



Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliche Fakultät

Matthias Döring | Sabrina Mucha

Was Bürger bem(a)erken

Eine Evaluation des Maerkers Brandenburg

Suggested citation referring to the original publication:
VM Verwaltung & Management 19 (2013) 1, pp. 45–55
DOI <http://dx.doi.org/10.5771/0947-9856-2013-1-45>
ISSN 0947-9856

Postprint archived at the Institutional Repository of the Potsdam University in:
Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 112
ISSN 1867-5808
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-435399>
DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-43539>

Was Bürger bem(a)erken – Eine Evaluation des Maerkers Brandenburg

Matthias Döring/Sabrina Mucha

Eingebettet in die aktuelle Open-Government-Debatte gewinnen E-Bürgerdienste weiter an Bedeutung. Zu den Vorreitern internetbasierter Bürgerdienste wird der Brandenburger Bürgerservice Maerker gezählt, da dieser eine einfache Möglichkeit der Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung über Infrastrukturprobleme in der Gemeinde bietet. Auf der Grundlage von Experteninterviews und einer Umfrage unter den teilnehmenden Kommunen evaluieren die Autoren die Einführung und Umsetzung des Maerker Brandenburgs. Im Ergebnis zeigen sich neben einer großen Breite an Akzeptanz und Zustimmung unter den beteiligten Akteuren auch unausgeschöpfte Potenziale zur Verbesserung der Prozesse innerhalb der Verwaltung. Dieser Artikel stellt die Ergebnisse der Evaluation des Maerkers dar und gibt einen Ausblick auf weitere Entwicklungspotenziale.

Eine Kommune muss mit verschiedenen Infrastrukturproblemen kämpfen, für die sie unmittelbar verantwortlich ist. Die besondere örtliche Nähe zum Bürger ist hierbei sowohl Chance als auch Herausforderung. Bei dem Versuch die Kommune auf Probleme in der Gemeinde oder Stadt aufmerksam zu machen, scheitern viele Bürger an „verzweifelt langen Minuten in der Warteschleife des Bürgertelefons, um schließlich zu erfahren, dass zwischen zwölf und zwei flexible Mittagspause ist“¹. Auf Briefe und Mails an Infoadressen folgen keine Reaktionen. Dies führt zu allgemeiner Unzufriedenheit, Zurückhaltung und zum Verlust des Vertrauens in die Problemlösungsfähigkeit der Verwaltung. Die Verwaltung sei zu langsam, zu autoritär, zu undurchsichtig, zu bürgerfern.² Hintergrund sind hierbei häufig komplexe Verantwortlichkeiten oder ein Mangel an organisierter Einbindung der

Bürger. Die Zusammenarbeit von Bürger und Kommune ist in vielen Kommunen eine völlig neue Qualität der Verwaltungsarbeit. Und doch kann sie für beide Seiten äußerst fruchtbar sein. In einigen Brandenburger Kommunen wurde hierzu ein internetbasierter Bürgerservice mit dem Namen „Maerker“ eingeführt, der gezielt die Bürger in die Aufgabenerledigung in Ordnungsangelegenheiten mit einbeziehen, Transparenz in die Verwaltungsarbeit bringen und interne Verwaltungsabläufe optimieren soll.³

Der vorliegende Artikel stellt eine erste Evaluation des Bürgerservices Maerker dar. Dabei soll überprüft werden, inwiefern der Maerker als Instrument für Open Government angesehen werden kann. Auf folgende Fragen wird besonders Wert gelegt: Wie erfolgte die Einführung und Verbreitung des Maerkers? Welche Erfahrungen

konnten bei der Umsetzung des Maerkers bei den Anwendern gemacht werden? Wie zufrieden sind die Anwender mit dem Maerker? Auf welche Art kann und wird der Bürger involviert? Dieser Artikel stellt die Ergebnisse der Evaluation des Maerkers dar und gibt einen Ausblick auf weitere Entwicklungspotenziale.

Open Government – Staat und Bürger auf Augenhöhe

In die E-Government-Debatte eingebettet, erfuhr ein Konzept in den letzten Jahren ein Revival: Open Government. Während der Begriff und die Diskussion nicht neu sind⁴, erfährt sie durch die aktuellen Entwicklungen wieder vermehrt Erwähnung. Die wohl populärste Verwendung fand im ‘Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies’ durch U.S.-Präsident Barack Obama statt. In dieser Schrift erklärt er die Ziele seines Open Government-Konzeptes, bestehend aus drei Stufen: Transparenz, Partizipation und Kollaboration, die eine Öffnung der Verwaltung gegenüber den Bürgern fördern und so Vertrauen in die staatlichen Institutionen erhöhen sollten.⁵ Von Lucke hebt besonders hervor, dass nach dem Memorandum auch tatsächlich Ergebnisse folgten, wie Data.gov oder das IT-Dashboard.⁶

Ein wesentliches Element von Open Government sei die Förderung von Transparenz. Das Konzept Transparenz bezieht sich auf die Verfügbarkeit von aktueller, relevanter und kompletter Informationen über staatliche Aktivitäten zum Nutzen



Matthias Döring, B.A.

Forschungsstudent am Graduierten-Kolleg „WIPCAD – Wicked Problems, Contested Administrations“ der Universität Potsdam



Sabrina Mucha, B.A.

Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Politikwissenschaft,

Verwaltung und Organisation sowie am Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam

- 1 Polke-Majewski 2010.
- 2 Vgl. Behrens 1999, S. 47.
- 3 Vgl. service.brandenburg.de 2009.
- 4 Vgl. Parks 1957.
- 5 Vgl. Obama 2009, S. 4.
- 6 Vgl. von Lucke 2010, S. 401.

der Bürger.⁷ Die Bereitstellung von Informationen und Dokumenten ermöglicht den Bürgern das Handeln der Verwaltung zu beurteilen. Durch das Internet sind hierfür gänzlich neue Möglichkeiten geschaffen. Neben der rechtlichen Transparenz (offizieller Veröffentlichung von Daten), wird durch das Internet eine faktische Transparenz (leichte Verfügbarkeit von Daten) geschaffen. Transparenz bildet die Grundlage für die nächsten beiden Elemente von Open Government.

Partizipation wird im Falle von Open Government als Einbezug von Bürgern, Unternehmen und Interessengruppen verstanden. Dies betrifft sowohl Entscheidungsprozesse in der Politik als auch das Handeln von Verwaltungen. Die Verwaltung sollte Wissen und Expertise in der Bevölkerung für das eigene Handeln nutzen. Die Verantwortung für die Aufgabenerledigung bleibt hierbei jedoch bei der Verwaltung.

Als letzte Stufe sollte die Verwaltung vermehrt Kollaborationen mit Bürgern und Unternehmen anstreben. Der Unterschied zu Partizipation liegt darin, dass nicht nur Entscheidungen und Handeln mit Akteuren außerhalb der Verwaltung abgesprochen und beraten werden, sondern dass externe Akteure aktiv an der Problembewältigung mitwirken und selbst tätig werden.

Die OECD entwickelte eine andere Konzeption von Open Government.⁸ In jenem Konzept besteht Open Government aus den drei Elementen Verantwortungsbewusstsein, Transparenz und Offenheit. All diese Elemente beziehen sich allerdings ausschließlich auf die Arbeit der Verwaltung selbst. Eine Governance-Perspektive im Sinne von Partizipation von Bürgern und Interessengruppen oder gar sektorübergreifende Kollaborationen wird hierbei ausgeblendet. Im Rahmen dieses Artikels verwenden wir die Open-Government-Definition nach Lathrop und Ruma, die sich stark an dem Konzept Obamas orientiert: “[Open government] (...) co-innovates with everyone, especially citizens; shares resources that were previously closely guarded; harnesses the power of mass collaboration; drives transparency throughout its operations; (...) a truly integrated and networked organization”⁹.

Als Erweiterung zu Obamas 3-Stufen-Konzept integrieren die beiden Autoren zwei zusätzliche Aspekte. Zum einen zielt ein neuartiges Open Government auf eine Veränderung bisheriger Verwaltungsprozesse ab. Klassische Prozesse, die ausschließlich innerhalb von Verwaltungen bearbeitet wurden, sollen mit anderen Akteuren in anderen Sektoren vernetzt und integriert werden. Zum anderen seien nicht einfache Kollaborationen zu verfolgen, sondern vor allem Massenkollabo-

Teilnahme besonders in der Peripherie gefunden werden.

- Zum anderen sollen die Erfahrungen der Anwender bei der Umsetzung des Maerkers dargestellt werden. Damit soll gezeigt werden, wofür Maerker genutzt wird (Nutzungsanalyse) und ob Prozesse und Arbeitsabläufe verbessert werden konnten.
- Abschließend soll in einer zusammenfassenden Evaluation der Grad der Zielerreichung und der Zufriedenheit

»Das Verhältnis von E-Government und Open Government ist in der wissenschaftlichen Debatte konzeptionell noch nicht geklärt.«

rationen. Während Privatisierungen seit den 90ern bereits verbreitet sind, sollen Massenkollaborationen mit Bürgern eine neuartige Qualität von gemeinsamer Aufgabenerfüllung liefern.

Das Verhältnis von E-Government und Open Government ist in der wissenschaftlichen Debatte konzeptionell noch nicht geklärt. Ob Open Government eine Erweiterung von E-Government ist, nur ein Synonym oder gar ein gänzlich neuer Nachfolger, muss in kommenden Diskussionen geklärt werden.

Das Untersuchungsdesign

Bisherige Untersuchungen, die sich mit dem Bürgerservice Maerker beschäftigten, konzentrierten sich vorrangig auf die konzeptionelle Darstellung und die Umsetzung des Maerkers. Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich vor allem mit den Erfahrungen der Initiatoren und der Anwender des Maerkers vor Ort in den Kommunen. Dabei werden in der Auswertung folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Zum einen sollen hier Probleme bei der Verbreitung und Einführung des Maerkers dargestellt werden und mögliche Erklärungen für die zurückhaltende

der Anwender im Umgang mit Maerker dargestellt werden, da gerade das Akzeptanzmanagement vor Ort eine wichtige Rolle für das Gelingen des Maerkers spielt.

Dazu wurden schriftliche Befragungen, in Form eines internetbasierten Fragebogens, in den 45 Kommunen, die mit Stand des 26.06.2012 an dem Projekt Maerker teilnahmen, durchgeführt. Der Fragebogen enthielt sowohl offene als auch geschlossene Fragen, um die Bemerkungen und Anregungen der Befragten in die Untersuchung einfließen lassen zu können. 26 von 45 Kommunen (September 2012) beantworteten die Fragen, was einer Rücklaufquote von rund 60,5 Prozent entspricht. Die Kommunen sind hierbei unterschiedlichster Größe und repräsentieren die von Maerker am meisten erschlossenen Landkreise. Die Ergebnisse werden im Folgenden deskriptiv ausgewertet. Aufgrund des explorativen Vorgehens wurde bewusst auf inferenzstatistische Untersuchungen verzichtet.

⁷ Vgl. Ferranti 2009, S. 7.

⁸ Vgl. OECD 2003, S.10ff.

⁹ Lanthrop/Ruma 2010, S.XVI, Anpassungen durch Autoren.

Um zusätzliche Informationen zum Konzept, der Entwicklung und der Umsetzung zu erhalten, wurde auf die Einblicke von Experten zurückgegriffen. Dazu wurden Experteninterviews mit den Maerker-Verantwortlichen geführt. Zum Konzept wurde Frank Schiersner vom Ministerium des Innern Brandenburg¹⁰ befragt. Er arbeitete an der Entwicklung des Maerkers mit. Zur Umsetzung und den Erfahrungen fand ein Gespräch mit Dr. Ortwin Böckmann, dem Leiter des Kommunalen Anwendungszentrums beim Brandenbur-

für E-Government im Innenministerium Brandenburg entwickelt. Als Vorbild diente die Seite fixmystreet.com aus Großbritannien. Der Unterschied zum deutschen Modell liegt dabei in der Ausgestaltung: fixmystreet.com ist eine private Initiative, die die Bürgeranliegen der Behörde zukommen lässt. Was dann passiert, liegt allein im Ermessen der Behörde. Maerker hingegen gibt dem Bürger auf Grundlage der abzuschließenden Rahmenvereinbarung das Serviceversprechen, dass „(...) innerhalb [von] drei Werktagen eine In-

am 17. September 2009 und ist gleichzeitig der offizielle Start des Bürgerservices Maerker. Im September 2012 nehmen 45 Kommunen, einschließlich des Berliner Bezirks Lichtenberg, an dem Projekt teil. Darunter sind Gemeinden wie Kleinmachnow oder Stahnsdorf, Ämter, wie das Amt Plessa oder das Amt Brieskow-Finkenheerd, aber auch Städte wie Teltow, Werder (Havel) und Potsdam.¹³

Die Internetplattform Maerker ermöglicht es den Bürgern, ihre Kommune bei der Aufgabenerfüllung zu unterstützen, indem sie Hinweise, die den öffentlichen Raum betreffen, hinterlegen. In jeder teilnehmenden Kommune gibt es mehrere Mitarbeiter, die Zugriff auf das Redaktionssystem des Maerkers bekommen. Die Aufgabe der Redakteure ist es, zum einen die Bürgerhinweise zu sichten und an die zuständige Fachstelle weiterzuleiten und zum anderen die Bürger über den Stand der Abarbeitung und deren Verlauf zu informieren. Die Weiterleitung erfolgt über eine E-Mail-Funktion im Portal. Liegt die Zuständigkeit für die Behebung des Missstandes nicht im Aufgabenbereich der Kommune, können auf diesem Wege Hinweise auch an andere Verwaltungen, wie Kreise, Landratsämter, Landes- oder Bundesverwaltung oder kommunale Dienstleister weitergeleitet werden. Diese und andere Verwaltungen und Einrichtungen unterstützen die Maerker-Redakteure bei der Bearbeitung der Hinweise und gelten daher als „Maerker-Unterstützer“. Sie „haben die Möglichkeit, durch Unterzeichnung der Unterstützer-Erklärung, der Rahmenvereinbarung beizutreten“¹⁴. In diesem Fall verpflichten sie sich, innerhalb von drei Werktagen auf die an sie weitergeleiteten Bürgerhinweise zu reagieren und die teilnehmenden Kommunen über die Bearbeitung zu informieren. Die Bürger erhalten dann innerhalb der drei Werktage über den örtlichen Redakteur eine Information über die Problemb-

»Als Vorbild diente fixmystreet.com aus Großbritannien. Der Unterschied jedoch ist, dass Maerker dem Bürger ein Serviceversprechen gibt, dass innerhalb von drei Werktagen eine Information erfolgt.«

gischen IT-Dienstleister (ZIT-BB), statt. Ihm wurde die Verantwortung für das Projekt Maerker übertragen. Den Experteninterviews lagen halbstandardisierte Gesprächsleitfäden zu Grunde.

Der Maerker – Eine Evaluation

Der Bürgerservice Maerker ist eine internetbasierte Plattform für Bürger und Verwaltung, mit der Bürger auf einfachem Wege ihrer Kommune mitteilen können, wo es Missstände in Ordnungsangelegenheiten (z.B. Infrastrukturprobleme, unnötige Barrieren für ältere und behinderte Menschen oder Müllverschmutzungen) gibt. Damit geht es einerseits um die Erhöhung der Zufriedenheit der Bürger mit ihrer Kommune sowie um die Förderung des aktiven Dialogs zwischen Bürger und Verwaltung. Interne Verwaltungsabläufe sollen optimiert und Transparenz in der Verwaltungsarbeit geschaffen werden.¹¹

Die Geburtsstunde des Maerkers

Maerker wurde 2008 im Rahmen des Wettbewerbes ‚eKommune‘ zum Schwerpunkt E-Bürgerdienste durch das Referat

information über die Problembhebung oder den weiteren Verfahrensweg zur Problembhebung [erfolgt] (...)“¹².

Der Bürgerservice Maerker wurde in die vorhandene Infrastruktur von service.brandenburg integriert. Dadurch dass auf die vorhandenen Ressourcen zurückgegriffen werden konnte, waren zusätzliche Investitionen zur Entwicklung des Maerkers nicht notwendig. Aus diesem Grund entstehen den teilnehmenden Kommunen durch die Nutzung von Maerker im Normalfall keine Kosten für die Nutzung der Infrastruktur.

Es gestaltete sich als schwierig, Kommunen für einen Testlauf zu gewinnen, da diese zusätzlichen Arbeitsaufwand befürchteten. Hinzu kam wahrscheinlich auch eine gewisse Sättigung mit Reformprojekten. Fünf Monate, nachdem eine zugriffsgeschützte Version ins Netz gestellt worden war, erklärten sich schließlich im Dezember 2008 aufgrund von informellen Kontakten des Referatsleiters die Kommunen Rathenow, Rüdersdorf bei Berlin und Mittenwalde bereit, Maerker pilotweise zu testen. Die Testphase endete

10 Abteilung I, Referat 11, E-Government und IT-Leitstelle.

11 Vgl. service.brandenburg.de 2009; Polke-Majewski 2010.

12 Rahmenvereinbarung 17.09.2009, 2; Änderungen durch Autoren.

13 Vgl. Maerker.Brandenburg 2012.

14 Maerker 2012.

hebung oder über den weiteren Verfahrensweg. Dies entspricht dem Serviceversprechen, welches die Bürgermeister der teilnehmenden Kommunen mit ihrer Unterschrift unter die Rahmenvereinbarung Bürgerservice Maerker abgeben.

Maerker als Instrument des Open Government?

Nach dem vorgestellten Konzept von Open Government ist festzustellen, dass der Maerker nur Teile der drei Elemente Transparenz, Partizipation und Kollaboration ausfüllt. Maerker ist ein E-Govern-

ment-Dienst, der vor allem auf Transparenz ausgelegt ist. Es wird gezeigt, dass die Verwaltung aktiv wird und innerhalb einer kurzen Frist auf Einträge auf der Maerker-Plattform reagiert. Ebenso wird erläutert, warum bestimmte Sachverhalte auf eine bestimmte Art oder zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden können. Damit werden Vorgänge und Entscheidungen von außen nachvollziehbar gemacht. Der Bürger hat außerdem die Möglichkeit, aktiv die Arbeit der Verwaltung zu beeinflussen und örtliche Missstände gegenüber der Verwaltung aufzuzeigen. In diesem Sinne kann von einer Partizipation des Bürgers an der Arbeit der Kommunalverwaltung gesprochen werden. Kollaborationen finden allerdings nicht statt. Maerker besitzt aber die Potenziale, auch in diese Richtung erweitert zu werden und den Bürgern die Möglichkeit des Mitregierens zu geben. Durch die Beteiligung von privaten Unternehmen, so genannte „Maerker-Unterstützer“, und der verstärkten Zusammenarbeit mit anderen Behörden deuten sich Kollaborationen an. Unternehmen und andere Behörden werden in die Aufgabenwahrneh-

mung einbezogen. Eine abgestimmte und gemeinsame Bearbeitung von Problemstellungen von Bürger und Verwaltung findet beim Maerker (noch) nicht statt. Zum heutigen Zeitpunkt stellt der Maerker eine Art Beschwerdemanagement im Bereich von Ordnungsangelegenheiten dar. Potenziale zur Weiterentwicklung sind aber auch hier zu finden.¹⁵ Im Sinne des Open Government erschöpft sich der Maerker bisher auf die Stufe der Partizipation. Jedoch ist eine potenzielle Erweiterung auf die nächste Stufe, die Kollaboration, durchaus möglich. Wenn bestimmte Meldungen, beispielsweise Grünflächen-

Nichtsdestotrotz ist dieses Verbreitungsschema wahrscheinlich zu großen Teilen dem unsystematischen Marketing des Maerkers geschuldet. Strukturierte Werbung für das Projekt fand und findet nicht statt. Die Verbreitung basiere vor allem auf zwei Säulen. Erstens, der informelle Austausch zwischen Kommunen, z.B. Bürgermeister werben bei Bürgermeistern. Zweitens der informelle Austausch zwischen Kommunen und Maerker-Initiatoren, z.B. zwischen dem Leiter des ZIT-BB und Bürgermeistern oder Ratsmitgliedern.¹⁶ Des Weiteren werden Gelegenheiten wie Messen oder Parteitage genutzt. Beispielsweise wurde auf dem Parteitag der Piraten, die aufgrund ihrer Internetaffinität ein besonderes Interesse entwickeln könnten, für den Maerker geworben. Einmal pro Jahr findet ein Workshop für die Maerker-Redakteure statt. Auch hier finden sich Interessenten aus noch nicht beteiligten Kommunen ein. Insgesamt verläuft die Verbreitung jedoch eher schleppend. Der Mangel an Mitteln für eine flächendeckende Verbreitung durch Kampagnen wird auch von den beteiligten Mitarbeitern kritisch betrachtet.¹⁷

Entscheidet sich eine Kommune für die Einführung des Maerkers, so bleibt die zentrale Frage, warum der Maerker eingeführt wird. Aus den Experteninterviews ergaben sich zwei zentrale Gründe: Kommunikation mit und Einbeziehung von Bürgern sowie Einsparpotenziale. Durch die Einführung der Online-Plattform Maerker wird nicht nur ermöglicht, dass Bürger die Verwaltung via Internet auf Missstände in ihrer näheren Umgebung hinweisen können. Aufgrund des Service-Versprechens ist gewährleistet, dass der Bürger über das grafische Ampelsystem innerhalb kurzer Zeit eine Rückmeldung über den Bearbeitungsstand erhält. Im Falle einer Nichtlösbarkeit des Problems kann die Verwaltung den Bürgern unmittelbar erklären, warum das Problem nicht behoben werden kann (gelb-grüne Ampel). Im Gegensatz zu bisherigen Möglichkeiten der Schadensmeldung, die einer fast ausschließlichen Einweg-Kommunikation entsprechen (z.B.

»Im Sinne des Open Government erschöpft sich der Maerker bisher auf die Stufe der Partizipation – eine potenzielle Erweiterung auf die nächste Stufe, die Kollaboration, scheint durchaus möglich.«

pflege, z.B. durch organisierte Bürgerorganisationen behoben werden, kann dies für die Kommunalverwaltungen eine weitere Entlastung sein. In Sinne von Lathrop und Ruma wäre dann sogar Massenkollaborationen mit einem breiten Teil der Bevölkerung möglich. Örtliche Verbände und Organisationen könnten hier als Maerker-Unterstützer aktiv werden.

Auswertung der Ergebnisse

Bereits 45 Kommunen nutzen den Bürgerservice Maerker. Von einer flächendeckenden Einführung in Brandenburg kann jedoch nicht gesprochen werden. Betrachtet man die Verbreitung der teilnehmenden Kommunen, so ist eine Konzentration im Berliner Umland, speziell um Potsdam zu bemerken. Diese Verteilung sei jedoch eher zufällig und vor allem auf persönliche Kontakte von Ortwin Böckmann zurückzuführen. Vor allem die Kommunen in eher ländlich geprägten Gebieten Brandenburgs haben bisher wenig Interesse an der Einführung des Maerkers gezeigt.

¹⁵ Vgl. Böckmann 2012; Schiersner 2012.

¹⁶ Vgl. Böckmann 2012.

¹⁷ Vgl. Schiersner 2012.

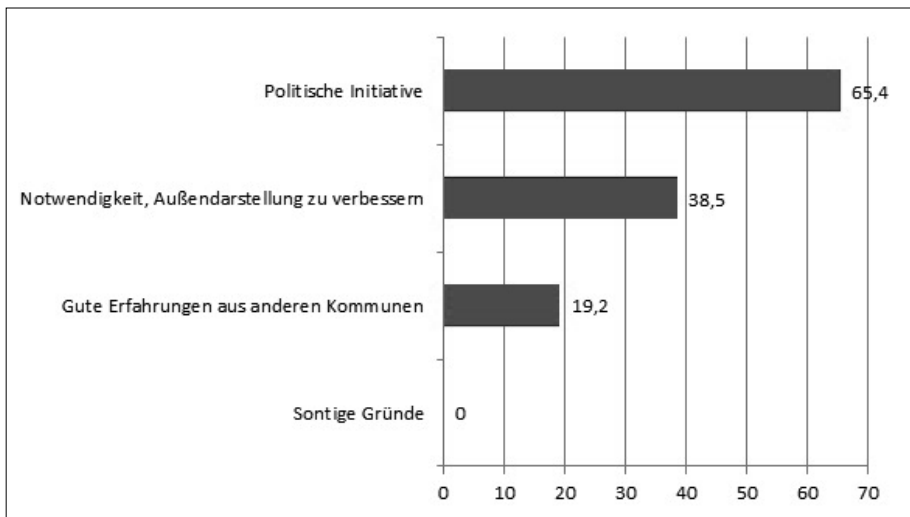


Abb. 1: Gründe für die Einführung des Maerkers; n=26; Mehrfachantwort möglich, Angaben in Prozent

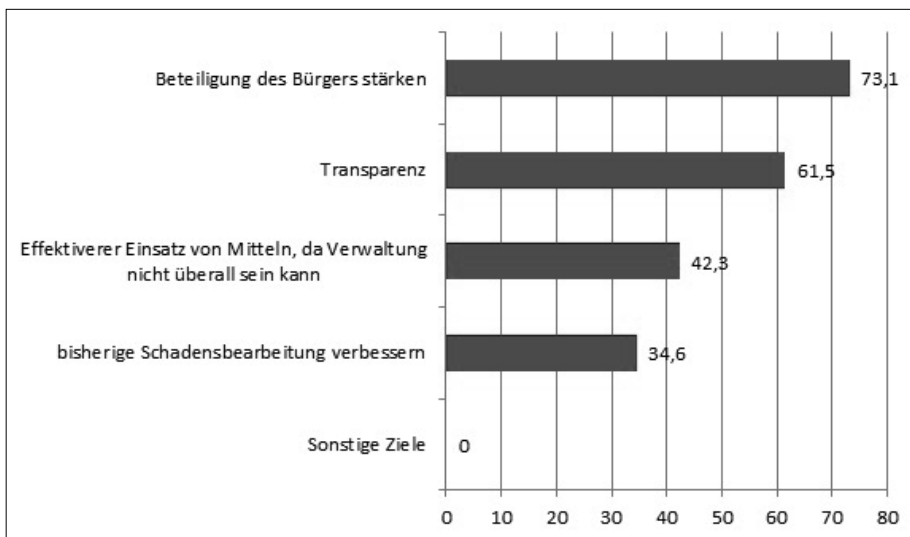


Abb. 2: Ziele der Einführung des Maerkers; n=26; Mehrfachantwort möglich; Angaben in Prozent

Schadensbericht via Telefon abgeben), ermöglicht die Maerker-Plattform ein Instrument zum gegenseitigen Informieren von Bürgern und Verwaltung. Im Idealfall führt dies sogar zu einer durchorganisierten Bürgervereinigung, wie beispielsweise in der Stadt Teltow, die Straßen patrouilliert und überprüft und so den Außendienstmitarbeitern der Ordnungsämter erhebliche Arbeit abnehmen kann. Dies zeigt unmittelbar auch Einsparpotenziale auf. Im Gegensatz zur herkömmlichen Methoden der Schadensmeldung, z.B. per Telefon, kann der Bürger sich auf der Maerker-Plattform vorab informieren, ob sein zu meldender Fall nicht bereits gemeldet wurde. Redundante Schadensmeldung und entsprechend redundante Anrufe und Verwaltungsabläufe können so verhindert werden. Auch ist anzuzweifeln, dass Bür-

ger bei Schadensmeldungen in jedem Fall die richtige Telefonnummer des zuständigen Sachbearbeiters verwenden, wenn keine einheitliche Nummer durch die Verwaltung organisiert ist. Die Verwaltungskomplexität und Zuständigkeit verschiedener Ämter kann durch die einheitliche Maerker-Plattform für den Bürger auf eine Adresse beschränkt werden (One-Stop-Shop). Mit besonders hohen Einsparpotenzialen ist zu rechnen, wenn mit der Einführung des Maerkers eine sinnvolle Umgestaltung der Prozesse verfolgt wird, wie das Beispiel Berlin-Lichtenberg später zeigen wird.

Zusätzliche nützliche Effekte können z.B. sein, dass Kommunalpolitiker, die die Maerker-Plattform beobachten, nachvollziehen können, worin besondere In-

teressen für Bürger liegen, z.B. besondere Straßen, Höfe, Parkanlagen. Hier bietet der Maerker auch für die kommunale Demokratie, beispielsweise Bürgerinitiativen oder Ratsmitglieder einen indirekten Kommunikationskanal.

In unserer Befragung richteten wir uns an die Kommunen, um die Gründe für die Einführung des Maerkers und die verfolgten Ziele nachzuvollziehen. Verfolgten die Kommunen eine stärkere Einbeziehung der Bürger oder eine Verbesserung der Prozesse? Geschah die Einführung vor allem auf Basis politischen Willens oder weil andere Kommunen von guten Erfahrungen mit dem Maerker berichteten?

Aus dem Ergebnis der Befragung ist deutlich zu erkennen, dass die klare Mehrheit der Kommunen den Maerker auf Initiative der politischen Führung, d.h. Bürgermeister oder Ratsmitglieder einführte (mehr als 65%, siehe Abb. 1). Dies entspricht auch der Maxime des ZIT-BB, vor allem jene politische Führungsebene anzusprechen, da dann mit einer höheren Erfolgsquote der Einführung des Maerker zu rechnen sei. Die Kommunikation zwischen den Kommunen hingegen scheint eine untergeordnete Rolle zu spielen (nur rund 19 %). Dies lässt darauf schließen, dass die Verbreitung des Maerkers mittels Schneeballsystem bisher wenig Wirkung entfaltet. Das aktive Anwerben bei den politischen Führungspersonen scheint hingegen sehr viel stärker für die Verbreitung des Maerkers verantwortlich zu sein.

Auch bei der Frage nach den mit der Einführung des Maerkers verfolgten Zielen zeigt sich eine deutliche Tendenz: Die Kommunen führen den Maerker primär für die bessere Einbindung des Bürgers und mehr Transparenz ein (jeweils rund 62% und 73%, siehe Abb. 2). Ein kleinerer Teil der Kommunen beabsichtigte auch eine Erhöhung der Effektivität der Arbeit der Kommunen und eine Verbesserung des Prozesses der Schadensbearbeitung insgesamt (42% und 35%). Für die meisten Kommunen scheint der Maerker primär ein Kommunikationsinstrument mit den Bürgern zu sein. Nur ein geringer Teil sieht die Möglichkeit der Einsparpotenziale und Verbesserungspotenziale, die durch den Maerker ermöglicht werden können.

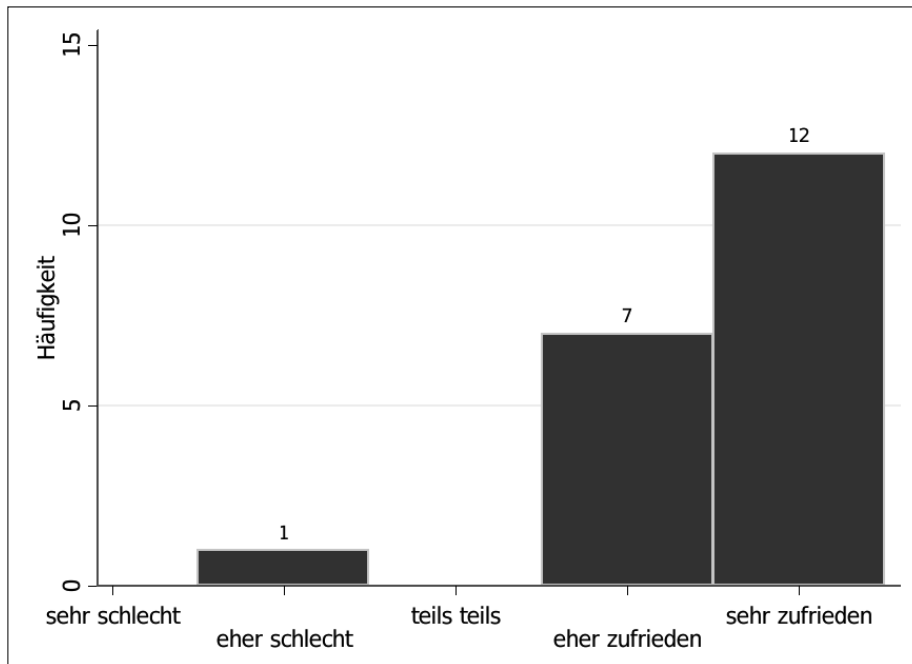


Abb. 3: Zufriedenheit mit Unterstützung durch das Ministerium bei der Einführung des Maerkers; n=20

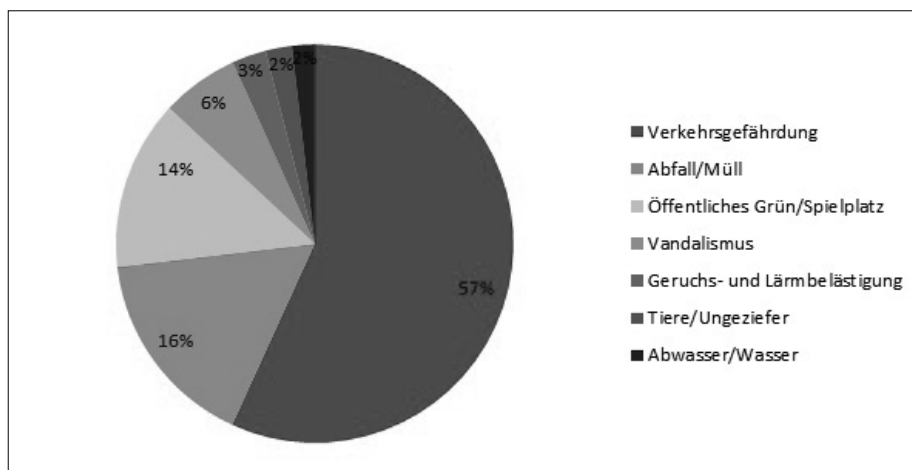


Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Maerker-Kategorien; n=2126

Da die Einführung des Maerkers durch das Ministerium bzw. den ZIT-BB unterstützt wird, ist für die Auswertung relevant, ob die teilnehmenden Kommunen mit der Unterstützung zufrieden sind oder Bedarf für weitere Leistungen, z.B. Schulungen, besteht. Abbildung 3 zeigt auf, dass die Kommunen insgesamt eher bis sehr zufrieden mit der Einführungsunterstützung durch Ministerium bzw. ZIT-BB sind.¹⁸

Change Management spielt bei der Einführung des Maerkers eine wichtige Rolle. Das größte Problem ist hierbei, dass der Maerker überwiegend ein Top-Down-Projekt ist, da gezielt Bürgermeister und Ratsmitglieder angesprochen werden. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erzie-

len, ist entsprechend schwieriger als bei Projekten, die z.B. durch Arbeitsgruppen innerhalb der Verwaltung, also Bottom-Up, entwickelt werden. Gerade bei jenen Kommunen, in denen das Projekt politisch entschieden, aber ohne Akzeptanz bei den Mitarbeitern eingeführt wurde, ist mit höheren Widerständen zu rechnen.

Ist der Maerker eingeführt, kann sich die Verwendung und organisatorische Einbettung von Kommune zu Kommune unterscheiden. Bei der organisatorischen Einbettung zeigt sich eine hohe Diversität, wie Tabelle 1 aufzeigt.

Am häufigsten wird der Maerker beim Ordnungsamt bzw. Amt für Bürgerdienste und beim Büro des Bürgermeisters ange-

Amt bzw. Fachbereich	Häufigkeit
Ordnungsamt/Bürgerdienste	6
Büro des Bürgermeisters	6
Hauptamt/Zentrale Verwaltung	5
Bauverwaltung	2
Mehreren Bereichen zugeordnet	2
Sonstige	1

Tab. 1: Organisatorische Anbindung des Maerkers; n=22

siedelt. Fast ebenso häufig wird der Maerker in der zentralen Verwaltung bzw. dem Hauptamt angesiedelt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in den Daten ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit dem Maerker und der Organisation in Bürger- bzw. Ordnungsämtern gefunden wurde. Da aus unserer Sicht dieser Zusammenhang theoretisch nicht zu untermauern ist, gehen wir hierbei von einem statistischen Artefakt aus, das der geringen Fallzahl geschuldet sein könnte.

Anhand eines Datensamples von fünf unterschiedlich großen Kommunen wurden die Maerker-Einträge im Zeitraum Oktober 2009 bis Juli 2012 ausgewertet. Hieraus wurde ermittelt, ob bestimmte Maerker-Kategorien besonders häufig gemeldet wurden und was dies für die Kommunen bedeutet.

Abbildung 4 zeigt eine eindeutige Dominanz von Meldungen im Bereich Verkehrsgefährdung. Theoretisch ist dies durchaus nachvollziehbar, da Mängel in diesem Bereich des öffentlichen Lebens (1) eine unmittelbare Bedrohung der Sicherheit der Bürger auf den Straßen bedeuten kann sowie (2) der Bürger sich ständig im Straßenverkehr bewegt, ob als Fußgänger oder als Fahrer eines Fahrzeugs. Hierbei wäre besonders interessant zu erfahren, welche Vorfälle sich überwiegend hinter dieser Kategorie verbergen.

Insgesamt ist diese Kategorie sehr vielfältig, da sie einen großen Bereich des örtlichen Lebens abbildet. Dennoch gibt es drei Arten von Einträgen, die hier besonders häufig zu finden sind: Straßenbeleuchtungen, Schlaglöcher und Verkehrsschilder. Hierbei nehmen wiederum

¹⁸ Der Ausreißer kritisierte, dass die Schulungen des ZIT-BB wenig hilfreich gewesen seien.

Art des Eintrags	Fallzahl	Anteil in Prozent
Straßenbeleuchtung	175	14,5
Schlaglöcher	117	9,7
Verkehrsschilder	83	6,9
Summe	375	≈31,1
Summe der Verkehrsgefährdungen	1208	

Tab. 2: Vorfälle in der Kategorie 'Verkehrsgefährdungen'

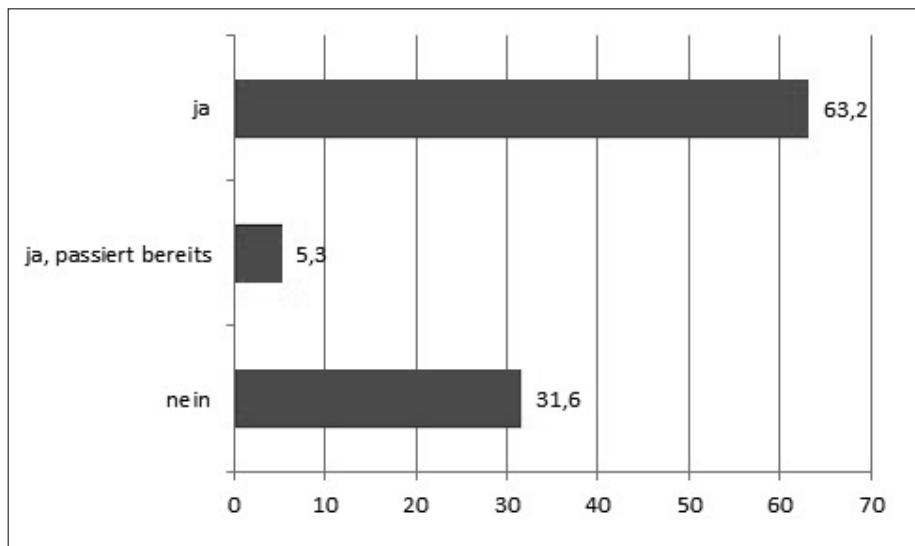


Abb. 5: Wunsch nach Einbettung des Maerkers in ein automatisiertes Vorgangsbearbeitungsprogramm; n=19; Angaben in Prozent

Meldungen zu defekten Straßenbeleuchtungen den größten Teil ein (siehe Tab. 2). Gerade solche Schadensmeldungen sind für die Verwaltung relativ aufwandsarm und können deshalb schnell gelöst werden, entweder durch verwaltungseigene Dienstleister oder externe Dienstleister mittels Servicevertrag. Der Bürger wiederum profitiert unmittelbar von der Behebung des Problems, was die Zufriedenheit mit der kommunalen Verwaltung steigert.

Der Maerker ist nur dann ein für die Verwaltung nützliches Instrument, wenn die Bearbeitung verbessert wird. Durch die Einführung des Maerkers kann die Möglichkeit gegeben sein, Prozesse neu zu gestalten. Ein gutes Beispiel liefert hier der Bezirk Berlin-Lichtenberg: Als der Maerker hier eingeführt werden sollte, zeigten sich Schwierigkeiten bei der Einbeziehung der Berliner Stadtreinigung (BSR). Als der Prozess schließlich skizziert wurde, fielen zahlreiche gravierende Medienbrüche auf. Das zuständige Amt führte sowohl eine schriftliche Liste als auch eine elektronische Tabelle. Die schriftliche Liste wurde jeden Tag an die BSR gefaxt. Durch die Einbindung mittels Maerker werden sol-

che Medienbrüche und somit potenzielle Fehlerquellen verhindert, der Behebungsprozess beschleunigt. Außerdem wird ein Feedback-Kanal geschaffen, der vorher nicht in dieser Form existierte.

Einen wichtigen Beitrag zur flüssigen und einfachen Verwendung des Maerkers schafft die Möglichkeit, Einträge mittels „Weiterleiten“-Button an den zuständigen Sachbearbeiter weiterzureichen. Eine entsprechende Liste an relevanten E-Mail-Adressen kann durch die Redakteure angelegt werden. Schriftliche oder mündliche Information, die zu Medienbrüchen führen, können somit vermieden werden. Eine weitere Verbesserung der Schadensmeldung mittels Maerker wäre eine Einbettung in ein automatisches Vorgangsbearbeitungsprogramm, z.B. gemäß dem DOMEA-Konzept¹⁹. Durch ein derartiges Programm kann die vollständige Bearbeitung eines Vorfalls von der Meldung durch Bürger oder Mitarbeiter (Maerker) bis hin zur Lösung des Vorfalls automatisiert und IT-gestützt ablaufen. Ist der Vorgang abgeschlossen, kann durch eine automatische Rückmeldung des Systems der Maerker grünes Licht auf der Online-

Plattform geben, um die Bürger zu informieren. Der Maerker liefert derartige Schnittstellen und ist somit einbettungsfähig. Als Beispiel dient hier wieder der Bezirk Lichtenberg, der den Maerker in das eigene Ticketsystem integriert hat. Die befragten Kommunen zeigen wiederum großes Interesse daran, den Maerker mit einem solchen Vorgangsbearbeitungsprogramm zu verknüpfen. Wie Abbildung 5 zeigt, wünschen sich deutlich mehr als die Hälfte der Kommunen (63 %) eine solche Einbettung. Das zeigt einen großen Bedarf auf, der ein hohes Potenzial für Prozessverbesserung mit sich bringen kann.

Als Engpass bei der Nutzung des Maerkers kann der Redakteur identifiziert werden, da jeder Eintrag manuell überprüft und weitergeleitet werden muss. Es wäre möglich, hier ebenfalls einen automatisierten Prozess einzusetzen. Jedoch ist fraglich, ob eine Automatisierung an dieser Stelle sinnvoll wäre. Der Redakteur hat bei ungenauen Fällen die Möglichkeit, Probleme gezielt an die zuständigen Sachbearbeiter oder Ämter weiter zu leiten. Außerdem übernehmen die Redakteure eine wichtige Qualitätskontrolle im Hinblick auf Datenschutz bei Bildern und sachlichen Inhalt der Einträge.

Für eine erfolgreiche Implementation des Maerkers ist eine intensive Nutzung durch die Bürger entscheidend. Nur wenn diese den Maerker aktiv verwenden, haben beide Seiten, Bürger und Verwaltung, einen Nutzen. Entsprechend gibt es verschiedene Möglichkeiten für die Verwaltung, Bürger über den Maerker zu informieren. Die erste Stufe kann ein so genannter „leiser Start“²⁰ der Kommune sein, bei dem das Portal zwar freigeschaltet ist, aber der Maerker nicht aktiv beworben wird. Dies kann für die Startphase einer Kommune eine geeignete Option sein, damit sich die Mitarbeiter an die Verwendung des Maerkers gewöhnen können. Jedoch sollte diese Phase schnellstmöglich überwunden werden. Neben klassischen Möglichkeiten wie dem Amtsblatt, den Stadtverordnetenversammlungen und über Bürgerinfor-

19 Vgl. DOMEA Organisationskonzept 2.1 2011.

20 Böckmann 2012.

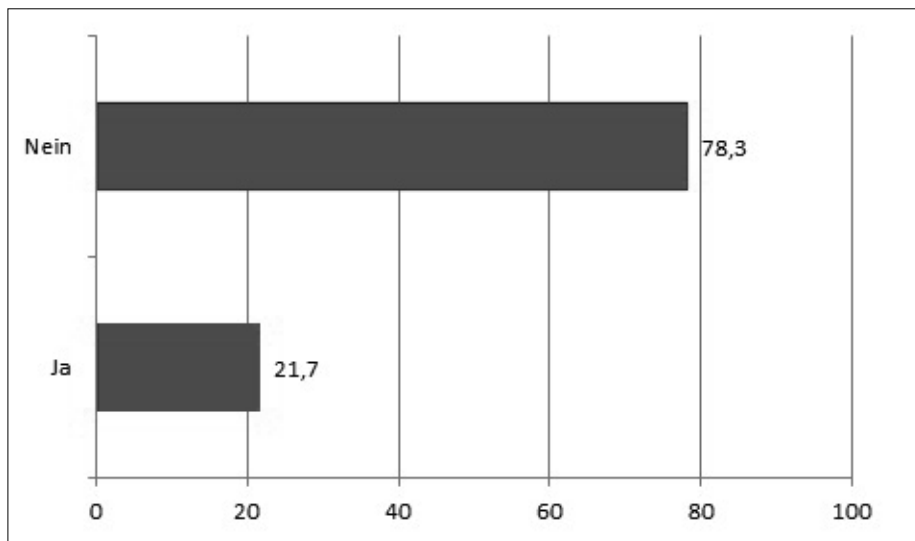


Abb. 6: Zusätzliche Kosten bei der Einführung des Maerker; n=23; Angaben in Prozent

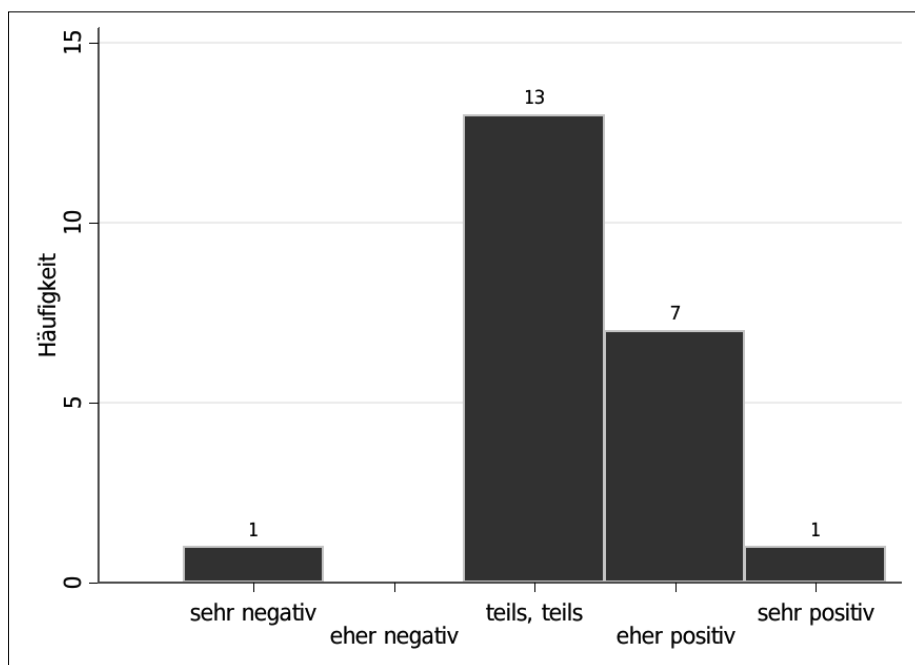


Abb. 7: Einfluss auf die Arbeit im Fachbereich; n=22

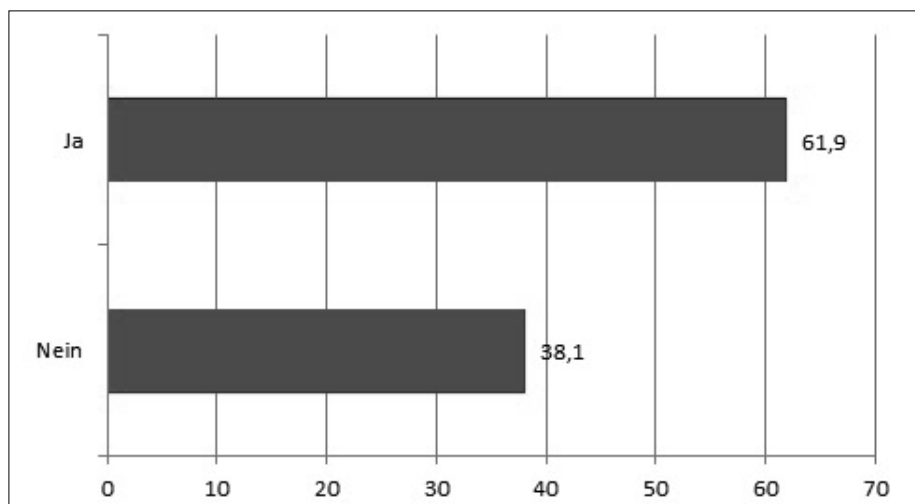


Abb. 8: Verbesserung der Arbeit mit anderen Fachbereichen; n=21; Angaben in Prozent

mationsstände gibt es auch andere Möglichkeiten. Die Stadt Teltow beispielsweise bewirbt auf jedem Schreiben der Stadt die Verwendung des Maerker. Dadurch wird der Bürger permanent auf den Maerker aufmerksam gemacht. Über das ZIT-BB ist es außerdem möglich, Flyer drucken zu lassen. Ein weiteres essentielles Element ist der Maerker-Button auf der Homepage der Kommune. Durch ihn wird für den Maerker geworben und der Bürger darüber informiert, dass die Kommune den Maerker verwendet. Außerdem erleichtert er die Verwendung des Maerker-Portals, da er direkt zum örtlichen Portal weiterleitet. Eine geschickte Positionierung auf der Web-Präsenz einer Kommune kann deshalb entscheidend sein. Ist der Button nur schwer auf der Homepage der zuständigen Kommune zu entdecken, kann damit gerechnet werden, dass bedeutend weniger Einträge im Maerker-Portal der Kommune gemacht werden.

Kosten und Nutzen stellen schließlich den wichtigsten Bereich dar. Sie entscheiden über den Erfolg bzw. die Vorteilhaftigkeit eines derartigen Instruments. Die Frage nach zusätzlichen Kosten führte zu einem überraschenden Ergebnis.

Wie Abbildung 6 zeigt, fielen nur bei fünf der befragten Kommunen zusätzliche Kosten an. Diese waren vorrangig zusätzlicher Personalaufwand sowie Kosten für Flyer zum Bewerben des Maerker. Für den Bezirk Lichtenberg fielen außerdem Kosten für die „anfängliche Softwareanpassung“ an, die allerdings von der Senatsverwaltung getragen wurden.

Die Kommunen wurden außerdem befragt, inwiefern der Maerker die Arbeit im Fachbereich beeinflusst hat. Hier zeigt sich ein weitestgehend ambivalentes Bild.

Abbildung 7 zeigt, dass der größte Teil der Fachbereiche durch die Einführung des Maerker weitestgehend unverändert blieb. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass nur wenige Kommunen überhaupt eine Prozessverbesserung anstrebten. Insgesamt zeigt sich eine positive Tendenz. Allerdings sollte diese nicht überbewertet werden. Wenn die Arbeit innerhalb des jeweiligen Fachbereiches nur leicht verbessert wurde, ist weiterhin von Interesse, inwieweit die Zusammenarbeit

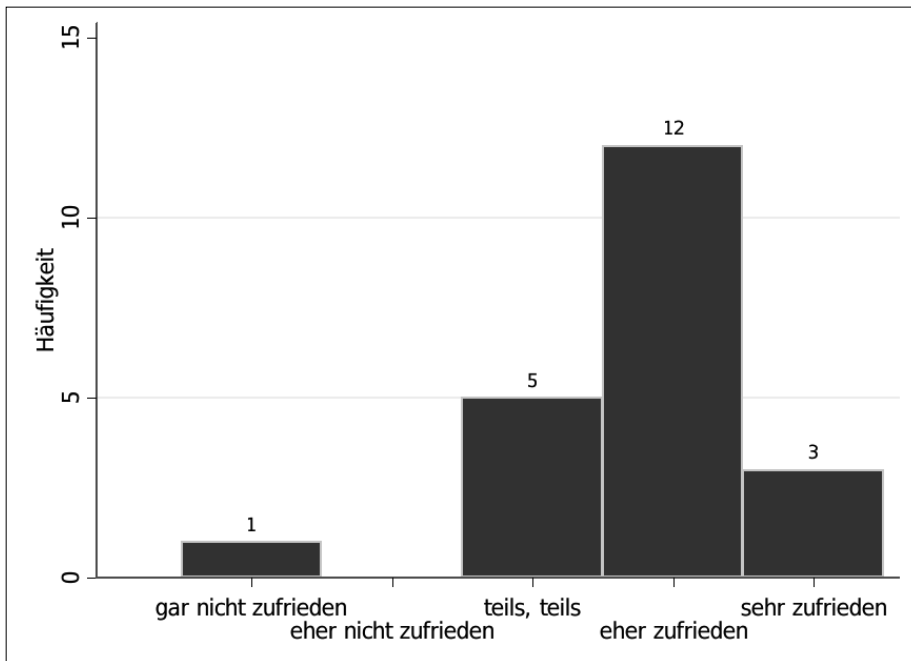


Abb. 9: Zufriedenheit der Mitarbeiter; n=20

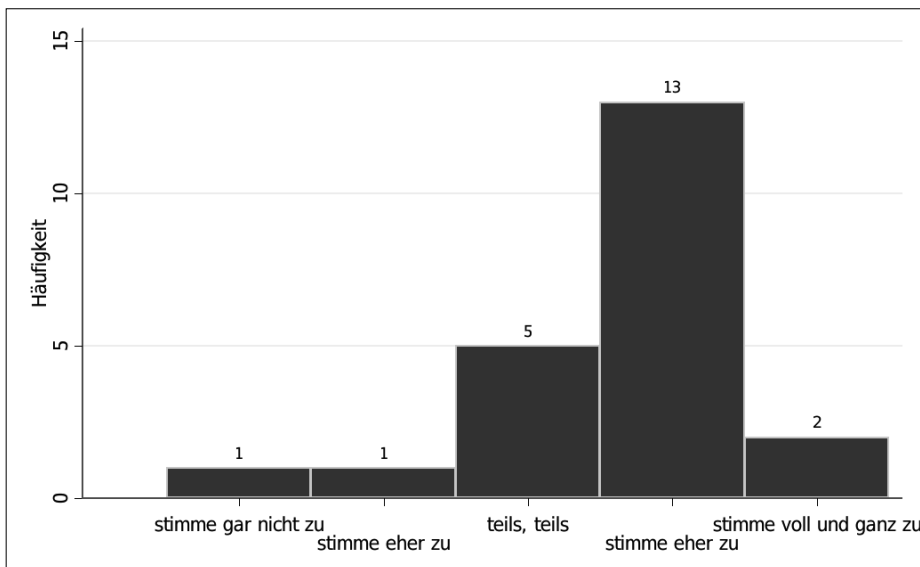


Abb. 10: Die gesteckten Ziele wurden erreicht; n=22

zwischen den Fachbereichen verbessert wurde.

In Abbildung 8 ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Kommunen eine Verbesserung in der Zusammenarbeit beobachtet. Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Mehrheit der Kommunen den Maerker nicht nur als Kommunikationsmittel mit dem Bürger nutzen, sondern auch für die Verbesserung der internen Prozesse zwischen verschiedenen Fachbereichen nutzen konnte. Allerdings trifft dies für mehr als ein Drittel der Kommunen nicht zu.

Von besonderer Bedeutung ist die Akzeptanz des Maerkers bei den Mitarbei-

tern. Abbildung 9 zeigt hierzu ein eindeutiges Bild.

Eine große Mehrheit von mehr als 71 Prozent der Mitarbeiter ist mit dem Maerker in Hinblick auf Aufwand und Nutzen mindestens „eher zufrieden“. Diese Verteilung entspricht ebenfalls der Einschätzung, ob die selbst gesteckten Ziele bei der Einführung des Maerkers erreicht werden konnten (siehe Abb. 10).

Auch hier geht der Großteil der Kommunen davon aus, dass die verfolgten Ziele weitestgehend oder voll und ganz erreicht wurden. Hierbei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass vor allem die Einbeziehung des Bürgers und mehr

Transparenz bei der Einführung des Maerker verfolgt wurde, weniger die Ziele wie Prozessverbesserungen und effektivere Arbeit der Verwaltungen. Auf die Frage, ob die Mitarbeiter den Maerker anderen Kommunen weiterempfehlen würden, zeigt sich ebenfalls, dass beinahe alle Befragten den Maerker ohne Einschränkungen weiterempfehlen würden (siehe Abb. 11).

Mehr noch wird von einigen der Befragten gefordert, dass mehr Kommunen und vor allem übergeordnete Verwaltungseinheiten Maerker-Portale erstellen sollten, so z.B. Landkreise und Ministerien. Dies ist für die Bearbeitung der Anliegen nachvollziehbar, die über den Verantwortungsbereich der Kommunen hinausgehen und häufig von Bürgern via Maerker bemängelt werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Beseitigung von Müll, was in der Verantwortung der Kreisebene liegt. Generell ist jedoch fraglich, ob eine derartige vertikale Verbreitung des Maerkers sinnvoll wäre. Ministerien sind für operationale Probleme, die über Maerker gemeldet werden, nur selten verantwortlich. In anderen Bereichen wiederum, wäre eine solche Verbreitung sinnvoll, wie beispielsweise Schadensmeldungen von Landes- oder Bundesstraßen. Jedoch gibt es hierfür bereits andere Möglichkeiten der Einbindung (siehe Maerker-Unterstützer). Auch ist zu bedenken, dass der Maerker für die Bürger gerade deshalb praktisch ist, weil es örtlich nur ein Maerker-Portal gibt. Müsste der Bürger erst recherchieren, welche Verwaltungseinheit welchen Bereich verantwortet, kann damit gerechnet werden, dass die Nutzungsrate rapide sinken würde. Die Weiterleitung durch die spezialisierten Mitarbeiter der Verwaltung wäre hier wohl effektiver.

Des Weiteren wünscht sich beispielsweise eine Kommune bessere statistische Auswertungsmöglichkeiten. Im Rahmen der Daten des Dashboards sollten solche Wünsche erfüllbar sein. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine solche Forderung sehr zu begrüßen, da durch die Auswertung ermittelte Kennzahlen als Bestandteil für ein kommunales Performance-Management-System von Nutzen sein kann.

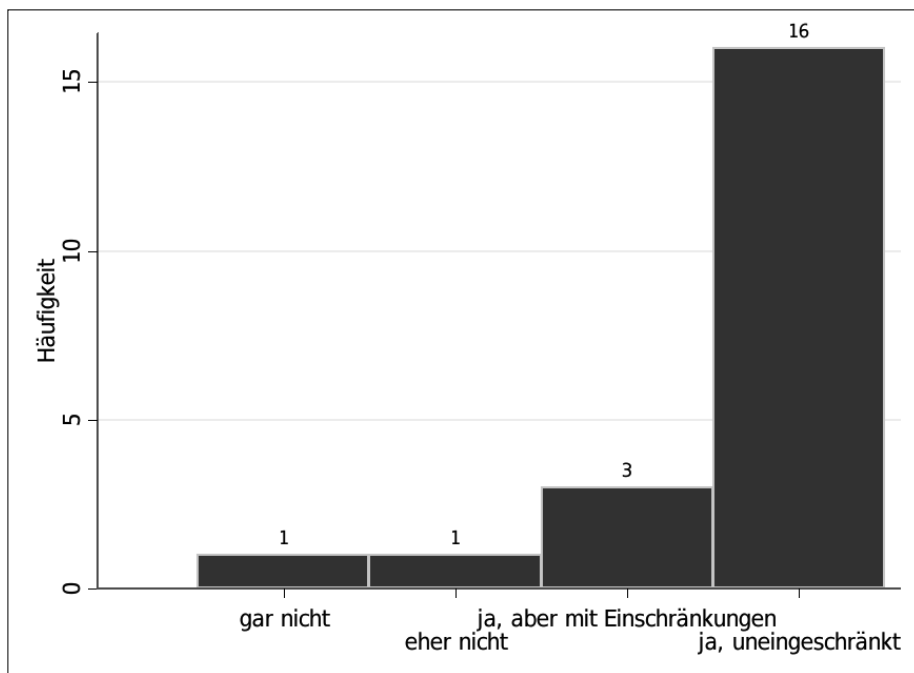


Abbildung 11: Den Maerker weiterempfehlen; n=21

Dennoch sind insgesamt auch Widerstände gegen die Einführung des Maerkers zu erkennen. Erstens kann dies bereits vor der Einführung auf Leitungsebene passieren, weil z.B. vor dem Service-Versprechen des Maerkers zurückgeschreckt wird. Zweitens hat auch die Umfrage gezeigt, dass es durchaus negative Wahrnehmungen bei der Verwendung des Maerkers gibt. Deutlich zeigt sich dies als Ausreißer bei den Befragungen (siehe Abbildungen 3, 7, 9, 10 und 11). Da die Zahl der „gezwungenen“ Kommunen steigt, in denen durch politisches Interesse von Ratsmitgliedern der Maerker eingeführt wurde, ist damit zu rechnen, dass auch die potenziellen Widerstände in den Verwaltungen zunehmen können. Hier sei ein weiteres Mal auf die Notwendigkeit eines geeigneten Change Management im Rahmen der Einführung verwiesen. Die sinnvolle und erfolgreiche Umsetzung eines Instruments der Verwaltung kann ohne aktive Befürwortung nur schwerlich erreicht werden.

Limitationen dieser Untersuchung

Neben den bereits an anderer Stelle dargelegten Problemen, die bei geschlossenen Fragebögen sowie Experteninterviews auftreten können, sind vor allem drei Aspekte zu berücksichtigen. Erstens wird ausschließlich die Sichtweise der Verwaltung untersucht. Für eine ganzheitliche

Evaluation wäre es notwendig, auch die Meinung und Erfahrungen der Bürger zu ermitteln. Da dies jedoch den Rahmen dieser Untersuchung gesprengt wurde, wurde darauf verzichtet. Dennoch ist dieser Aspekt relevant. Zweitens wurden die Umfragen an die Maerker-Redakteure der jeweiligen Kommunen gesendet. Die Meinung anderer Verwaltungsmitarbeiter, speziell aus den operativen Bereichen, kann dadurch eventuell nicht abgebildet werden. Falls innerhalb einer Verwaltung also stark unterschiedliche Meinungen bezüglich Maerker vorzufinden wären, würde dies hiermit nicht abgebildet werden können. Drittens basieren die Einschätzungen von Verbesserungen der Zusammenarbeit, Akzeptanz bei den Bürgern usw. auf Selbsteinschätzungen, welche als Performance-Messung unzuverlässig sein können.

Fazit – Was müssen wir uns bem(a)erken?

Der Maerker ist für die Kommunen ein Instrument, das sowohl die Zufriedenheit der Bürger steigern kann als auch große Verbesserungspotenziale der Prozesse innerhalb der Verwaltung mit sich bringen kann. Durch die Einbindung des Bürgers in die Behebung örtlicher Infrastrukturschäden und anderer Probleme, besitzt der Bürger nicht nur die Möglichkeit in der eigenen Kommune aktiv zu werden. Er

erhält außerdem Informationen über Bearbeitungsstand und wird hierdurch informiert. Dadurch kann die Transparenz des Verwaltungshandelns in diesem Bereich enorm gesteigert werden. Durch das Mitwirken des Bürgers (Partizipation) kann außerdem die Bildung zivilgesellschaftlicher Vereinigungen gefördert werden. Auch wenn die Stufe der Kollaboration noch nicht erreicht wurde, bietet der Maerker hierfür eine gute Ausgangsbasis. Für die kommunale Verwaltung kann es durch das Zusammenwirken von Bürgern und Unternehmen zu einer erheblicher Erleichterung und Kosteneinsparung führen.

Die Zufriedenheit der bisher teilnehmenden Kommunen ist beachtenswert. Allerdings haben nur wenige Kommunen bisher die Möglichkeit der Prozessneugestaltung genutzt, um den Maerker möglichst effektiv einsetzen zu können. Einige in dieser Arbeit exponierte Beispiele sollten hierfür Inspiration liefern. Der Wunsch nach einer besseren Einbettung des Maerkers, z.B. durch ein Vorgangsbearbeitungsprogramm, ist groß. Sowohl Kommunen, die bereits mit dem Maerker arbeiten, als auch Kommunen, die den Maerker einführen möchten, sollten dies berücksichtigen und prüfen, ob bisherige Bearbeitungssoftware ausgebaut oder eine neue Software eingeführt werden könnte. Der Maerker ist hierfür ein geeignetes Gelegenheitsfenster um Prozesse neu zu gestalten.

Dennoch bleibt der geringe Verbreitungsgrad des Maerkers in Brandenburg zu bemängeln. Hierbei versäumt das Ministerium eine Gelegenheit, die Modernisierung der Kommunalverwaltung zu unterstützen. Das unsystematische Marketing verringert eine flächendeckende Verbreitung und überlässt den daran anknüpfenden Erfolg weitestgehend dem Zufall und einzelnen Individuen. Eine stärkere Bewerbung des Maerkers wäre zu empfehlen.

Insgesamt ist der Maerker positiv zu bewerten. Die Zufriedenheit der Anwender sowie dessen Erfolg in den Kommunen unterstreicht dies, auch wenn die Tiefe der Möglichkeiten noch kaum erschlossen ist.

Literatur

Behrens, F. (1999): Der aktivierende Staat – Von der Allzuständigkeit zur Selbstregulierung, in: Alemann, U. von/Heinze, R.G./Wehrhöfer, U. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Opladen, S. 47-60.

Ferranti, D. de (2009): How to improve Governance: A new Framework for Analysis and Action, Brookings Institution Press.

Lathrop, D./Ruma, L. (2010): Open Government-Collaboration, Transparency, and Participation in Practice.

Lucke, J. von (2010): Open Government – Öffnung von Staat und Verwaltung, Gutachten für die Deutsche Telekom AG.

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

OECD (2003): Open Government – Fostering Dialogue with Civil Society, Report.

Parks, W. (1957): Open Government Principle: Applying the Right to Know Under the Constitution, in Geo. Wash. L. Rev. 1.

Internetquellen

Maerker (2012): Fragen und Antworten zur generellen Funktionalität von Maerker. http://maerker.brandenburg.de/cms/detail.php?template=fragen_und_antworten (Abgerufen am 01.07.2012).

Maerker Brandenburg (2012): Maerker Brandenburg Willkommen. <http://maerker.brandenburg.de/lis/list.php?page=maerker> (Abgerufen am 01.07.2012).

Polke-Majewski, K. (04.03.2010): Wenn die Bürger mitregieren. <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2010-03/egouvernement-brandenburg-maerker/seite-1> (Abgerufen am 01.07.2012).

Rahmenvereinbarung Bürgerservice Maerker (17.09.2009). http://kaz.brandenburg.de/c/document_library/get_file?uuid=2a261730-6196-47c3-966e-4d08ec617d87&groupId=19311 (Abgerufen am 01.07.2012).

service.brandenburg.de (2009): Bürger machen mit – Maerker verwaltet Bürgerhinweise. http://service.brandenburg.de/media_fast/10/200906_maerker_fuer_kommunen.pdf (Abgerufen am 01.07.2012).

Verwaltung innovativ (25.09.2012): DOMEA Organisationskonzept 2.1. http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Organisation/domea_konzept/domea_konzept_node.html (Abgerufen am 25.09.2012).

Gestaltung langfristiger Performance Measurement- und Anreizsysteme



Performance Measurement in langfristigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen

Möglichkeiten und Grenzen einer Analyse auf Grundlage mehrperiodiger LEN-Modelle

Von AkadR Ulrich Schäfer

2013, 346 S., brosch., 64,- €

ISBN 978-3-8487-0184-1

(Controlling und Management, Bd. 7)

Unter Performance Measurement versteht man die Leistungsmessung auf Ebene einzelner Unternehmenseinheiten. Aus verhaltensorientierter Sicht stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien Performancemaße ausgewählt und wie diese genutzt werden sollten, um dezentral getroffene Entscheidungen auf das Unternehmensziel auszurichten. Diese Publikation befasst sich mit den Problemen, die im Zusammenhang mit einer langfristigen vertraglichen Übereinkunft und einer sequenziellen Entscheidungs- und Informationsstruktur auftreten. Nach einer kritischen Analyse mehrperiodiger LEN-Modellvarianten werden in unterschiedlichen als repräsentativ eingestuften Bindungsszenarien Anforderungen an Performancemaße abgeleitet.

Weitere Informationen:
www.nomos-shop.de/20378



Nomos