick auf Crowd Sourcing Aktivitäten ergeben sich einige Ansätze für eine **offene IT-gestützte Zusammenarbeit zur Wahrnehmung von freiwilligen öffentlichen Aufgaben**. Erstens könnten Web 2.0-Dienste und gesellschaftliche Medien dazu verwendet werden, um die Öffentlichkeit über gemeinsame Aktionen ausführlich zu informieren und zur aktiven Teilnahme vor Ort aufzurufen. Beim gemeinsamen Handeln wäre etwa an einmalige Aktionen wie die jährlich am Bodensee stattfindende „Seeputzete“ zum gemeinsamen Aufräumen der Ufergelände bei Niedrigwasser zu denken, an der sich Vereine und Schulklassen aus umweltpädagogischen Gründen beteiligen. Dauerhaft gesehen geht es um die Übernahme von Umweltpatenschaften durch Gruppen oder Einzelpersonen, um die Landschaft vom Müll zu befreien, um eingeschleppte und schädigende Pflanzen zu bekämpfen und um Grünanlagen, Spielplätze und Naherholungsgebiete zu pflegen. Das gemeinsame Handeln einer unbekannteren Masse an Teilnehmern im Internet kann auch zur Koproduktion von Werken führen, etwa zur Veröffentlichung von Büchern, Atlanten und Filmen zur lokalen Geschichte. Ebenso ist an die gemeinsame Programmierung von Open Source Software zur Lösung bestimmter Aufgabenstellungen auf Basis offener Daten (EU: <http://joinup.ec.europa.eu>) und öffentlich publizierten Informationen zu denken. Herausforderung bleibt, wer die unentgeltlich tätigen Freizeitaktivisten im Internet überhaupt motivieren und vor Ort koordinieren kann. Crowdrecruiter, die Mitwirkende mit bezahlten Mikrojobs gewinnen wollen, erscheinen für freiwillige Tätigkeiten eher ungeeignet zu sein.

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrenamt und Selbstverwaltung</li> <li>• Freiwilliges Engagement</li> <li>• Ehrenamtsportale und -börsen</li> <li>• Umweltpatenschaften (Seeputzete)</li> <li>• Gemeinsame Publikation</li> <li>• Gemeinsame Programmierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung von Freiwilligendiensten</li> <li>• Erhöhte Bereitschaft in der Bevölkerung, sich freiwillig oder ehrenamtlich zu engagieren</li> <li>• Auseinandersetzung mit dem Umweltschutz</li> <li>• Demokratische Besetzung von Ehrenämtern</li> <li>• Neue Bücher, Atlanten, Filme und Software</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Hintergrundinformation</li> <li>• Direkte Aufforderung zum Handeln</li> <li>• Mitwirkung der Bürger an der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben</li> <li>• Gelebte bürgerschaftliche Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprache eher digital-affiner Mitbürger</li> <li>• Konkurrenz zu privaten Vermittlern bei Nachhilfe, Babysittern und Tagespflege</li> <li>• Jedes erfolgreiche Engagement Dritter wird zu Lasten der Verwaltung ausgelegt</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Ansprache und Anwerbung</li> <li>• Zeitnahe Vermittlung von Willigen</li> <li>• Dauerhafte Bindung freiwillig Tätiger</li> <li>• Selbstorganisation der Bürger zur subsidiären Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spektrum der Freiwilligen und Engagierten</li> <li>• Zu erwartende Forderungen der Engagierten</li> <li>• Gefährdung von Marktposition und Geschäftsmodell etablierter Vermittler</li> <li>• Abbau von Vollzeit Arbeitsplätzen</li> </ul>

**Tabelle 7: Kompaktanalyse zum ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement**

Über 23 Millionen freiwillig Engagierte, aber auch viele Ehrenamtler und soziale Entrepreneure zeigen, dass ein gesellschaftliches Engagement zur Steigerung der Lebensqualität in unserer Gesellschaft beiträgt. Ehrenamtsportale und Freiwilligenbörsen verfolgen das unterstützungswerte Ziel, diese Aktivitäten noch weiter auszubauen und dadurch Staat und Verwaltung zu entlasten. Die zum langfristigen Schuldenabbau erforderliche Aufgabenkritik wird in aller Konsequenz den Handlungsspielraum vieler Kommunen einschränken. Leistungskürzungen sind die Folge. Bürgerstiftungen können diese Lücke nur bedingt schließen. Eine erhöhte Bereitschaft der Bevölkerung, sich freiwillig oder ehrenamtlich zu engagieren, würde helfen, diesen Ausfall zu komprimieren. Dazu müssen aber auch neue Freiwillige gewonnen und dauerhaft gebunden werden. Einführende Informationen, Tipps sowie Schulungsangebote tragen zur raschen wie notwendigen Qualifizierung Interessierter bei. Das Internet ermöglicht zudem neue Formen des Zusammenwirkens. Größere Menschengruppen können gemeinsam Bücher schreiben, Karten und Atlanten erzeugen, Filme drehen, Programme entwickeln und vieles mehr. Allerdings besteht die Sorge, dass durch die Portale vornehmlich nur jene Bürger angesprochen werden, die mit Rechnern und Smartphones umgehen können. Dies ist nicht beabsichtigt und sollte durch eine Einbettung in ein vertikales Mehrkanalmanagement entkräftet werden. Unklar ist auch, wer sich mit welchen Beweggründen engagiert und welche Forderungen damit verbunden sein können. Unternehmen, die bereits kommerzielle Freiwilligendienste vermitteln, müssen zudem durch staatliche oder kommunale Freiwilligenbörsen eine Konkurrenz befürchten, die ihre Marktposition und ihr Geschäftsmodell gefährdet. Eine konstruktive Zusammenarbeit und Vernetzung auf Basis offener Standards und Schnittstellen könnte helfen, diese Furcht zu überwinden. Überzeugen private Lösungen mit Funktionen und Vermittlungspool nachhaltig, sollte eine Migration mit einer Abwicklung der eigenen Portale sowie eine Übernahme der im öffentlichen Interesse künftig anfallenden Vermittlungsgebühren bei diesem Partner erwogen werden.

### 3.8 Gemeinsame Begutachtung von Objekten: Collaborative Peer Review

Eine anspruchsvolle Tätigkeit, die teils dem gemeinsamen Handeln, teils dem gemeinsamen Monitoring der Handlungsergebnisse zuzuordnen ist, ist die **gemeinsame öffentliche Begutachtung von Objekten (Collaborative Peer Review)**. Gutachter und Experten können sich dabei im Vorfeld und im Nachgang eines Verwaltungsakts einer Analyse widmen. Im Vorfeld geht es dabei um die Einholung einer Stellungnahme auf Basis externer Expertise sowie um eine Entlastung und Arbeitsunterstützung der mit der Entscheidungsvorbereitung beauftragten Mitarbeiter. Im Nachgang stehen vor allem die Überprüfung der Entscheidung, die Validierung der zugrunde gelegten Daten und Annahmen sowie die Qualitätssicherung im Vordergrund. Solche Begutachtungen können nicht nur gezielt vergeben, sondern über kollaborative Plattformen auch offen erarbeitet und transparent publiziert werden.

Zur gemeinsamen Begutachtung von Objekten im Vorfeld eignen sich Patentanträge, offene Daten sowie gutachterliche Stellungnahmen. Für die Bearbeitungs- und Entscheidungsvorgänge im öffentlichen Sektor gibt es im Verwaltungsverfahrensgesetz und an anderen Stellen klare Regelung. Mit dem Ansatz des Collaborative Peer Reviews sollen Entscheidungen nicht vorweggenommen werden, sondern die Arbeitskraft der Bürger und Unternehmen zur Sichtung und Prüfung entscheidungsrelevanter Unterlagen genutzt werden. Im Patentwesen ließe sich mit einem **Peer-to-Patent-Review** die Antragsbearbeitung beschleunigen. Patente sind zu erteilen, wenn der Nachweis erbracht wurde, dass sie mit Blick auf den Stand der Technik neu, das Ergebnis einer erfinderischen Tätigkeit und der Schutzzumfang klar festgelegt sind. Mit Einwilligung des Patentantragstellers würden Patentanmeldungen direkt nach ihrem Eingang zur offenen Vorprüfung auf einen Server im Internet publiziert. Sollte jemand zu einem Antrag bereits passende Veröffentlichungen nachweisen, könnte er elektronisch den Sachbearbeiter darüber informieren, der den Antrag dann nach erneuter Prüfung konsequenterweise ablehnen müsste. Finden weder der Sachbearbeiter noch die sich engagierenden freiwilligen Gutachter passende Publikationen, kann nach Ablauf der Begutachtungsfrist auf Basis des **offenen Reviews** die Patententscheidung zeitnah getroffen werden. Letztendlich entscheidet der Patentsachbearbeiter, der dabei abzuwägen hat, ob und wie er die extern recherchierten Dokumente und Publikationen berücksichtigt. In den USA (<http://www.peertopatent.org>), Australien (<http://www.peertopatent.org.au>) und Japan ([http://www.iip.or.jp/e/e\\_p2pj](http://www.iip.or.jp/e/e_p2pj)) wird dieser Ansatz bereits seit 2007 auf freiwilliger Basis erprobt. Unternehmen versprechen sich neben einer Beschleunigung des Verfahrens vor allem eine bessere Kenntnis über den technischen Stand und Neuerungen (Osimo 2008, S. 8 ff., Noveck 2009, S. 47 ff., Klessmann 2009, ISPRAT 2010, S. 23 ff.). Ein offener Reviewprozess auf freiwilliger Basis mit Bezug auf publizierte offene Verwaltungsdaten könnte Behörden helfen, unbekannte Qualitätsmängel in der eigenen Datenbasis zu erkennen und folglich zu beheben. Entsprechende Überlegungen lassen sich auch auf Berichte, Studien und Gutachten und die darin präsentierten Schlussfolgerungen und Empfehlungen übertragen. Allerdings besteht die Sorge, dass gutachterliche Expertise durch gezielte Anschuldigungen aus der anonymen Masse heraus in Verruf geraten könnte. Gutachter sollten dies im öffentlichen Diskurs aushalten müssen, denn sie werden gerade wegen ihrer fundierten fachlichen Einschätzung und ihrer kritikfesten Unabhängigkeit in kritische Entscheidungsprozesse eingebunden.

Eine gemeinsame Begutachtung von Objekten im Nachgang einer öffentlich-rechtlichen Entscheidung ist durchaus kritisch zu sehen. Nach Abwägung aller Sichtweisen wurde die Entscheidung im Sinne eines Verwaltungsakts bereits getroffen. Von den Betroffenen könnte nur noch der Rechtsweg beschritten werden. Einer Kontrolle durch die Bürger werden sich die Akteure jedoch kaum entziehen können, insbesondere wenn diese als politische Debatte im Lichte von Öffentlichkeit und Presse

erfolgt. Sollte also im Nachgang einer Entscheidung, etwa bei einer offenen Begutachtung, der Nachweis einer Fehleinschätzung erbracht werden, wäre die zuständige Stelle gut beraten, sich ihrer Entscheidung im Lichte der neuen Erkenntnisse noch einmal anzunehmen und sie zu überprüfen. So setzen die offene **wiki- und blogbasierte Plagiatserkennung und -dokumentation** bei wissenschaftlichen Abschlussarbeiten (GuttenPlag: [http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag\\_Wiki](http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag_Wiki); VroniPlag: <http://de.vroniplag.wikia.com/wiki/Home>; Schavanplag: <http://schavanplag.wordpress.com>) erst nach der Erteilung des wissenschaftlichen Titels und nur bei einem konkreten Verdacht von Unregelmäßigkeiten an. Kollaborative Textverarbeitungen erlauben es einer beliebig großen Gruppe an Freiwilligen über das Internet die zur Plagiatserkennung erforderlichen Erkennungs- und Dokumentationsarbeit zu verteilen, zu erledigen und gefundene Plagiate in aller Öffentlichkeit zu dokumentieren. Der gemeinsame Abschlussbericht auf Basis der offen zusammengetragenen und mehrfach geprüften Ergebnisse wäre dann Grundlage für die zuständige Stelle, die ursprüngliche Entscheidung erneut zu prüfen und gegebenenfalls im Sinne geltenden Rechts zu revidieren.

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborative Peer Review</li> <li>• Offene Recherche bei Patentanträgen</li> <li>• Qualitätssicherung von offenen Daten</li> <li>• Offene Plagiatserkennung</li> <li>• Offene Plagiatsdokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung von externer Kompetenz</li> <li>• Entlastung der prüfenden Mitarbeiter durch eine gemeinsame faire offene Vorprüfung</li> <li>• Beschleunigung der Begutachtungen</li> <li>• Qualitätssicherung von Entscheidungen</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crowd Sourcing von Recherchen</li> <li>• Freiwilliger Einsatz engagierter Bürger</li> <li>• Alle Beteiligten arbeiten selbstorganisiert als ebenbürtige Gutachter nebeneinander</li> <li>• Offene Teams bestätigen Empfehlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten mit dem Datenschutz</li> <li>• Transparenz zum Nachteil des zu begutachtenden Objekts und seines Eigentümers</li> <li>• Post-Revisionen zum Nachteil des Gutachters</li> <li>• Anonymität birgt Gefahr der Verleumdung</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von vorhandener Antragsflut</li> <li>• Revidierung von offensichtlichen Fehlentscheidungen durch Gutachter</li> <li>• Begrenzung und Kontrolle politischer Herrschaft durch aktive Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung von zuverlässigen Gutachtern</li> <li>• Verteilung von Kompetenzen und Qualität</li> <li>• Sorge vor einer totalen Überwachung</li> <li>• Mangelnde Unabhängigkeit der Gutachter</li> <li>• Neid und Missgunst bestimmt Ergebnisse</li> </ul>

**Tabelle 8: Kompaktanalyse zur gemeinsamen Begutachtung von Objekten (Collaborative Peer Review)**

Die offene Begutachtung bietet bei Patentanträgen, publizierten offenen Daten, Gutachten und Abschlussarbeiten einige Vorteile. Externe Gutachter können über kollaborative Systeme relevante Hinweise geben, die bei einer Entscheidung Berücksichtigung finden können. Dabei arbeiten sie selbstorganisiert und gleichberechtigt nebeneinander zusammen. Prüfende Verwaltungsmitarbeiter profitieren von fairen offenen Vorprüfungen. Sie können durch die gemeinsamen Recherchen der offenen Teams entlastet werden. Verfahren lassen sich dank der Arbeitskapazitäten der Vielen beschleunigt durchführen. Antragsberge können so schneller abgebaut werden. Wurden offensichtliche Fehlentscheidungen getroffen, kann eine offene Nachprüfung sowohl zu einer Revidierung führen als auch eine stärkere Kontrolle zur Folge haben. Sorge besteht, dass dies zum Schaden von Eigentümern und Erstgutachtern gerät. Schließlich könnten Neid und Missgunst destruktiv veranlagte Mitmenschen motivieren, sich einzubringen, um den Ruf einer Person zu zerstören. Eine in sich starke Gruppe wird dies erkennen und dafür sorgen, dass der Urheber und seine Vorstöße als solche bekannt werden.



### 3.9 Gemeinsames Monitoring sowie Meldung aktueller Anliegen

Die Bürger selbst sind in ihrem Alltag von vielen politischen Entscheidungen, Gesetzen, Verordnungen und ihren Auswirkungen betroffen. Sie nutzen zunehmend die neuen Medien für Kurzmitteilungen und Kommentare über Mängel und Erfolge in der Umsetzung. Sie verteilen dort Lob und Tadel, nutzen Plattformen zur Qualitätssicherung und zum Verbraucherschutz. Eine stärkere Einbindung der Öffentlichkeit in das Monitoring und die Evaluation der Ergebnisse des Regierungs- und Verwaltungshandelns lässt sich über das Internet realisieren. Beim Monitoring geht es um die laufende Visualisierung von Input, Output, Outcome und Impact des Verwaltungshandelns sowie diesbezügliche Zusammenhänge. Hierzu zählen etwa tagesaktuelle Übersichten zur Haushaltsbewirtschaftung, die Offenlegung von Verträgen und Zuschlagsgebieten bei Ausschreibungsvergaben (von Lucke/Geiger/Hoose/Schreiner 2011, S. 27 ff.) Bei einem offenen Monitoring werden diese Aktivitäten durch engagierte Personen erfasst, ohne dass der Kreis der Mitwirkenden geschlossen ist. Bei einer Evaluierung werden Sachverhalte, Projekte, Prozesse und Organisationseinheiten systematisch begutachtet. Aus der Analyse und Bewertung leiten sich oft Handlungsempfehlungen ab (BIFAB 2001: Evaluation; Wikipedia 2012). Bei einer offenen Evaluation wirkt eine unbekannte Anzahl an Gutachtern mit, ohne dass der Kreis der Gutachter geschlossen oder vorab bekannt ist.

Im Rahmen der behörden- und verwaltungsebenenübergreifenden Zusammenarbeit wird ein Monitoring der Leistungserbringung über **Vergleichsringe und Benchmarks** zum Teil bereits gelebt. Kompetente Dienstleister und gemeinsame Dachorganisationen können zur Unterstützung herangezogen werden. Ohne gemeinsam akzeptierte Standards, Ontologien und Benchmarks sind die Ergebnisse nur bedingt verwertbar, da eine Vergleichbarkeit über Landes- und Bundesgrenzen hinweg kaum gegeben ist. Oft werden die Ergebnisse nur intern verwendet und stehen der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung. Diese Intransparenz ist Teil der gelebten föderalen Verwaltungsrealität. Sie könnte nur in einem gemeinsamen Kraftakt überwunden werden, etwa auf vereinte Anregung von IT-Planungsrat und Nationalem Normenkontrollrat. **Evaluationen im öffentlichen Sektor** sind teils in Gesetzen als Format der Berichterstattung über die erfolgte Umsetzung festgelegt, teils auf externen Wunsch erforderlich. Wegen der existentiellen Bedeutung für die betroffene Organisation werden Gutachter auf Grund ihrer Expertise vorab bestimmt und ihr Rat bewusst von außen eingeholt. Die Ergebnisse von Evaluationen werden in der Regel frei veröffentlicht und diskutiert. Von den zuständigen Stellen sind dann die Konsequenzen aus den gutachterlichen Empfehlungen zu ziehen. Einige Evaluationsberichte verbleiben unter Verschluss, sollten sie der Regierung politisch nicht angemessen erscheinen.

Ein **offenes Monitoring des Regierungs- und Verwaltungshandelns** setzt auf Datensammlungen und Bewertungen, an denen sich jeder beteiligen kann. Teils auf Grundlage öffentlicher Daten und publizierter Dokumente, teils auf selbst erhobenen Datensammlungen und Einschätzungen werden Übersichten generiert, die Aussagen zu Input, Output, Outcome und Impact des Handelns zulassen. Idealtypisch wird ein offenes Monitoring wie etwa bei einem offen angelegten Anliegenmanagement auf kommunaler Ebene in die Verwaltungsprozesse eingebunden. Regt jedoch die Opposition ein offenes Monitoring zur Transparenz der erreichten Regierungsleistungen im kommenden Wahlkampf an, so wird der Ansatz kaum Berücksichtigung finden. Mit einem **geobasierten Anliegenmanagement** ermöglicht eine Gebietskörperschaft den Bürgern ihre Anliegen, aber auch Probleme, Sorgen und Verbesserungsvorschläge mit Ortsangaben zu melden. Die Behörden versprechen eine Prüfung des Anliegens sowie eine Rückmeldung innerhalb einer Frist mit abschließender Antwort oder Zwischenantwort über Zuständigkeiten, die nächsten Schritte und Zeithorizonte. Die Antwortschreiben der Verwaltung sind auf Wunsch für alle Bürger elektronisch und geolokalisiert sichtbar. Die Verantwort-

lichen sehen an Hand der Meldungen die aktuellen Problemlagen der Bürger und können kurzfristig reagieren. Vielleicht lassen sich Anliegen sogar mit selbstorganisierter nachbarschaftlicher Hilfe lösen. Mit „Sags’s doch“ (<http://www.sags-doch.de>) haben die Stadt Friedrichshafen und der Bodenseekreis bereits eine gemeinsame Plattform im Einsatz, die konsequenterweise bereits in die D115-Strukturen eingebunden ist. Das Anliegenmanagement sollte künftig ein elementarer Bestandteil aller D115-Service Center werden, da Bürgeranliegen dann auch telefonisch erfasst und bundes- und landesweit an die zuständige Stelle zu Bearbeitung weitergereicht werden könnten. In dieselbe Crowd Sourcing Kategorie passen auch die auf Transparenz wertlegenden Informationssysteme über Abgeordnete (Virtuelles Wählergedächtnis: <http://www.abgeordnetenwatch.de>), öffentliche Vergleichsringe und die offene demokratisierte Spionage (Beispiel: North Korean Economy Watch - Google Earth Project: <http://www.nkeconwatch.com/north-korea-uncovered-google-earth>)

Bei einem **alarmierenden Monitoring** weisen Bürger von sich aus die zuständigen Stellen auf die von ihnen erfassten oder beobachteten Missstände hin, die der sofortigen Beseitigung bedürfen. Hierzu zählen etwa die privat von Freiwilligen organisierten Nachbarschaftswachen (Neighborhood Watch: <http://www.ourwatch.org.uk> und <http://www.usaonwatch.org>), die im Falle von Gefahren die zuständigen Polizei- und Ordnungskräfte zu alarmieren haben,<sup>7</sup> Geschwindigkeitsmessungen (Speedwatch zur Senkung des Unfallrisikos in ländlichen Regionen: <http://speed-watch.org>), Lärmmessungen, Plagiatsentdeckungen und Korruptionsmeldungen (Bulgarien: <http://www.anticorruption.bg>). Ergänzend hat nach Art 17 GG jeder das Recht, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Bitten oder Beschwerden an die zuständigen Stellen und an die Volksvertretung zu wenden.

Eine **offene Evaluierung des Regierungs- und Verwaltungshandelns** setzt auf Erfassung, Analyse und Bewertung mit Handlungsempfehlungen durch die Öffentlichkeit. Im Rahmen der Öffnung des gesamten Gesetzgebungsprozesses gibt es aus dem Zukunftsdialog heraus den Vorschlag, dass die Öffentlichkeit künftig über Gesetzgebungsportale den Gesetzgebungsprozess, die Wirkungen und die Evaluierung von Gesetzen transparent verfolgen kann. Im Sinne der retrospektiven Gesetzesfolgenabschätzung wäre es sinnvoll, Bürgern während der Evaluationsphase online die Möglichkeit zu geben, sich im Rahmen einer Evaluierung mit Beiträgen, Kommentaren und Kritik einzubringen und auf Mängel in der Umsetzung hinzuweisen. Diese Anregungen könnten wertvolle Impulse zur Überarbeitung des Gesetzes geben. (von Lucke 2009, S. 256 ff.; Walper/Henning/Breidenbach 2012, S. 520).

Nicht immer stoßen ein offenes Monitoring und eine offene Evaluierung bei Politik und Verwaltung auf Begeisterung. Bewertungs-, Verbraucher-, Patienten- und Petitionsportale wie Geprueft.de (<http://www.geprueft.de>), Qype (<http://www.qype.com>), DocInsider (<http://www.docinsider.de>) und OpenPetition (<http://www.openpetition.de>) bieten grundsätzlich zwar eine technische Infrastruktur an, auf der eine offene Qualitätssicherung des Verwaltungshandelns durchgeführt und sichtbarer Protest im Internet platziert werden kann. Von Politik und Verwaltung werden sie bisher aber kaum als Gesprächspartner akzeptiert, unter anderem da sich die Prozesse noch nicht ineinandergefügt haben und ein Vertrauen zur Zusammenarbeit fehlt. Zivilgesellschaftliche Gruppen werden in diesen Fällen darauf setzen, dass sich die Bürger im Sinne eines gesellschaftlichen Engagements selbst um die Behebung der aufgezeigten Missstände kümmern. Beispielsweise kann die Wheelmap (<http://wheelmap.org>) allein durch ihre Existenz dazu beitragen, dass viele Orte rollstuhlgerechter werden und die dort lebenden Behinderten durch die neue Transparenz an Lebensqualität gewinnen.

---

<sup>7</sup> Nach den negativen Erfahrungen mit den über 200.000 „Blockwarten“ (Blockleiter der NSDAP) im Dritten Reich gilt der Ansatz der Nachbarschaftswachen in Deutschland nur noch bedingt als politisch korrekt.

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichsringe und Benchmarks</li> <li>• Offenes tagesaktuelles Monitoring</li> <li>• Alarmierendes Monitoring</li> <li>• Gesetzgebungsportal mit Evaluierung</li> <li>• Offene Evaluierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagesaktuelle Auswertung der Umsetzungen</li> <li>• Tagesaktuelle Zielmessung</li> <li>• Zeitnahe Hinweise zu Unregelmäßigkeiten</li> <li>• Transparenz über Entscheidungsfolgen</li> <li>• Retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crowd Sourcing beim Monitoring</li> <li>• Crowd Sourcing bei Evaluierungen</li> <li>• Offene Qualitätssicherung der Umsetzung</li> <li>• Geobasierte transparente Übersichten</li> <li>• Zugriff für Regierung und Opposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquate Moderation &amp; Regeln erforderlich</li> <li>• Fehlentwicklungen werden offen sichtbar</li> <li>• Umgang mit bewussten Fehlinterpretationen und Missdeutungen durch Dritte</li> <li>• Furcht vor dem gläsernen Arbeitsplatz</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbarer Output, Outcome und Impact</li> <li>• Information über Erfolge und Misserfolge</li> <li>• Bürgerkontrolle über politische Herrschaft</li> <li>• Fundierte Grundlage für Überarbeitungen</li> <li>• Revision sichtbarer Fehlentwicklungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spektrum der Freiwilligen und Engagierten</li> <li>• Kompetenzen zur Ergebnisinterpretation</li> <li>• Organisierte Manipulationsversuche</li> <li>• Fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter zu offenem Monitoring und offener Evaluierung</li> </ul>

**Tabelle 9: Kompaktanalyse zum gemeinsamen Monitoring**

Im Kontext von Monitoring und Evaluierung kommen Vergleichsringe, Benchmarks, intern geschlossene und vollkommen offene Ansätze in Betracht. Das Internet ermöglicht einen direkten Austausch von Kennzahlen und Visualisierungen eines Monitorings. Es kann zur tagesaktuellen Auswertung der Umsetzungen und zur Sammlung sachdienlicher Hinweise verwendet werden. Visionen wie die offene Evaluation von Gesetzen über ein Gesetzgebungsportal wären technisch vorstellbar. Praktisch ist eine IT-gestützte retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung aber noch weit von der politischen Realität entfernt. Der Crowd Sourcing Ansatz eröffnet interessierten Bürgern die Möglichkeit, sich aktiv ins Monitoring und in Evaluierungen einzubringen. Gemeinsam können Output, Outcome und Impact bestimmt und gemessen werden. Diese offene Form von Qualitätssicherung erzeugt so Hinweise auf Erfolge und Misserfolge und erleichtert so die Bürgerkontrolle über das Regierungs- und Verwaltungshandeln. Zugleich wird eine fundierte Grundlage für Überarbeitungen und Revisionen gelegt. Diese qualitätssichernde Transparenz besitzt aber Kehrseiten, die den Verantwortlichen nicht gefallen werden. Bisher schon sind viele Schwächen der Politik bekannt, in Gutachten oft eher verklausuliert festgehalten. Ein offenes Monitoring und eine offene Evaluierung bergen die Gefahr, dass nun bereits vor Abschluss der Analyse die öffentliche Debatte über Fehlentwicklungen beginnt. Fehlinterpretationen und Missdeutungen könnten in diesen Debatten aus politischen Erwägungen eine Rolle spielen. Jede Opposition freut sich über die übersichtliche Zusammenstellung offensichtlicher Fehler und Umsetzungsmängel der amtierenden Regierung für den anstehenden Wahlkampf. Verwaltungsmitarbeiter wie Abgeordnete sorgen sich, an einem gläsernen Arbeitsplatz einer permanenten Bürger- und Budgetkontrolle zu unterliegen, ohne vor der Öffentlichkeit sichere und notwendige Rückzugsräume zu haben. Zwar mögen diese Befürchtungen zutreffen, doch profitieren Staat und Verwaltung von einem transparenten Umgang und einer offenen Rechenschaft gegenüber den Wählern. Benötigt wird daher auch eine neue fehlertolerante Kultur in Politik und Verwaltung, die Fehlschritte akzeptiert, verzeiht und aus ihnen lernt, damit sie sich nicht mehr wiederholen mögen.

### 3.10 Offene Staatsmodernisierung mit Unterstützung von Open Innovation

Seinen wohl wichtigsten Beitrag leistet das Crowd Sourcing, in dem es neuartigen Formen einer **offenen gemeinsamen Innovation (Open Innovation, Crowd Innovation)** in Staat und Verwaltung sowie zur Lösung gesellschaftlicher Fragen eröffnet. In Ergänzung zu Partei- und Wahlkampfprogrammen sowie vereinbarten Regierungs- und Koalitionsverträgen sollen Bürger bewusst mehr Möglichkeiten erhalten, um sich mit eigenen Vorschlägen in die Umsetzung und in die Staatsmodernisierung einzubringen. Durch die gezielte Ansprache lassen sich in allen gesellschaftlichen Bereichen einer vernetzten Gesellschaft die Anzahl der Impulsgeber und die Anzahl der Impulse zur Weiterentwicklung von Politik, Staat und Verwaltung erhöhen. Dies kann zu echten Innovationen, zur abgewogenen Meinungsbildung und zur gemeinsamen Bildung, Gestaltung und Bewertung von Ideen, Konzepten, Angeboten und Veranstaltungen durch und mit Bürgern, Unternehmen, Behörden und sonstigen gesellschaftlich relevanten Gruppen führen. Grundsätzlich besteht dabei die Absicht, einerseits Innovationsimpulse von außen aufzugreifen (Outside-In) und diese innerhalb von Staat, Verwaltung und Gesellschaft weiterzuentwickeln und andererseits eigene Innovationsimpulse nach außen zu tragen (Inside-Out). Beide Ansätze lassen sich auch miteinander kombinieren (Coupled). Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können bei diesen Innovationsprozessen als beschleunigende Werkzeuge dienen. Als Katalysatoren erreichen sie die relevanten Akteure in der Gesellschaft, bringen sie zusammen und entzünden damit gemeinsame Aktivitäten. Ein Ziel ist es, durch diese Erweiterung des Innovationsraums die Verwaltungsmodernisierung zu forcieren sowie anstehende gesellschaftliche Herausforderungen sowohl auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene als auch im internationalen Kontext anzugehen und gemeinsam konstruktiv zu lösen. Konkrete Anknüpfungspunkte finden sich im Innovationskreislauf der Politik und im Innovationsprozess der Verwaltung, aber auch in vielen weiteren Bereichen des zivilgesellschaftlichen Lebens wie Bildung, Kunst, Kultur, Sport und Erholung (von Lucke/Herzberg/Kluge/vom Brocke/Müller/Zimmermann 2012, S. 1).

Im Rahmen der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen, eines Monitorings und einer Evaluierung sind es gerade die Impulse von außen, die den Verantwortlichen wertvolle Anregungen zu Überarbeitungen, Verbesserungen und Nejustierungen bringen. Dazu können im Sinne der **Lead User Methode** nur relevante Experten, Wissenschaftler und Meinungsführer eingebunden werden, mit denen in Kreativitätsworkshops oder online zusammen an neuen Ideen und Konzepten sowie Verbesserungen gearbeitet wird. Dazu geeignet sind Planungszellen, Foresight Prozesse und Zukunftskonferenzen. Zur elektronischen Zusammenarbeit eignen sich Werkzeugkästen, virtuelle Arbeitsräume und Open Design Plattformen. Alternativ kann auch auf eine **völlige Öffnung** gesetzt werden, so dass sich jeder Bürger in die offene Zusammenarbeit einbringen kann und die Ergebnisse sofort sichtbar sind. Ein solcher Prozess kann mit dem Aufbau einer eigenen Community nach dem Vorbild von **Innovationsintermediärplattformen** (Atizo: <https://www.atizo.com>; Brainfloor <http://www.brainfloor.com>) ausschließlich elektronisch ablaufen und auf IT-Dienstleister ausgelagert werden. Einige Schweizer Städte, Messeveranstalter und Krankenhäuser nutzen dieses Potential, um mit Unterstützung Vieler über eine Neupositionierung von Veranstaltungen und Ablaufprozessen nachzudenken. Als Veranstaltungsformate für einen regelmäßigen offenen Austausch eignen sich IT-unterstützte Open Space Konferenzen, World Cafes, Barcamps sowie Programmierstage, an denen die gemeinsame Programmierung im Vordergrund steht. **Innovationswettbewerbe** auf Basis offener Verwaltungsdaten mit oder ohne Prämien motivieren junge Entwickler, vollkommen neuartige Ansätze zu verfolgen. 2012 kamen beim Apps für Deutschland Wettbewerb (<http://apps4deutschland.de>) auf diese Weise 320 neue Datensätze, 112 Ideen und 77 fertig programmierte Anwendungen zusammen, die wertvolle Anregungen zur Staatsmodernisierung, neue Umsetzungen und anstehende Evaluierungen bieten.

<b>Anknüpfungspunkte</b>	<b>Nutzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung Experten &amp; Meinungsführer</li> <li>• Werkzeugkasten zur offenen Innovation</li> <li>• Ideen- und Innovationsplattformen</li> <li>• Veranstaltungen zur offenen Innovation</li> <li>• Innovationswettbewerbe mit Prämien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkzeugkasten zur Innovationsförderung</li> <li>• Ideen- und Innovationsimpulse von außen</li> <li>• Wertvolle Beiträge zur Staatsmodernisierung</li> <li>• Gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlösungsnaher Zugang zum verteilten Wissen der Bürger/Experten</li> <li>• Stärkere Einbindung der Bürgerschaft</li> <li>• Fähigkeit zur Selbststeuerung und zum Lernen des politischen Systems steigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsverlust für Parteien und Politiker</li> <li>• Zusätzliche Kosten</li> <li>• Zeitaufwand und Bindung des Personals</li> <li>• Schwieriger eigener Kompetenzaufbau</li> <li>• Verfassungsrechtliche Grenzen</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvorhersehbare Einfälle und Impulse</li> <li>• Erhöhte Akzeptanz und Legitimation bei kritikanfälligen Vorhaben</li> <li>• Demokratisierung nach Innen und Außen</li> <li>• Neuartige Formen der Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einseitige Instrumentalisierung durch organisierte Interessengruppen</li> <li>• Scheinmitwirkung und Politikverdrossenheit</li> <li>• Forderung neuer Verfassungsarchitektur</li> <li>• Ohne Lernprozesse keine Nachhaltigkeit</li> </ul>

**Tabelle 10: Kompaktanalyse zur offenen Staatsmodernisierung (Open Innovation)**

In Anlehnung an Herzberg 2012, S. 96 f.

Mit einem elektronischen Werkzeugkasten zur offenen Innovation, eigenen Ideen- und Innovationsplattformen, realen Veranstaltungen zur offenen Innovation und Innovationswettbewerben können Bund, Länder und Kommunen die eigenen Innovationsprozesse nachhaltig stärken und belasten. Gezielt abgefragte Ideen- und Innovationsimpulse von außen sollten zur Staats- und Verwaltungsmodernisierung und zur Erarbeitung von Lösungen für die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen können. Ein solcher Zugang zum verteilten Wissen der Bürger und Experten erschließt deren kollektive Intelligenz zum Nutzen von Staat, Verwaltung und Gesellschaft. Oft sind es aber unvorhersehbare Einfälle und Impulse, die den entscheidenden Unterschied machen. Insgesamt steigt durch diese neuartige Form der Zusammenarbeit die Fähigkeit zur Selbststeuerung und zum Lernen des politisch-administrativen Systems. Zivilgesellschaftlichen Organisationen steht es frei, jenseits eines staatlichen Engagements mit vergleichbaren Plattformen nach Lösungen für die ihnen naheliegenden Problemstellungen zu suchen. Dem Nutzen stehen zusätzliche Kosten für Infrastruktur, Plattformen, Personal, Experten, Wissenstransfer und Schulungen gegenüber. Werden Ideen zunehmend von den Bürgern, Lobbyisten und organisierten Interessengruppen direkt und an den Parteien, Politikern und Programmen vorbei in die öffentliche Diskussion eingebracht und pragmatisch von der Regierung aufgegriffen, könnten Parteien an Bedeutung verlieren. Sie werden daher eigene parteibezogene Innovationsnetzwerke wie beispielsweise den SPD-Bürgerdialog (<http://www.spd.de/buergerdialog>) aufsetzen, um relevante Trends frühzeitig zu erkennen, aufzugreifen und sich als Vordenker mit ideenstarker Netzgemeinde positionieren zu können. Wird den Wählern und Parteimitgliedern dabei allerdings nur die Möglichkeit zur Beteiligung suggeriert, obwohl die Richtungsentscheidungen bereits im Vorfeld intern abgesprochen worden sind, so werden die Bürger dies rasch erkennen und sich zurückziehen (Herzberg 2012, S. 96 f.).

## 4 Anmerkungen zu den Potentialen offener Zusammenarbeit

Mit Blick auf die Zuständigkeiten von Bund, Land, Kreis und Stadt gilt es im Anschluss zu reflektieren, ob sich aus den zehn Ansatzpunkten einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit für die Bürger von Friedrichshafen relevante Potentiale für eine zeitnahe Umsetzung ergeben.

### 4.1 Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Bundesebene

Die Bundesebene ist für die Bürger und Unternehmen der Stadt Friedrichshafen dann von Relevanz, wenn es um Bundesaufgaben, Vorgaben mit nationaler Bedeutung sowie die Standardisierung der IT-Verfahren (IT-Planungsrat: Bund in Kooperation mit den Ländern) geht. Mit dem weiteren Ausbau seines Wissensmanagements könnte der Bund das D115-Informationsangebot vor Ort stärken. Eine Bereitstellung der offenen Daten des Bundes, ein Datenkatalog und ein Bundesinformationsregister zu Studien und Veröffentlichungen würde den Häflern helfen, die für sie als Bürger und Wähler relevanten Daten und Informationen zu finden und weiter zu nutzen. Zur Förderung der Interoperabilität im verwaltungsebenenübergreifenden Einsatz sollte der IT-Planungsrat mit den zuständigen Gremien die Standardisierung von elektronischer Vorgangsbearbeitung und Aktensystemen sowie von offenen Prozess- und Wertschöpfungsketten fortsetzen. Zudem ist zu prüfen, ob für föderale Verbundlösungen eine Standardisierung von Crowd Funding Plattformen, Ehrenamtsbörsen, Vergleichsringen, Anliegenmanagementplattformen und Innovationsplattformen erforderlich ist. Die Bereitstellung von virtuellen Arbeitsräumen für Koordination, Kooperation und Kommunikation mit Bundeseinrichtungen wäre eine Aufgabe für die IT-Dienstleistungszentren des Bundes. Im Rahmen der Gremienarbeit muss jedes Gremium des Bundes für sich prüfen, ob eine transparente Öffnung und eine offene Zusammenarbeit mit den Bürgern sinnvoll und realisierbar sind. Das Konzept des einheitlichen Ansprechpartners lässt sich auf den gesamten Bürger- und Unternehmensverkehr mit Bundesbehörden ausweiten. Als Impulsgeber könnte der Bund einen nationalen Verbund öffentlicher und privatwirtschaftlicher Ehrenamtsbörsen initiieren, der allen Städten und Gemeinden zur Verfügung stehen würde. Der „Peer 2 Patent“-Ansatz einer offenen Recherche bei Patentanträgen könnte im Deutschen Patent- und Markenamt auf seine Eignung getestet werden. Eine stärkere Transparenz auf Bundesebene könnte zudem mit der tagesaktuellen Öffnung der Haushaltsbewirtschaftungssysteme, der unterzeichneten Verträge und der Vergabe der Fördergelder durch Bundeseinrichtungen erzielt werden. Der Deutsche Bundestag sollte im Kontext von Open Data, der Transparenzdebatte über Nebeneinkünfte der Abgeordneten und den berechtigten Datenschutzforderungen grundlegend darüber nachdenken, an welchen demokratischen Daten die Öffentlichkeit ein berechtigtes Interesse haben muss, um die Arbeit der Abgeordneten bis zur kommenden Wahl auch angemessen würdigen zu können. Die proaktive portalbasierte Bereitstellung dieser Datenbestände in offenen weiterverwertbaren Formaten ist eine Mindestanforderung, die Bürger, Journalisten und Wissenschaftler heute schon von Parlamenten erwarten. Die Idee eines umfassend angelegten Gesetzgebungsportals des Bundes mit offener retrospektiver Evaluierung von Gesetzen ist sicherlich ehrgeizig, würde aber eine neuartige Transparenz im Umgang mit Recht und Gesetz bedeuten. Jede Bundesbehörde sollte zudem prüfen, inwieweit Open Innovation und die gezielte Einbindung von Experten und Meinungsführern einerseits beziehungsweise der Bevölkerung andererseits zur Generierung neuer Impulse und Innovationen wertvoll ist. Der Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin (<https://www.dialog-ueber-deutschland.de>) hat gezeigt, dass sich beide Ansätze sehr gut in einem Foresight-Prozess verknüpfen lassen und dass solche offenen Kooperationsansätze künftig zu intensivieren sind (Walper/Henning/Breidenbach 2012, S. 521). Innovationsplattformen mit Kreativitätswerkzeugen und Innovationswettbewerbe werden diese Prozesse nachhaltig unterstützen und fördern.

## **4.2 Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Landesebene am Beispiel des Landes Baden-Württemberg**

Blicken die Häfler auf das Land Baden-Württemberg und möchten sie sich über die Zuständigkeiten der Landes- und kommunalen Behörden, die Verwaltungsleistungen und die Erreichbarkeit informieren, finden sie auf dem Landesportal service-bw (<http://www.service-bw.de>) die relevanten Informationen. Service-bw bildet den Kern des gemeinsamen Wissensmanagements von Land und Kommunen, als Grundlage für eine Zusammenarbeit, die auch von den einheitlichen Ansprechpartnern im Land genutzt wird. Dieses Angebot kann mit dem Ausbau des Datenkatalogs, eines Informationsfreiheitsregisters und einer diese Bestände erschließender API-Schnittstelle an weiterer Qualität gewinnen. Ergänzend sollte das Land eine offene IT-gestützte Bildungsinfrastruktur initiieren (Walper/Henning/Breidenbach 2012, S. 500 ff.). Schulen, Schüler, Lehrer, Eltern und an Bildung interessierte Bürger hätten dann einen direkten Zugriff auf das im Land verfügbare öffentliche Bildungs-, Wissens- und Kulturangebot und könnten dieses im Unterricht einsetzen, zur persönlichen Fortbildung nutzen und es mit eigenen Beiträgen ergänzen. Mit der Bereitstellung von virtuellen Arbeitsräumen für Gruppen-, Projekt- und Gremienarbeit in Landesbehörden ließe sich eine Infrastruktur errichten, die eine elektronische Zusammenarbeit erheblich erleichtern würde. Zur Förderung des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements und der Übernahme von Ehrenämtern durch Bürger wäre es hilfreich, die bestehenden Portale im Land um einen intelligenten Verbund öffentlicher und privater Freiwilligenbörsen zu ergänzen, so dass Wünsche und Angebote besser vermittelt werden, ohne überall noch einmal Börsen neu zu entwickeln. Landesweit transparente Vergleichsringe und die Einführung von standardisierten Benchmarks zur Leistungsmessung sind überall dort zu empfehlen, wo mit nachhaltigen Qualitätsverbesserungen durch die bloße Veröffentlichung und Gegenüberstellung von Kennzahlen zu rechnen ist: Gesetzgebung, Öffentliche Finanz- und Haushaltspolitik, Polizeiarbeit, Justizvollzug, Schulangebote, Lehre, Forschung, medizinische Versorgung bis zur Überlebenswahrscheinlichkeit bei Operationen in Krankenhäusern. Open Innovation eignet sich auf Landesebene zur Gewinnung neuer Ideen für Politik und Verwaltungspraxis zusammen mit den Bürgern und Unternehmen. Über offene Innovationsnetzwerke und Innovationswettbewerbe können zudem wertvolle externe Impulse zur Verwaltungsmodernisierung, zum Umgang mit vorhandenen Datenbeständen, zur App-Entwicklung und zur Wirtschaftsförderung gewonnen werden.

## **4.3 Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Kreisebene am Beispiel des Bodenseekreises**

Auf Kreisebene orientieren sich die Potentiale einer offenen Zusammenarbeit zuständigkeitsbezogen an den Aufgabenfeldern des Bodenseekreises. Der Kreis hat die Aufgaben der regionalen Kunst- und Kulturförderung sowie der regionalen Wirtschaftsförderung übernommen. Daher muss reflektiert werden, inwieweit ein Crowd Funding Bestandteil der künftigen Förderstrategie sein soll. Gegebenenfalls kann in Kooperation mit der Großen Kreisstadt Friedrichshafen der gemeinsame Ansatz einer Spendenplattform zur Belebung der regionalen Kunst- und Kulturszene verfolgt werden. So lassen sich regionale Projekte im kulturellen Bereich punktuell und gezielt fördern. Zur technischen Abwicklung eignen sich etablierte Angebote, ein eigenes Angebot auf Basis der Technik eines etablierten Anbieters, der Aufbau einer eigenen Spendenplattform auf eigenen Servern oder auf denen des kommunalen IT-Dienstleistungszweckverbands KIRU. Dieselben Optionen bestehen auch im Rahmen der Wirtschaftsförderung, wenn regionalen Existenzgründern eine Crowd Investitionsfinanzierung angeboten werden soll, hinter der überwiegend regionale Investoren und Bürger stehen. Das Finanzdezernat sollte zudem prüfen, ob die skizzierten Bürgerkredite für die künftige Finanzierung von Vor-

haben des Kreises attraktiv sind. Falls der Aufbau eines gemeinsamen Wissensmanagement für die Einwohner der Region verfolgt und mit einem virtuellen Kreisgedächtnis für künftige Generationen verbunden werden soll, stände mit dem Buergerwiki (<http://buergerwiki.net>) eine regional verankerte wikibasierte Basisinfrastruktur bereit. Der zeitnahe Einsatz von virtuellen Arbeitsräumen zur Projekt- und Gremienarbeit auch mit externen Partnern sowie von elektronischen Akten- und Vorgangsbearbeitungssystemen wäre wünschenswert, da diese die organisatorische Flexibilität in der Kreisverwaltung substantiell erhöhen würden. Im Rahmen der anstehenden Einrichtung eines Bürgeramtes im Landratsamts sollte überlegt werden, ob sich das Konzept des einheitlichen Ansprechpartners, wie es derzeit vom Bodenseekreis bereits für Dienstleistungsunternehmer aus anderen EU-Staaten angeboten wird, nicht auch auf andere Bürger- und Unternehmensgruppen im Kreis ausweiten lässt. Die Bürger und Wähler werden dies sicherlich zu schätzen wissen.

#### **4.4 Potentiale der offenen Zusammenarbeit auf Stadt- und Gemeindeebene am Beispiel der Stadt Friedrichshafen**

Auf Ebene der Stadt Friedrichshafen, die als kreisangehörige Stadt den direkten Bezug zu den Häflern hat, eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten zur offenen IT-gestützten Zusammenarbeit. Die bereits skizzierten Überlegungen zu Crowd Funding Plattformen lassen sich auch auf die Stadt Friedrichshafen und ihr Kunst-, Kultur- und Vereinsleben übertragen. Mandantenfähige Plattformen eröffnen hier Größenvorteile, die die Stadt zur Reduzierung der Fixkosten vorzugsweise im Verbund mit anderen Kommunen realisieren sollte. Zum Wissensmanagement innerhalb der Stadtverwaltung sowie mit den städtischen Unternehmen und Stiftungen empfiehlt sich eine interne Lösung unter Einbindung von Handbüchern und Schulungsunterlagen, offenen Verwaltungsdaten, des vorhandenen D115-Wissensmanagements und der Inhalte aus dem Landesportal service-bw. Die Erfahrungen der älteren ausscheidenden Beamten und Angestellten mit ihrer Arbeit und ihren Netzwerken lassen sich mit einem „Debriefing“ systematisch erfassen, digital aufbereiten und so für nachfolgende Generationen erhalten. Weitere Optionen eröffnen sich mit der anstehenden Einführung einer Collaboration Plattform sowie einem elektronischen Akten-, Vorgangsbearbeitungs- und Dokumentenmanagementsystems. Für den Austausch mit der Wirtschaft und der Bevölkerung haben sich in der Region Friedrichshafen vor allem Facebook und Twitter als wichtige soziale Netzwerke etabliert, über die schnell Kurznachrichten ausgetauscht werden. Trotz Datenschutzbedenken existiert hier ein offener Wissensschatz, indem sich auch Kritik an Entscheidungen und Gutachten frühzeitig bemerkbar macht. Die Häfler können sich zudem über das in das Buergerwiki integrierte Stadtwiki Friedrichshafens am Aufbau eines digitalen Stadtgedächtnisses von den Bürgern und für die Bürger beteiligen. Über die Koordinierungsstelle für bürgerschaftliches Engagement möchte die Stadt Friedrichshafen in den kommenden Jahren die politische und gesellschaftliche Mitwirkung der Bürger fördern. Dazu empfiehlt es sich, virtuelle Arbeitsräume zur Unterstützung von Projekt-, Gruppen- und Gremienarbeit anzubieten sowie diese offen und transparent zu gestalten. Mit einer Freiwilligenbörse könnte die Selbstorganisation der Bürger gefördert, Ehrenamtliche für Jugend und Vereine gewonnen und Umweltpatenschaften initiiert werden. Auch hier gilt mit dem Kreis abzuwägen, ob Eigenentwicklungen, mandantenfähige Standardlösungen oder Verbundlösungen den größten Mehrwert liefern. Hat die Vermittlung von Freiwilligen für Kranken-, Pflege- und Hospizdienste oder Vereine eher sozialen Charakter, so besitzt die Betreuungsvermittlung für Kinder Wirtschaftsförderungscharakter. Wollen junge Mütter nach der Geburt rasch wieder in ihren Beruf einsteigen, unterstützen viele Arbeitgeber dies. Benötigt wird dazu aber eine Kinderbetreuung vor Ort, die über die Standardzeiten von Kindertagesstätten hinausreicht. Babysitter, Tagesmütter und Leihomas können diese Lücken füllen und so indirekt zur Vollbeschäftigung beitragen. Dies stärkt den Standort nachhaltig.



## 5 Vorschläge zur Etablierung geeigneter Formen einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten

### 5.1 Herausforderungen

Zu seinem Amtsantritt 2009 definierte US-Präsident Barack Obama in seinem Memorandum die Anforderungen an eine künftige Zusammenarbeit: „Regierung und Verwaltung sollen zur Zusammenarbeit bereit sein. Zusammenarbeit bindet die Amerikaner aktiv in die Arbeit ihrer Verwaltung ein. Ministerien und Behörden sollen innovative Werkzeuge, Methoden und Systeme verwenden, um miteinander über alle Verwaltungsebenen hinweg und mit gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und Bürgern zu kooperieren. Ministerien und Behörden sollen ein öffentliches Feedback einfordern, um das Niveau der Zusammenarbeit zu bestimmen und zu verbessern und um neue Möglichkeiten zur Kooperation zu identifizieren.“ (Obama 2009, S. 4). Mit Blick auf die skizzierten Potentiale einer browserbasierten Zusammenarbeit in Echtzeit gibt dieses Leitbild auch weiterhin eine wertvolle Orientierung. Prinzipiell stellen sich grundsätzliche Fragen, ob etwa Regierung und Verwaltung überhaupt auf eine Zusammenarbeit ausgerichtet sein werden und wollen, oder umgekehrt ob die Bürger dies unterstützen. Insofern ist es erforderlich, sich mit den Herausforderungen einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit auseinander zu setzen, um daraus Handlungsempfehlungen zur Überwindung abzuleiten. Zur Analyse müssen somit die rechtlichen Rahmenbedingungen und der Datenschutz, die verfügbare Technologie und die Angebote am Markt, die organisatorischen Herausforderungen, die finanziellen Mittel und die erforderlichen Strategien herangezogen werden.

### 5.2 Recht und Datenschutz

Das Grundgesetz und eine Reihe weiterer wegweisender Gesetze regeln, in welchen Grenzen den Verwaltungen eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit in Deutschland überhaupt erlaubt ist. Die Bundesrepublik Deutschland ist nach Art. 20 GG ein demokratischer und sozialer Bundesstaat, in dem alle Staatsgewalt vom Volke ausgeht und diese in Wahlen und Abstimmungen sowie durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung vom Volke ausgeübt wird. Die Gesetzgebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden. Nach Art. 30 GG ist die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben Sache der Länder, soweit das Grundgesetz keine andere Regelung trifft oder zulässt. Die Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern wird in Art 70 ff. GG geregelt. Behörden können Zuständigkeiten demnach nicht auf andere Behörden delegieren. Auch Mischverwaltungen sind nicht zulässig. Zugleich sind das Ressortprinzip (Art. 65 GG), das Subsidiaritätsprinzip (Art. 23 GG) und die kommunale Selbstverwaltung der Kommunen mit eigener Organisationshoheit (Art. 28 (2) GG) zu berücksichtigen (Beck 2012, S. 56 ff.). In Deutschland regelt das Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) die elektronische Kommunikation (§§ 3a VwVfG), die Amtshilfe (§§ 4 ff. VwVfG), die europäische Verwaltungszusammenarbeit (§§ 8a ff. VwVfG), die Verfahrensgrundsätze (§§ 9 ff. VwVfG), förmliche Verwaltungsverfahren (§§ 63 ff. VwVfG), Verfahren über eine einheitliche Stelle (§§ 71a ff. VwVfG) und ehrenamtliche Tätigkeiten (§§ 81 ff. VwVfG). An diesem Gesetz orientieren sich die Verwaltungsverfahrensgesetze der Länder wie etwa das Verwaltungsverfahrensgesetz für Baden-Württemberg (LVwVfG). Gemeinsame Geschäftsordnungen der Organe des Bundes (GGO, GOBReg, GOBT, GOBR, GemAusGO, GOBVerfG) und der Organe der Länder (RegGO BW) regeln ebenso wie das Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GKZ) die Details der Zusammenarbeit mit Zweckverbänden. Weitere Regelungen finden sich in den spezifischen Gesetzen und Verordnungen, beispielsweise in der Gemeindeordnung zu ehrenamtlichen Tätigkeiten der Bürger in Gemeinden (§§ 15 ff. GemO BW). Das im Gesetzgebungsverfahren

befindliche E-Government-Gesetz soll bis 2013 Vorgaben zum elektronischen Zugang zur Verwaltung, zu elektronischen Verwaltungsverfahren, zur elektronischen Aktenführung und zu gemeinsamen Verfahren kodifizieren.

Mit Blick auf eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit obliegt es den zuständigen Stellen zu prüfen, wo eine Mitwirkung einzelner Bürger oder einer breiten Öffentlichkeit wertvoll und rechtlich zulässig beziehungsweise eine Auslagerung an Unternehmen über ein Ausschreibungsverfahren geboten ist. Gerade beim Crowd Sourcing, der Auslagerung auf eine unbekannte anonyme Masse meist unentgeltlich tätiger Freizeitaktivisten stellen sich Fragen der vertrauensvollen Zusammenarbeit, der Dauerhaftigkeit, der Verbindlichkeit und der Haftung. Ein Angebot zur offenen Mitwirkung bedeutet nicht, dass dies von den Bürgern auch angenommen werden muss oder diese sich über einen längeren Zeitraum dauerhaft und verlässlich engagieren. Andererseits könnte das Interesse von militanten interessensgesteuerten Vereinen oder gar verfassungsfeindlichen Organisationen geweckt werden, die mit einem Engagement ganz eigene Zwecke verfolgen. Konsequenterweise muss sich eine koordinierende Stelle im Vorfeld stets Gedanken über diese möglichen Risiken, Ausstiegsoptionen und Sanktionsmechanismen machen, um auf Fehlentwicklungen in offenen Strukturen frühzeitig, angemessen und gesetzeskonform reagieren zu können. Eine vollkommene Auslagerung öffentlicher Aufgaben auf eine Crowd erscheint daher unwahrscheinlich, eine Einladung zur Mitarbeit aber durchaus als wahrscheinlich. Jeder Zwang zur offenen IT-gestützten Zusammenarbeit würde dagegen irritieren, denn der Ansatz der Offenheit setzt ja gerade auf Freiwilligkeit im Engagement.

Mit Blick auf den Datenschutz muss sichergestellt werden, dass die Erfassung personenbezogener Daten bei der elektronischen Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen nur dort erfolgt, wo dies zur Erfüllung der Aufgaben der verantwortlichen Stelle erforderlich ist. Eine Löschung muss erfolgen, sobald dieses Erfordernis nicht mehr besteht (§§ 12 ff. BDSG). Dennoch wird oft die Sorge artikuliert, dass mit Angeboten zur offenen IT-gestützten Zusammenarbeit potentiell gegen Datenschutzaufgaben verstoßen werden könnte, etwa wenn Personen mit vollem Namen benannt und deren Verhalten öffentlich angeprangert wird. Insofern sind datenschutzkonforme Regelungen zur Erfassung und Veröffentlichung von Namen erforderlich, die sich am geltenden Recht orientieren. Zudem lässt die internetbasierte Offenheit Auswertungen der Zugriffe auf Server zu, die im Sinne eines Social Media Monitorings eines Tages zur Analyse des Verwaltungshandelns oder des Bürgerverhaltens verwendet werden könnten. Folglich muss darauf geachtet werden, dass Serverzugriffsprotokolle nur anonymisiert erhoben und andere Formen der Protokollierung nur auf freiwilliger Basis vorgenommen werden. Von allen Anbietern muss ein datenschutzkonformer Umgang im Kontext der elektronischen Zusammenarbeit sichergestellt werden. Sollte dies bei außerhalb der Europäischen Union residierenden Unternehmen wie etwa Facebook nicht möglich sein, muss auf eine Nutzung dieser Angebote vorerst verzichtet werden (Weichert 2010). Häufig ist der Datenschutz aber nur ein gezieltes wie überzeugendes Argument, um Aktivitäten aus anderen Gründen zu unterbinden, ohne auf die wahren Beweggründe eingehen zu wollen.

### **5.3 Technologie und Informationsfluten**

Entscheidend für die Akzeptanz einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit ist das vorhandene Angebot an sicheren Plattformen und Werkzeugen zur Kooperation und Koproduktion. Anbieterübersichten erhöhen die Markttransparenz und informieren über das gesamte verfügbare Angebot. Teilweise werden diese Lösungen bisher nur in Unternehmen eingesetzt und noch nicht im öffentlichen Sektor erprobt. Eignen sich für einfache Ansätze noch Softwarelösungen und ein schmalbandiger Internet-Zugang, so setzen viele netzbasierten Cloud-Dienste zur Zusammenarbeit auf einen

Breitbandzugang. Eigenentwicklungen in Form von Prototypen (Beta Lösungen) sind ebenso vorstellbar, insbesondere wenn bei der gemeinsamen Entwicklung mit den Nutzern neue Wege beschritten werden sollen, ohne dass es bereits geeignete Vorlagen gibt. Um eine digitale Spaltung der Gesellschaft zu vermeiden, sollte daher von Anfang an auf einen vertikalen Mehrkanalansatz gesetzt werden. Wer keinen Computer oder Smartphone besitzt, kann sich dann telefonisch, persönlich oder schriftlich einbringen. Der integrierende Ansatz stellt sicher, dass keiner der Beiträge verloren geht.

Ergänzend zum Datenschutz muss auch die IT-Sicherheit bei der offenen IT-gestützten Zusammenarbeit Berücksichtigung finden. Die IT-Grundschutzkataloge zeigen mögliche Gefährdungen (BSI 2012: Gefährdungskataloge) und die sich daraus ableitenden Handlungsempfehlungen auf (BSI 2012: Maßnahmenkataloge). Rigide Einstellungen der Firewall können als Barriere wirken und eine elektronische Zusammenarbeit unterbinden. Sollten die Mitarbeiter kaum oder nur nach expliziter Freigabe auf Plattformen zur Zusammenarbeit zugreifen dürfen, werden sie die Nutzung dieser Angebote vermutlich gar nicht mehr in Erwägung ziehen.

Engagieren sich überraschend viele Bürger in einer Form der elektronischen Zusammenarbeit, so muss die Verwaltung diese Beteiligungsflut auch verarbeiten können. Während eine hohe Spenden- und Investitionsbereitschaft tendenziell geringe Probleme schafft, können Tausende von wertvollen Impulsen die Projektarbeiten, Gremienarbeiten, Entscheidungsvorbereitungen, Evaluierungen und Innovationsprozesse gehörig unter Druck setzen. Die teilnehmenden Bürger erwarten eine inhaltliche Auseinandersetzung mit ihren jeweiligen Vorschlägen und wollen gemeinsam erarbeitete Ergebnisse sehen. Andernfalls, so die Befürchtung, würde es sich nur um eine Alibiveranstaltung handeln, die im Internet mit einem „Shitstorm“ an kritischen und negativen E-Mails, Tweets und Kurznachrichten beantwortet werden könnte. Gegebenenfalls muss hier, wie beim Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin 2012, kurzfristig Personal aufgestockt werden, um die Flut der Vorschläge erfolgreich zu bewältigen.

## 5.4 Organisation

Obwohl jede Form einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit von Regierung und Verwaltung angestoßen werden könnte, muss damit gerechnet werden, dass sich Bürger im Sinne ihres persönlichen gesellschaftlichen Engagements auch selbst organisieren und dass eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit über das Internet von der Zivilgesellschaft getragen wird. Die beiden Angebote von der Open Knowledge Foundation Frag den Staat (<https://fragdenstaat.de>) und Open Spending (<http://openspending.org>) zeigen beispielhaft, wie so eine bisher nicht vorhandene Transparenz, Vernetzung und Zusammenarbeit mit interessierten Bürgern hergestellt werden kann. Auf diesen Erfahrungen lassen sich künftig Portale zum Monitoring und zur Evaluierung des Regierungs- und Verwaltungshandelns aufsetzen. Diese Ansätze werden die Regierungs- und Oppositionsparteien mit unterschiedlichen Absichten verfolgen und begleiten. Selbst wenn keine repräsentative Beteiligung der Bevölkerung zu erwarten ist, viel von Freiwilligkeit und persönlicher Motivation abhängt, so werden sich durchaus kompetente Mitbürger und tatkräftige Vereine engagieren, die mit ihren Beiträgen wertvolle Impulse vor Ort, national oder bei globalen Anliegen setzen wollen. Staat und Verwaltung stehen damit vor der Herausforderung, wie mit diesen Angeboten, ihren offenen Prozessketten, ihren elektronisch signierten Unterschriftenlisten und dem durch sie ausgelösten Modernisierungsdruck konstruktiv umgegangen werden soll.

Zunächst sollten Staat und Verwaltung über Aus- und Weiterbildungsprogramme sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter zu einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit mit Anderen befähigt sind und die externen Impulse für Kooperation, Koproduktion und Bildung zu schätzen lernen. So muss die

Bereitschaft geweckt werden, um Hilfe zu fragen, sie zu geben sowie Informationen zu recherchieren und mit anderen zu teilen (Riedl 2012, S. 116 f.; Hansen 2009, S. 43 ff.). Eine Schulung zum kompetenten Einsatz moderner Web 2.0-Technologien ist für eine offene Zusammenarbeit erforderlich. Vorhandene Bedenken gegenüber einem kooperativen Verwaltungshandeln sollten besprochen werden, etwa der mögliche Umgang mit Mitgliedern einer Partei, kritischen Journalisten, Nörglern, Ausländern, Auskundschaftern und Verfassungsfeinden. Die Befürchtungen vor ständiger Bürgerkontrolle, Manipulationen und neuen Mobbingformen am Arbeitsplatz durch exzessive Transparenz und destruktives Nutzerverhalten sind ernst zu nehmen (Osimo 2008, S. 9). Ebenso muss klar vermittelt werden, wo das Amtsgeheimnis auch weiter zu beachten ist und wo eine Offenlegung der Unterlagen echte Mehrwerte generiert. Koordinierungsstellen zum Bürgerengagement und die Benennung lokaler Ehrenamtsbeauftragter helfen, das gesellschaftliche Engagement der Bürger vor Ort intensiver zu fördern. Gelingt es einem Crowd Recruiter, eine Masse an Engagierten zu mobilisieren und ihr seine Vorstellungen überzeugend zu vermitteln, dann darf das Engagement und seine Wirkung auf die Politik nicht unterschätzt werden. Hieraus leiten sich zudem die Anforderungen ab, auch nicht webaffine Gruppen anzusprechen und die eher passive Mehrheit der Bürger zur Übernahme von mehr Verantwortung zu aktivieren.

Darüber hinaus müssen Regelungen zur Einbindung der offenen IT-gestützten Zusammenarbeit in die Aufbau- und Ablauforganisation von Behörden und Gebietskörperschaften getroffen werden. Eigentlich handelt es sich bei allen vorgestellten Ansätzen primär um ergänzende Funktionen zur Einbindung der Bürger in bestehende Abläufe. Daher wäre eine Auslagerung der Funktionen auf ein öffentliches oder privates IT-Dienstleistungszentrum überlegenswert, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Es mag jedoch Gründe geben, etwa die Nähe zur Aufgabe und zum Bürger, die für eine organisatorische Verankerung in den zuständigen Fachbereichen oder für eine eigenständige Institution zum Bürgerengagement sprechen. Pressestellen sind auf Grund ihrer Aufgabenstellung nur bedingt dazu geeignet, die fachliche Betreuung einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit in Fachthemen zu übernehmen. Soweit bereits vorhanden sollte darauf geachtet werden, dass die Schnittstellen zu den zentralen Prozessketten bekannt sind und bereits elektronisch bedient werden können, um Medienbrüche in den Abläufen und damit unnötige Verzögerungen zu vermeiden.

Mit Blick auf diese organisatorischen Herausforderungen empfiehlt es sich, die ersten Schritte zu einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit in ein Open Government Veränderungsmanagement einzubetten, um die organisatorischen und kulturellen Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Zur Anreizsetzung sollten die Zielvereinbarungen und Haushaltsprozesse derart verändert werden, dass eine Zusammenarbeit belohnt wird und Anreizstrukturen ein kooperatives Verhalten der Behörden fördern. Zur Zielmessung sind konkrete Messkriterien und Kennzahlen zu definieren, an Hand derer sich die Qualität von Zusammenarbeit konkret am Input, Output, Outcome und Impact messen lässt. Über öffentliche Aufrufe sollten Bürger und Einrichtungen gezielt eingeladen werden, sich aktiv an der elektronischen Zusammenarbeit zu beteiligen. Andernfalls bleibt die Beteiligung sehr überschaubar. Ohne Marketingbudget kann niemand über die Angebote zur offenen Zusammenarbeit informiert und zur Teilnahme bewegt werden. Behördenübergreifende Erfahrungsaustausche helfen von den Erlebnissen und Einsichten anderer Akteure und Vorhaben zu profitieren. Mittelfristig ist ein Rahmen für eine generelle Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor zu setzen. Innerhalb dieses Rahmens sollten Behörden dann ihre individuellen Pläne erarbeiten, wie eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit zur Erledigung ihrer öffentlichen Aufgaben beitragen kann (NAPA 2009, S. 8).

## 5.5 Finanzierung

Die Implementierung offener IT-gestützte Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor hängt in ihrer Finanzierung von den öffentlichen Haushalten ab, soweit nicht Unternehmen, Vereine, Stiftungen oder Mäzene die Planungs- und Betriebskosten und damit auch die Gestaltung der Plattformen übernehmen. Einige Web 2.0-Plattformen stehen heute sogar unentgeltlich zur Nutzung bereit, refinanziert über Werbung. Gerade bei der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben wäre eine solche private Finanzierung aber unzulässig, da sich der Geldgeber von seinem Engagement Vorteile versprechen könnte. Insofern muss bei den Haushaltsverhandlungen darüber nachgedacht werden, in welcher Höhe den Behörden Mittel für eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit und aus Gründen der Glaubwürdigkeit Mittel für eine Umsetzung der dann ausgewählten Vorschläge und Handlungsempfehlungen bereitgestellt werden soll. Zudem könnten Projekt- und Fördermittel künftig unter der Auflage vergeben werden, dass eine elektronische Zusammenarbeit mit Partnern ein Pflichtbestandteil des jeweiligen Vorhabens sein muss. Mit Blick auf die angespannte Haushaltslage bei Bund, Ländern und Kommunen werden jedoch eher ressourcenschonende Aktivitäten befürwortet, die eine finanzielle oder personelle Entlastung der Behörden versprechen. Eine vollständige Auslagerung von Aufgaben auf Dienstleistungszentren oder Private wäre ein Eingeständnis dieses Ressourcenmangels, aber auch Konsequenz einer ernsthaften Aufgabenkritik eines künftig verstärkt auf Zusammenarbeit setzenden Staates und einer Reduzierung staatlicher Aktivitäten auf die eigentlichen Kernaufgaben.

## 5.6 Strategie

Strategisch sollte eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit in eine Vision, daraus abgeleitete Ziele und eine Umsetzungsstrategie zur Erreichung dieser Vorgaben eingebettet sein. Das eingangs von Präsident Obama skizzierte Leitbild einer offenen Zusammenarbeit mag hier als Orientierung dienen. Die Verwaltung kann mit anderen durchaus sehr produktiv zusammenarbeiten, insbesondere wenn dieser Anspruch von den Wählern und der Politik eingefordert wird. Sicherlich werden sich in Deutschland aber eigene Ansätze und Schwerpunkte zur Zusammenarbeit herausbilden, die in die deutsche Verwaltungskultur und das künftige deutsche Verständnis eines offenen Regierungs- und Verwaltungshandeln passen (Open Government: Öffnung von Staat und Verwaltung; von Lucke 2010; GI 2012). Mit Blick auf die in Abschnitt 3 aufgezeigten Ansatzpunkte, Nutzen und Mehrwerte muss jede Gebietskörperschaft für sich entscheiden, wo sich ein solches Engagement wertschöpfend auswirkt und deswegen verfolgt werden sollte. Die skizzierten Herausforderungen zeigen, dass eine offene Zusammenarbeit auf Basis von Web 2.0-Diensten für die Verwaltungsbehörden anspruchsvoll wie wertvoll sein wird. Um weder Politiker noch Verwaltungsmitarbeiter und erst recht nicht die Bürger dabei zu überfordern, könnte mit kleineren Maßnahmen begonnen werden, um allmählich Erfahrungen zu sammeln. Dabei sollten frühestmöglich die im Rahmen von zivilgesellschaftlichen Bemühungen gewonnenen Open Government Erfahrungen eingebunden werden. Die Auswahl geeigneter Plattformen und Werkzeuge sollte Bestandteil der digitalen Allmende werden, also jener Daten, Informationen, Schnittstellen und Dienste mit lokaler Bedeutung, die allen Bürgern als Basisangebot zur Verfügung stehen sollten. Bewährte Ansätze lassen sich so flächendeckend ausrollen. Wertvolle Anregungen zur Zusammenarbeit könnten sich aus der Open Government Partnership (<http://www.opengovpartnership.org>) ergeben. Über 55 Staaten tauschen sich in diesem Verbund derzeit darüber aus, mit welchen Schwerpunkten und welchen Ergebnissen sie versuchen, ein offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln zu realisieren.

## 6 Fazit: Unbekannte offene IT-gestützte Zusammenarbeit

Das Potential einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten jenseits eines politischen Bürgerengagements besitzt ganz abwechslungsreiche Facetten. Hier eröffnen sich in den kommenden Jahren interessante Entwicklungsperspektiven, wenn diese Angebote breite Bevölkerungsschichten erreichen. Mit einer Kompaktanalyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Tabelle 11) werden die bisherigen Eindrücke zum Abschluss zusammengetragen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügbarkeit ausgereifter Lösungen</li><li>• Kooperation und Koproduktion</li><li>• Zusammenarbeit mit den Bürgern</li><li>• Stärkung der Selbstorganisation</li><li>• Kontrolle politischer Herrschaft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine Eignung für alle öffentlichen Aufgaben</li><li>• Rechtliche Grenzen &amp; Datenschutzvorgaben</li><li>• Koordinierungsaufwand und -kosten</li><li>• Geringe Routine bei der Zusammenarbeit</li><li>• Dauerhafte Auslagerung von Aufgaben</li></ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"><li>• Offene Zusammenarbeit mit den Bürgern</li><li>• Offenes Monitoring mit den Bürgern</li><li>• Offene Evaluierung mit den Bürgern</li><li>• Gemeinsame Problemlösung &amp; Innovation</li><li>• Gemeinsame Finanzierung von Vorhaben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emotionale und kulturelle Vorbehalte</li><li>• Finden geeigneter Experten, Partner, Bürger</li><li>• Qualität der Beiträge und Leistungen</li><li>• Unkontrollierbarkeit der politischen Folgen</li><li>• Verstöße gegen den Datenschutz</li></ul>

**Tabelle 11: Kompaktanalyse zur offenen IT-gestützten Zusammenarbeit beim Regieren und Verwalten**

Bereits heute sind zur gemeinsamen Finanzierung, zum gemeinsamen Wissen, zur gemeinsamen Projektarbeit, zur offenen Gremienarbeit, zum freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement, zur gemeinsamen Begutachtung, zum offenen Monitoring, zur offenen Evaluierung und zur gemeinsamen Ideenfindung viele ausgereifte Lösungen im Internet und als mobile Lösungen verfügbar. Sie ermöglichen eine Kooperation und Koproduktion von Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, ohne dass sie in der aufgezeigten Breite bereits im öffentlichen Bewusstsein oder gar Bestandteil politischer Programme sind. Die Bereitstellung von sich selbst erklärender Angebote zur offenen Zusammenarbeit stärkt die Selbstorganisation der Zivilgesellschaft und erlaubt den Bürgern eine Kontrolle politischer Herrschaft. Aus der offenen Zusammenarbeit, einem offenen Monitoring und einer offenen Evaluierung ergeben sich auch neue Formate, um gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und zu lösen, Innovationsimpulse zu setzen und Vorhaben gemeinsam zu finanzieren. Daraus ergeben sich weitere Impulse zur internen Zusammenarbeit in Behörden, zwischen Behörden und in Kooperation mit Dienstleistungseinrichtungen.

Allerdings eignet sich eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit nicht für alle öffentlichen Aufgaben. Rechtliche Grenzen bei hoheitlichen Aufgaben und berechtigte Datenschutzvorgaben zwingen zu Beschränkungen. Koordinierungsaufwand und -kosten stehen nur begrenzt finanzielle oder personelle Entlastungen gegenüber. Eine Routine kann es bei einer offenen Zusammenarbeit an sich kaum geben. Zudem besteht die Sorge, dass durch eine Zusammenarbeit Aufgaben dauerhaft an Unternehmen ausgelagert werden. Mitarbeiter im öffentlichen Dienste haben zudem Vorbehalte, dass sich geeignete Experten, Partner und motivierte Bürger gar nicht erst finden, die Qualität der Beiträge und Leistungen zu wünschen lässt, die Folgen eine solchen Öffnung für Politik und Verwaltung heute kaum vorhersehbar sind und Verstöße gegen den Datenschutz faktisch kaum geahndet werden.

Diese Abwägungen sollten die Bürger von Friedrichshafen nicht davon ablenken, dass der Erfolg einer offenen Zusammenarbeit auch von ihrem persönlichen Engagement abhängt. Obwohl es technische Lösungen für viele skizzierte Ansätze bereits gibt, wurde ihre Umsetzung bisher noch nicht konsequent verfolgt. Das Beispiel der gemeinsamen Plattform [sags-doch.de](https://sags-doch.de) zum Anliegenmanagement der Stadt Friedrichshafen und des Bodenseekreises zeigt jedoch, dass mit mehr als 750 von den Bürgern generierten Anliegen im ersten Jahr eine grundsätzliche Bereitschaft besteht, solche Angebote anzunehmen und sich einzubringen. Vor allem der transparente wie datenschutzkonforme Umgang mit den Anliegen, die zeitnahe Rückmeldung, die Bewertungsfunktionen und die geographische Aufbereitung der Anliegen erhöhen den Informationsstand in der Bevölkerung und legitimieren das Verwaltungshandeln nachhaltig. Diese Form eines offenen Monitorings ist eine der Stärken des Häfler Ansatzes, der auf ein weiteres Potential für eine offene IT-gestützte Zusammenarbeit mit Bevölkerung schließen lässt.

Noch können Stadt, Bodenseekreis, Land und Bund eigene Akzente zur elektronischen Zusammenarbeit, zur gemeinsamen Finanzierung und zur gemeinsamen Innovation setzen. Bisher ist auch noch kein Leitbild eines neu aufgestellten und dabei auf Zusammenarbeit setzenden Staates und einer entsprechend agierenden Verwaltung entwickelt worden. Pragmatisch ist jedoch damit zu rechnen, dass es gerade engagierte Bürger und zivilgesellschaftliche Interessensgruppen sein werden, die mit ihrem bürgerschaftlichen Engagement die inhaltlichen Schwerpunkte einer offenen Zusammenarbeit besetzen werden. Die Bereitstellung von Werkzeugen und Angeboten bedeutet noch nicht, dass diese auch genutzt werden. Haben die Häfler Bürger aber erkannt, welches Potential in einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit zu Erreichung ihrer eigenen Wünsche und Ziele steckt, dann werden sie diese Technologien mit der Zeit auch intensiver nutzen. In den kommenden Jahren sollten Politik und Verwaltung daher auf allen Ebenen mit neuartigen Formen der Bürgerbeteiligung rechnen, vor allem aber mit einem sehr viel stärkeren gesellschaftlichen Engagement auf Basis einer offenen IT-gestützten Zusammenarbeit. Dieser Veränderungsprozess wird beileibe nicht nur Friedrichshafen am Bodensee erfassen, sondern auch die Lebens- und Standortqualität an vielen anderen Orten verbessern und diese Welt noch sehr viel lebenswerter machen.

## Literatur

**Beck 2012: Beck, Wolfgang:** Rechtliche Rahmenbedingungen für Kooperation im E-Government, in: Eixelsberger, Wolfgang und Stember, Jürgen (Hrsg.): E-Government – Zwischen Partizipation und Kooperation, Springer-Verlag, Wien 2012, S. 51 - 70.

**BIFAB 2001: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG:** Meyers Großes Taschenlexikon in 25 Bänden, 8. Auflage sowie PC Bibliothek Express 2.1.17, Meyers Lexikonredaktion, Bibliographisches Institut Taschenbuchverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 2001.

**BMI 2012: Bundesministerium des Innern:** Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit - Baustein E-Zusammenarbeit, Version 1.0, Bundesministerium des Innern, Berlin 2012. Online: [http://www.verwaltung-innovativ.de/cn\\_115/nn\\_684674/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e\\_zusammenarbeit\\_templateId=raw,property=publicationFile.pdf/e\\_zusammenarbeit.pdf](http://www.verwaltung-innovativ.de/cn_115/nn_684674/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e_zusammenarbeit_templateId=raw,property=publicationFile.pdf/e_zusammenarbeit.pdf).

**BSI 2012: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik:** IT-Grundschutzkataloge, 12. Auflage, Bonn 2012. Online: <https://gsb.download.bva.bund.de/BSI/ITGSK12EL/IT-Grundschutz-Kataloge-12-EL.pdf>.

**Czosseck/Ottis/Talihärm 2011: Czosseck, Christian; Ottis, Rain und Talihärm, Anna-Maria:** Estonia After the 2007 Cyber Attacks - Legal, Strategic and Organisational Changes in Cyber Security, Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence, Tallinn 2011. Online: [http://www.ccdcoe.org/articles/2011/Czosseck\\_Ottis\\_Taliharm\\_Estonia\\_After\\_the\\_2007\\_Cyber\\_Attacks.PDF](http://www.ccdcoe.org/articles/2011/Czosseck_Ottis_Taliharm_Estonia_After_the_2007_Cyber_Attacks.PDF).

**Deutscher Bundestag 2012: Sekretariat der Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft im Bundestag:** Stand der Dinge: Online-Bürgerbeteiligung der Enquete, Berlin 2012. Online: [http://www.bundestag.de/internetenquete/Stand\\_der\\_Dinge\\_Buergerbeteiligung\\_der\\_Enquete\\_Sept\\_2012](http://www.bundestag.de/internetenquete/Stand_der_Dinge_Buergerbeteiligung_der_Enquete_Sept_2012).

**Gabriel 2012: Gabriel, Oscar:** Chancen und Grenzen der Bürgerbeteiligung, in: Walper, Sabine; Henning, Klaus und Breidenbach, Stephan (Hrsg.): Dialog über Deutschlands Zukunft - Ergebnisbericht des Expertendialogs der Bundeskanzlerin 2011/2012, Langfassung, Bundeskanzleramt, Berlin 2012, S. 124 - 149. Online: [https://www.dialog-ueber-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ergebnisbericht/2012-09-10-Langfassung-barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.dialog-ueber-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ergebnisbericht/2012-09-10-Langfassung-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=2).

**GI 2012: Gesellschaft für Informatik:** Memorandum zur Öffnung von Staat und Verwaltung (Open Government) - Positionspapier der Fachgruppe Verwaltungsinformatik und des Fachbereichs Informatik in Recht und öffentlicher Verwaltung der Gesellschaft für Informatik, Bonn 2012. Online: <http://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fg-vi/FGVI-121016-GI-PositionspapierOpenGovernment.pdf>



**Große 2012: Große, Katharina:** Adhocracy @ EidG – Eine Untersuchung der Beteiligungsplattform enquetebeteiligung.de, in: von Lucke, Jörn et al (Hrsg.): Staat und Verwaltung auf dem Weg zu einer offenen, smarten und vernetzten Verwaltungskultur, TICC Schriftenreihe Band 3, epubli GmbH, Berlin 2012, S. 70 - 74.

**Hammon/Hippner 2012: Hammon, Larissa und Hippner, Hajo:** Crowdsourcing, in: Wirtschaftsinformatik, 54. Jahrgang, Heft 3, Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, S. 165 - 168.

**Hensen 2006: Hensen, Jürgen:** Shared Service Center für die Bundesverwaltung – Zur Erforderlichkeit und Ausgestaltung eines neuen Organisationsmodells, in: Verwaltung & Management - Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 12. Jahrgang, Heft 4, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2006, S. 177 - 183.

**Herzberg 2012: Herzberg, Johann:** Staatsmodernisierung durch Open Innovation: Problemlage, Theoriebildung, Handlungsempfehlungen, Schriftenreihe des Deutsche Telekom Institute for Connected Cities der Zeppelin Universität Friedrichshafen, Band 4, epubli GmbH, Berlin 2012.

**Hoßfeld/Hirth/Tran-Gia 2012: Hoßfeld, Tobias; Hirth, Matthias und Tran-Gia, Phuoc:** Crowdsourcing, in: Informatik-Spektrum, 35. Jahrgang, Heft 3, Springer Verlag, Heidelberg 2012, S. 204 - 208.

**ISPRAT 2009: Fiedler, Jobst; Peters, Johannes und Schuppan, Tino:** Die Neuordnung öffentlicher Verwaltung durch eine Industrialisierung von Verwaltungsprozessen - Bündelungs-, Industrialisierungs- und Service-Ansätze bei der öffentlichen Leistungserbringung, ISPRAT e.V., Hamburg 2009. Online: [http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/Shared\\_Services\\_Projekt\\_Abschlussbericht.pdf](http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/Shared_Services_Projekt_Abschlussbericht.pdf).

**ISPRAT 2010: Graudenz, Dirk; Krug, Barbara; Hoffmann, Christian; Schulz, Sönke; Warnecke, Thomas und Klessmann, Jens:** Vom Open Government zur Digitalen Agora, ISPRAT Whitepaper, ISPRAT-Verein, Hamburg 2010. Online: [http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/Whitepaper\\_Open%20Government\\_Digitale\\_Agora\\_foermatiert\\_v039.pdf](http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/Whitepaper_Open%20Government_Digitale_Agora_foermatiert_v039.pdf).

**Jansen et al 2010: Jansen, Stephan A.; Richter, Saskia; Hahnke, Elisabeth; Achleitner, Ann-Kristin; Spiess-Knafl, Wolfgang; Volk, Sarah; Then, Volker; Mildenberger, Georg; Scheuerle, Thomas und Schmitz, Björn:** Defining Social Entrepreneurship - Eine Definition von Social Entrepreneurship, Mercator-Forschungsnetzwerk „Unternehmertum im Sozialen“, Friedrichshafen, München und Heidelberg 2010. Online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1713358>.

**Klessmann 2009: Klessmann, Jens:** Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit partizipativer Verwaltung - Eine Untersuchung am Beispiel des Projekts Peer To Patent, Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer 2009.

**Köppl 2012: Köppl, Carsten:** Modell Quickborn reborn - Wie Bürger ihrer Stadt Geld leihen können, in: Government 2020 Blog, ProPress Verlag, Bonn 2012. Online: <http://www.government2020.de/blog/?p=1229>.

**Lasswell 1956: Lasswell, Harold Dwight:** The Decision Process - Seven Categories of Functional Analysis, University of Maryland Press, College Park 1956.

**Lee 2003: Lee, Geunjo:** IT and Corruption Control: OPEN system of Seoul Metropolitan Government, 11<sup>th</sup> International Anti-Corruption Conference, Workshop IT and Corruption Control, Seoul 2003. Online: [http://iacconference.org/documents/11th\\_iacc\\_workshop\\_IT\\_and\\_Corruption\\_Control.doc](http://iacconference.org/documents/11th_iacc_workshop_IT_and_Corruption_Control.doc).

**Leutheusser-Schnarrenberger 2011: Leutheusser-Schnarrenberger, Sabine:** Für eine kooperative Verwaltung, in: Government 2020 Blog, ProPress Verlag, Bonn 2011. Online: <http://www.government2020.de/blog/?p=881>.

**von Lucke 2009: von Lucke, Jörn:** Vom Kabinettinformationssystem zur Elektronischen Gesetzgebung, in: Zeitschrift für Gesetzgebung, 24. Jahrgang, Heft 3, Verlag C.F. Müller, Heidelberg 2009, S. 244 - 259. ISSN 0179-4051.

**von Lucke 2010: von Lucke, Jörn:** Open Government - Öffnung von Staat und Verwaltung, Gutachten für die Deutsche Telekom AG zur T-City Friedrichshafen, Deutsche Telekom Institute for Connected Cities, Zeppelin University gGmbH, Friedrichshafen 2010. Online: [http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/ticc/JvL-100509-Open\\_Government-V2.pdf](http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/ticc/JvL-100509-Open_Government-V2.pdf).

**von Lucke/Geiger 2010: von Lucke, Jörn und Geiger, Christian:** Open Government Data - Frei verfügbare Daten des öffentlichen Sektors, Gutachten für die Deutsche Telekom AG zur T-City Friedrichshafen, Deutsche Telekom Institute for Connected Cities, Zeppelin University gGmbH, Friedrichshafen 2010. Online: <http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/ticc/TICC-101203-OpenGovernmentData-V1.pdf>.

**von Lucke/Geiger/Hoose/Schreiner 2011: von Lucke, Jörn; Geiger, Christian; Hoose, Alexander und Schreiner, Mario:** Open Budget 2.0 & Open Budget Data - Öffnung von Haushaltswesen und Haushaltsdaten, Deutsche Telekom Institute for Connected Cities, Zeppelin University gGmbH, Friedrichshafen 2011. Online: <http://www.zeppelin-university.de/deutsch/lehrstuehle/ticc/TICC-111024-OpenBudget-V1.pdf>.

**von Lucke/Herzberg/Kluge/vom Brocke/Müller/Zimmermann 2012: von Lucke, Jörn; Herzberg, Johann; Kluge, Ulrike; vom Brocke, Jan; Müller, Oliver; Zimmermann, Hans-Dieter:** Offene gesellschaftliche Innovation - Die Seealemannische Definition, eSocietyBodensee 2020 Blog, Friedrichshafen 2012. Online: <http://esocietybodensee2020.wordpress.com/publikationen/offene-gesellschaftliche-innovation-die-seealemannische-definition>.

**Meier 2001: Meier, Christoph:** Virtuelle Teamarbeitsräume im WWW, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 4/2001, S. 78 - 83.

**NAPA 2009: National Academy of Public Administration:** Memorandum - Summary Analysis of the Open Government Brainstorm, National Academy of Public Administration, Washington DC 2009.

**North 2002: North, Klaus:** Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.

**Noveck 2009: Noveck, Beth Simone:** Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful, Brookings Institution, Washington 2009.

**Obama 2009: Obama, Barack:** Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies - SUBJECT: Transparency and Open Government, in: General Services Administration: Transparency and Open Government, Intergovernmental Solutions Division, GSA Office of Citizens Services and Communications, Washington DC 2009, S. 4.

**Osimo 2008: Osimo, David:** Web 2.0 in Government: Why and How?, JRC Scientific and Technical Reports. Luxemburg: European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Sevilla 2008. Online: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC45269.pdf>.

**Pütz 2012: Pütz, Uwe:** Finanzierung – Ohne Bank geht es auch, in: mobil, Heft 10, Deutsche Bahn AG und G+J Corporate Editors GmbH, Hamburg 2012, S. 66 - 70.

**Riedl 2012: Riedl, Reinhard:** Zusammenarbeit im Schweizer E-Government, in: Eixelsberger, Wolfgang und Stember, Jürgen (Hrsg.): E-Government – Zwischen Partizipation und Kooperation, Springer-Verlag, Wien 2012, S. 109 - 122.

**Hansen 2009: Hansen, Morton:** Collaboration, Harvard Business School Press, Cambridge 2009.

**Riemke-Gurzki 2012: Riemke-Gurzki, Thorsten:** Untersuchung der Machbarkeit von Video-basierten Übertragungen von Sitzungen der Regionalversammlung, Verband Region Stuttgart, Stuttgart 2012. Online: <http://www.region-stuttgart.org/i2ebridge/Download?docid=11739>.

**Schwarzer/Krcmar 2010: Schwarzer, Bettina und Krcmar, Helmut:** Wirtschaftsinformatik - Grundlagen betrieblicher Informationssysteme, 4. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2010.

**Spiess-Knafl 2012: Spiess-Knafl, Wolfgang:** Finanzierung von Sozialunternehmen - Eine theoretische und empirische Analyse, Dissertation, Technische Universität München, München 2012. Online: <http://d-nb.info/102496406X/34>.

**VRS 2012: Verband Region Stuttgart:** Sitzungsvorlage Nr. 107/2012 (Ausschuss für Wirtschaft, Infrastruktur und Verwaltung) am 10.10.2012 zur Beschlussfassung: Übertragung der Sitzungen der Regionalversammlung und deren Ausschüsse im Internet, Verband Region Stuttgart, Stuttgart 2012. Online: <http://www.region-stuttgart.org/i2ebridge/Download?docid=11738>.

**Walper/Henning/Breidenbach 2012: Walper, Sabine; Henning, Klaus und Breidenbach, Stephan:** Dialog über Deutschlands Zukunft - Wie wollen wir zusammenleben? Wovon wollen wir leben? Wie wollen wir lernen? Ergebnisbericht des Expertendialogs der Bundeskanzlerin 2011/2012, Langfassung, Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Berlin 2012. Online: [https://www.dialog-ueber-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ergebnisbericht/2012-09-10-Langfassung-barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.dialog-ueber-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ergebnisbericht/2012-09-10-Langfassung-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=2).

**Weichert 2010: Weichert, Thilo:** Cloud Computing und Datenschutz, Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein, Kiel 2010. Online: <https://www.datenschutzzentrum.de/cloud-computing/20100617-cloud-computing-und-datenschutz.html>.

**Wikipedia 2012:** Deutschsprachige Wikipedia: Evaluation, Wikimedia Foundation Inc., San Francisco 2012. Online: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Evaluation&oldid=108860934>.

**Zebralog/ifib 2008: Albrecht, Steffen; Kohlrausch, Niels; Kubicek, Herbert; Lipka, Barbara; Märker, Oliver; Trénel, Matthias, Vorwerk, Volker; Westholm, Hilmar und Wiedwald, Christian:**  
„E-Partizipation – Elektronische Beteiligung von Bevölkerung und Wirtschaft am E-Government“,  
Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, Ref. IT 1, Institut für  
Informationsmanagement Bremen GmbH (ifib), Bremen 2008. Online:  
<http://www.ifib.de/publikationsdateien/ifib-zebralog-e-partizipation-lang.pdf>.

## Verzeichnis der zitierten Gesetze, Richtlinien und Ordnungen

**Bundesdatenschutzgesetz (BDSG):** Bundesdatenschutzgesetz vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814).

**Deutsches Richtergesetz (DRG):** Deutsches Richtergesetz vom 19. April 1972 (BGBl. I S. 713), zuletzt geändert durch Artikel 17 des Gesetzes vom 6. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2515).

**Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR):** Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt.

**E-Government Gesetz (EgoVG):** Entwurf der Bundesregierung eines Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften in der Fassung vom 19. September 2012 nach der Kabinettsbefassung und vor Weiterleitung an den Deutschen Bundestag.

**Freiwilligen Polizeidienstgesetz (FPoIDG):** Gesetz über den Freiwilligen Polizeidienst (FPoIDG) in Baden-Württemberg in der Fassung vom 12. April 1985, zuletzt geändert durch Artikel 28 des Gesetzes vom 1. Juli 2004 (GBl. S. 469).

**Gemeindeordnung für Baden-Württemberg (GemO BW):** Gemeindeordnung für Baden-Württemberg vom 24. Juli 2000 (GBl., S. 581 ff.), zuletzt geändert durch Artikel 28 der Verordnung vom 25. Januar 2012 (GBl., S. 65 ff.).

**Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO):** Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien vom 30. August 2000 (GMBl. S. 526 (Nr. 28)), zuletzt geändert durch Änderungs-bekanntmachung vom 1. September 2011.

**Geschäftsordnung der Bundesregierung (GOBReg):** Geschäftsordnung der Bundesregierung, vom 11. Mai 1951 (GMBl. S. 137), zuletzt geändert durch Änderungs-bekanntmachung vom 21. November 2002 (GMBl. S. 848).

**Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages (GOBT):** Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages vom 2. Juli 1980 (BGBl. I S. 1237), zuletzt geändert durch Bekanntmachung vom 7. Mai 2012 (BGBl. I S. 1119).

**Geschäftsordnung des Bundesrates (Deutschland) (GOBR):** Geschäftsordnung des Bundesrates vom 26. November 1993 (BGBl. I S. 2007), zuletzt geändert durch Nr. 1–4 der Bekanntmachung vom 8. Juni 2007 (BGBl. I S. 1057).

**Geschäftsordnung für den Gemeinsamen Ausschuss (GemAusGO):** Geschäftsordnung für den Gemeinsamen Ausschuss vom 23. Juli 1969 (BGBl. I S. 1102), zuletzt geändert durch Änderungs-bekanntmachung vom 25. März 1993 (BGBl. I S. 1500).

**Geschäftsordnung des Bundesverfassungsgerichts (GOBVerfG):** Geschäftsordnung des Bundesverfassungsgerichts vom 15. Dezember 1986 (BGBl. I S. 2529), zuletzt geändert durch Art. 1 Bekanntmachung vom 7. Januar 2002 (BGBl. I S. 1171).

**Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GKZ):** Gesetz über kommunale Zusammenarbeit vom 16. September 1974 (GBl. S. 408), zuletzt geändert durch Gesetz vom 4. Mai 2009 (GBl. S. 185), Art. 7.

**Grundgesetz (GG):** Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. III, S. 100-1, v), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Juli 2012 (BGBl. I S. 1478).

**Informationsfreiheitsgesetz (IFG):** Gesetz zur Regelung des Zugangs zu Informationen des Bundes IFG vom 5. September 2005 (BGBl. I S. 2722).

**Landesverwaltungsverfahrensgesetz (LVwVfG):** Verwaltungsverfahrensgesetz für Baden-Württemberg vom 12. April 2005 (GBl. S. 350 ff.), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 17. Dezember 2009 (GBl. S. 809 ff.).

**Regierungsgeschäftsordnung (RegGO BW):** Geschäftsordnung der Regierung des Landes Baden-Württemberg vom 6. März 2007 (GBl. S. 185 ff.), zuletzt geändert durch Beschluss vom 27. Juli 2010 (GBl. S. 529).

**Schornsteinfegergesetz (SchfG):** Gesetz über das Schornsteinfegerwesen vom 10. August 1998 (BGBl. I S. 2071), zuletzt geändert durch Artikel 17 des Gesetzes vom 3. April 2009 (BGBl. I S. 700).

**Vermessungsgesetz für Baden-Württemberg (VermG):** Vermessungsgesetz für Baden-Württemberg vom 1. Juli 2004 (GBl. 469 ff.), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 30. November 2010 (GBl. S. 989).

**Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG):** Verwaltungsverfahrensgesetz vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), zuletzt geändert durch Artikel 2 Absatz 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2827).

**Wehrpflichtgesetz (WPfIG):** Wehrpflichtgesetz vom 15. August 2011 (BGBl. I S. 1730), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1583).