



Eine Gemeinschaftsinitiative  
der Bertelsmann Stiftung,  
der Hans-Böckler-Stiftung  
und der KGSt

7

# Vom Kommunalen Sitzungsdienst zum Ratsinformationssystem – *Ein Umsetzungsleitfaden*

Optimierung der Ratsarbeit

Teil I | **Teil II**

## Optimierung der Ratsarbeit: Teil II

### Vom Kommunalen Sitzungsdienst zum Ratsinformationssystem Ein Umsetzungsleitfaden

#### GLIEDERUNG

<b>1. RIS ist nicht gleich RIS – Versuch einer Kategorisierung</b>	S. 2
1.1 Kommunale Sitzungsdienste bzw. „Ratsinformationssysteme im engeren Sinne“ (minimum level)	S. 2
1.2 Ratskommunikations- und Recherchesysteme (medium level)	S. 3
1.3 Ratsinteraktionssysteme (high level)	S. 4
1.4 Beschlusskontrolle und weiteres Berichtswesen (ergänzend)	S. 4
<b>2. Warum Ratsinformationssysteme?</b>	S. 5
2.1 Mehr Zeitökonomie kommunaler Politikprozesse	S. 5
2.2 Verbesserung der Qualität kommunalpolitischer Entscheidungen	S. 6
2.3 Mehr Attraktivität der Rats- und Kreistagsarbeit	S. 6
2.4 Informations- und Prozesstransparenz für die Mandatsträger	S. 7
2.5 Stärkere Sensibilität und Kompetenz für E-Government in der Kommunalpolitik	S. 7
2.6 Verwaltungseffizienz: Senkung von Sach- und Transaktionskosten	S. 8
2.7 Dialog mit den Bürgern: Zufriedenheit mit der Verwaltung und Abbau von Politikverdrossenheit	S. 9
<b>3. Welche Aspekte sind bei der Einführung eines Ratsinformationssystems besonders zu beachten?</b>	S. 10
3.1 Größenklassen der Städte und Professionalisierungsunterschiede	S. 10
3.2 Kostenabschätzung	S. 11
3.3 Interesse, Akzeptanz und Widerstand	S. 11
<b>4. Welche Schritte sind zu gehen? Wie fangen wir an?</b>	S. 12
4.1 Bestimmen Sie Ihren Standort	S. 13
4.2 Klären Sie Ihre Ziele	S. 14
4.3 Erstellen Sie ein Pflichtenheft	S. 15
4.4 Strukturieren Sie die Angebotsvielfalt	S. 16
4.5 Klären Sie die Kosten vor der Auftragsvergabe	S. 16
4.6 Planen Sie die nötigen Schulungsmaßnahmen ein	S. 17
4.7 Evaluieren Sie den Erfolg	S. 17

## **1. RIS ist nicht gleich RIS – Versuch einer Kategorisierung**

Genauso wenig wie sich verschiedene Berichtswesen gleichen, gleichen sich verschiedene Typen von Ratsinformationssystemen (im Folgenden: RIS). Dennoch wird von vielen die Einführung „eines Ratsinformationssystems“ gefordert, ohne dass man sicher sein kann, dass alle das Gleiche meinen. Wichtig ist also zunächst, dass in Politik und Verwaltung in einer einheitlichen Sprache gesprochen wird. Es geht dabei weniger um die Einführung von noch mehr IT-Fachbegriffen, sondern vielmehr darum, dass nicht von verschiedenen Akteuren unterschiedliche Erwartungen an die Leistungsfähigkeit einer einzuführenden IT gestellt werden, die nachher von denjenigen, die das System technisch einrichten, nicht erfüllt werden können.

Die Zahl der mittlerweile auf dem Markt zu erwerbenden Systeme wächst. Die Marktlage ist nicht gerade übersichtlich. Barthel Schölgens, Medienspezialist in der Konrad Adenauer Stiftung und Fachmann für RIS, zählt nach vorläufigen Recherchen elf verschiedene ernstzunehmende Anbieter von RIS. Prof. Dr. Gerhard Schwabe, Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Koblenz-Landau, hat fünf verschiedene Kategorien von RIS gebildet. Diese tiefe Differenzierung eignet sich durchaus für eine wissenschaftliche Betrachtung; für den praktischen Gebrauch scheinen allerdings nachfolgende drei Hauptkategorien ausreichend. Es scheint, die Übergänge sind fließend.

### **1.1 Kommunale Sitzungsdienste bzw. „Ratsinformationssysteme im engeren Sinne“ (minimum level)**

Die kommunalen Sitzungsdienste stellen sozusagen das allernötigste Minimum an Informationsversorgung des Ratsbetriebes dar. Sie erfüllen die Minimalanforderungen an ein Informationssystem für Rat und Verwaltung und stellen die üblichen Vorlagen, Beschlüsse, Protokolle, Sitzungsunterlagen, Termine, Anträge usw. den Räten und sachkundigen Bürgern zur Verfügung. Dass auch bereits die einfachen Sitzungsdienste elektronisch abgewickelt werden können und sollten, steht außer Frage. Gleichwohl kann ein einfacher Sitzungsdienst auch über den klassischen Papierweg laufen. Diese Fälle werden hier aber nicht weiter betrachtet.

Manchmal werden in den Sitzungsdiensten neben den o.g. Inhalten auch weiterführende Informationen, z.B. zum Thema gehörende Satzungen, Gesetzestexte, Haushaltsunterlagen, Ämterverzeichnisse, Telefonlisten usw. mit geliefert. Idealerweise werden auch diese Informationen elektronisch einsehbar über Intranet zur Verfügung gestellt.

## 1.2 Ratskommunikations- und Recherchesysteme (medium level)

Diese RIS erfüllen bereits die erhöhten Anforderungen an ein RIS, indem Sie neben den o.g. Elementen auch ausgefeiltere Recherche- und Kommunikationsprozesse in Rat, Ausschüssen und Fraktionen erlauben.

Diese Systeme sind unerlässlich an die Nutzung von IT, d.h. auch an den Zugang eines jeden Ratsmitglieds zum Internet/Intranet – ob privat oder über das Fraktionszimmer – gekoppelt. Sie enthalten neben den o.g. Elementen weitere Arbeitserleichterungen für die Räte:

- Möglichkeit der umfassenden, einfachen und stichwortbezogenen **Recherche** in den verwaltungsintern vorhandenen Archiven. Voraussetzung ist natürlich, dass alle möglichen Unterlagen aus der Vergangenheit in das System eingestellt werden. Die Volltextrecherche gehört in der Regel bereits dazu.
- Möglichkeit der internen **Kommunikation** mit verschiedenen Gruppen aus dem Gemeinderat, d.h. Fraktions-Arbeitskreis, Fraktion, Ausschuss, gesamter Rat, Verwaltungsmitarbeiter, Rats-service-Einheit.
- Möglichkeit der IT-gestützten dezentralen Nutzung von raumbezogenen, d.h. **geographischen Informationen**, wie z.B. Flächennutzungspläne, Bebauungspläne, Kanalkataster, etc. Dieser Service ist allerdings in den wenigsten RIS standardmäßig integriert, da die sehr umfangreichen Datensätze mit hohem Aufwand in die Datenbanken eingespeist werden müssen.

Die Aufnahme von geographischen Datensätzen macht einen großen Teil der Leistungsfähigkeit von RIS aus, da schätzungsweise 80 % der Ratsentscheidungen raumbezogen sind. Welche Arten von Archiven und Datenbanken es in den Verwaltungen gibt und in welchem Umfang sie in die Recherchesysteme einbezogen werden können, ist örtlich unterschiedlich möglich und teilweise bereits umgesetzt.

Manche Recherchesysteme sind in Form komplexer Data-Warehouse-Systeme implementiert, die verschiedenste Datenbanken mit Hilfe eines speziellen Datenverwaltungssystems als Dachlösung aus einer Hand zugänglich machen. Eine solche aufwändige – und teure – Lösung lohnt sich allerdings nur bei ausreichender Datenbankvielfalt, entsprechendem Bedarf der Stadträte an detaillierter Information, und schließlich Größe und Leistungsfähigkeit der Stadt.

### **1.3 Ratsinteraktionssysteme (high level)**

Die „high-level“ Ratsinformationssysteme bergen nach der hier vorgeschlagenen Systematik zunächst alle o.g. Leistungselemente und darüber hinaus weitere Servicefunktionen, die die komplette Koordination von Sitzungsabläufen, Beratungsverfahren, Antragserarbeitung, Termin- und Raumplanung über eine intranetbasierte Kommunikationsplattform ermöglichen. Das heißt, es werden eigene Arbeitsbereiche und Ablagemöglichkeiten für Fraktions-Arbeitskreise, Fraktionen, Ausschüsse, Rat und Verwaltung abgestuft nach Vertraulichkeitsstufen elektronisch eingerichtet.

Diese Koordinationsform kann zum einen rein internetbasiert sein, d.h. der Nutzer kann mit dem System nur dann arbeiten, wenn er sich aktuell im WWW befindet, also online ist. Die andere, flexiblere Möglichkeit ist, die Plattform auch offline nutzen zu können (d.h. die Anwendungssoftware ist auf dem Notebook installiert). Hier muss der Nutzer lediglich vor bzw. nach der offline-Bearbeitung den Status seines Notebooks mit dem Status des zentralen Servers über das WWW aktualisieren. Diese Möglichkeit wird „Telekooperation“ genannt und ist beispielhaft im RIS der Stadt Stuttgart CUPARLA realisiert.

Das heißt, hier ist nicht nur die Vollversorgung der Rats- und Kreistagsmitglieder mit Notebook und Internet-Zugang erforderlich, sondern auch die nahezu 100 %ige Beteiligung der Nutzer, da gerade die Vorteile, die eine IT-gestützte Koordination bringt, wegfallen, wenn für einige „Nicht-Nutzer“ auf die klassische Kommunikationsform zurückgegriffen werden muss.

### **1.4 Beschlusskontrolle und weiteres Berichtswesen (ergänzend)**

Unabhängig von den drei oben beschriebenen Kategorien sind auf allen denkbaren Leistungsstufen der RIS weitere Systeme der Beschlusskontrolle (z.B. RAMS in Wuppertal) integrierbar oder zumindest daneben zu stellen. Da beispielsweise die Beschlusskontrolle, ein produktorientiertes Quartalsberichtswesen, aber auch ein System der balanced scorecard (strategisches Berichtswesen) unabhängig von der Existenz eines RIS eingerichtet werden kann und sollte, werden diese Arten von Berichtswesen hier *nicht* als Kernelemente eines RIS behandelt.

Unabhängig davon ist es aber durchaus machbar und sogar zu empfehlen, dass im Zuge der Einführung von RIS die Gelegenheit genutzt wird, eine kompatible Software für die Beschlusskontrolle gleich mit zu installieren. Zumindest sollten die technischen Voraussetzungen soweit geschaffen werden, dass eine Beschlusskontrolle ohne größeren Aufwand installierbar ist, sofern man im ersten Schritt nicht gleich alle Möglichkeiten ausschöpfen will.

## 2. Warum Ratsinformationssysteme?

Beim Nachdenken darüber, warum eine Kommune, ein Rat, eine Stadtverordnetenversammlung oder ein Kreistag einen aufwändigen Prozess der Auswahl und Implementierung eines RIS starten sollte, fragt man sich zunächst nach dem Sinn einer solchen Investition. Bringt ein RIS tatsächlich Verbesserungen in Kommunalpolitik und –verwaltung oder ist es einfach „in“, E-Government nun auch im eigenen Hause zu betreiben? Laufen einige IT-Begeisterte in der Verwaltung nicht dem E-Government-Trend hinterher und versuchen nur, mit Hilfe der bekannten Argumente („Informationsgesellschaft, Mediendemokratie, E-Democracy“, um nur einige zu nennen), eigene Steckenpferde zu verwirklichen?

RIS zu implementieren, macht nur dann Sinn, wenn sie dazu beitragen, Kommunalpolitik besser zu machen. Das heißt, RIS sollen kommunale Ratsarbeit effektivieren, kommunale Verwaltungsabläufe effizienter machen und gleichzeitig den Dialog mit den Bürgern ausbauen und verbessern. Diese drei Hauptziele, die unter dem Motto „Kommunalpolitik besser machen“ zu fassen sind, bilden den Hintergrund. Im Fokus der konkreten Umsetzung stehen jedoch diejenigen, die Kommunalpolitik machen und für die ein RIS in erster Linie da ist, nämlich die Räte und Kreistage.

Die kritischen Faktoren bei der politischen Arbeit im kommunalen Ehrenamt sind die immer höheren Anforderungen der Mandatsträger in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht. Viele Veränderungen, die mit einer Reform der Ratsarbeit angestrebt werden, beziehen sich daher zunächst auf eine Erhöhung der Zeitökonomie. Gleichzeitig sollte aber die Qualität der Kommunalpolitik nicht vernachlässigt werden. So wird mit den Veränderungen auch eine inhaltliche Verbesserung des „Outputs“ der Gemeinderatsarbeit angestrebt. Schließlich gilt es, die Arbeit im kommunalen Ehrenamt insgesamt interessanter und reizvoller zu gestalten. Unter dem Aspekt der Rats- und Kreistagsarbeit sind also folgende Teilziele von RIS festzuhalten: Weniger Zeitverbrauch, bessere Qualität und höhere Attraktivität im Ehrenamt.<sup>1</sup>

### 2.1 Mehr Zeitökonomie kommunaler Politikprozesse

Der zeitliche Aufwand jedes einzelnen Ratsmitglieds wird durch die schnelle **Einsichtnahme in alte und aktuelle Akten**, aber auch in die örtlichen Datenbanken ohne großen Rechercheaufwand eindeutig verringert werden. Kommunalpolitiker klagen oft über zeitraubende Suchaktionen im privaten Arbeitszimmer nach Anträgen und Beschlüssen aus der Vergangenheit, die für eine aktuelle Diskussion im Ausschuss von Belang sind, über Anrufe in der zuständigen Stelle in der Verwaltung mit der Bitte um Information und über die Probleme, ihre Unterlagen zu Hause zu archivieren.

Daher wird durch ein RIS auch der **Archivierungsaufwand** des Einzelnen für seine Ausschussunterlagen minimiert werden. Anstelle von XX (Zahl der Ratsmitglieder) Einzelarchivierungen, die manchem gewissenhaften Ratsmitglied Stunden kosten, muss der gesamte Archivierungsaufwand nur einmal zentral abgewickelt werden, woraufhin jedes Ratsmitglied auf die Dokumente dezentral zugreifen kann. Allein diese zentralisierte Abwicklung des Archivierungsprozesses erspart in der Summe einen erheblichen Zeitaufwand.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu das Handbuch des POLIS-Arbeitskreises zur Effektivierung der Ratsarbeit von Andreas Osner / Marga Pröhl (Hrsg.) (2002): Ratsarbeit besser machen, Gütersloh.

Auch werden elektronisch gestützte Termin-, Raum- und **Antragskoordinationsprozesse** den sonst üblichen – und vielleicht nicht nötigen – Kommunikationsaufwand über Post, Telefon und „realen“ Treffen reduzieren. Weiterhin können **Ortsbegehungen** in einschlägigen Ausschüssen, die sonst erhebliche Zeit kosten, durch virtuelle Begehungen (sofern das Abspielen von geographischen 360-Grad Videoaufnahmen des Ortes oder Straßenzuges ermöglicht wird) überflüssig gemacht werden.

## 2.2 Verbesserung der Qualität kommunalpolitischer Entscheidungen

Die erleichterte Suche nach historischen und aktuellen Informationen über Anträge, Beschlüsse, Umsetzungsstände, Kennzahlen und sonstigen Datensätzen bringt nicht nur eine Zeitersparnis, sondern sie senkt die Hindernisschwelle des Ratsmitglieds, sich vor Beratungen und Entscheidungen entsprechend zu informieren. RIS werden nicht nur die Möglichkeiten der Fachinformation technisch verbessern, sondern auch zu einer ausgeprägten **Informationskultur** unter den Räten führen.

Das – inhaltlich und technisch – verbesserte Angebot an Informationen wird bei der Konkurrenz der Fraktionen untereinander auch zu anspruchsvolleren politischen Diskussionen in Rat und Ausschüssen führen, d.h. der politische Wettbewerb wird auf höherem Niveau ausgetragen werden. Die Qualität der Kommunalpolitik erhöht sich.

## 2.3 Mehr Attraktivität der Rats- und Kreistagsarbeit

Bei den derzeit immer größeren Problemen, geeignete Kandidaten für ein ehrenamtliches politisches Mandat zu gewinnen, spielt die Attraktivität der Ratsarbeit eine besondere Rolle. Es geht insbesondere um die so genannten „Leistungsträger“ bzw. engagierte, aber zeitarme Bürger, die im Prinzip Interesse an einem kommunalpolitischen Mandat hätten, aber aufgrund hoher Zeitbelastungen vor dem Ehrenamt zurückschrecken. Sie könnten in Kommunen, die mit RIS arbeiten, eher für ein Mandat gewonnen werden als in Kommunen mit mittelalterlichen Kommunikationswegen. Kommunalpolitik muss sich von dem Image befreien, es handele sich hier nur um das Absitzen von Fraktions- und Ausschusssitzungen, das hilflose Herumwühlen in Papierbergen und das Halten von Fensterreden ohne ausreichende Informationsgrundlage. Natürlich bringt ein RIS allein nicht die erhoffte Attraktivitätssteigerung, diese ist im wesentlichen eine Frage der organisatorischen Effektivierung der Ratsarbeit.<sup>2</sup> RIS tragen aber einen erheblichen Teil zur Effektivierung der Prozesse bei.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu das Handbuch des POLIS-Arbeitskreises zur Effektivierung der Ratsarbeit von Andreas Osner / Marga Pröhl (Hrsg.) (2002): Ratsarbeit besser machen, Gütersloh.

## **2.4 Informations- und Prozesstransparenz für die Mandatsträger**

Erfahrungsgemäß trägt eine erleichterte Kommunikation, Verarbeitung und Archivierung von Informationen auch dazu bei, dass der sonst übliche Informationsvorsprung bestimmter Gruppen im Rat bzw. in der Fraktion ihr Gewicht verlieren. Diese größere Offenheit und Beteiligung aller Mitglieder der Fraktion wird dazu beitragen, dass auch neue Mitglieder, die üblicherweise nicht in der ersten Reihe sitzen, sich glaubwürdig einbezogen fühlen. Damit kann ein wichtiger Einflussfaktor auf die Freude der Ratsarbeit, die Integration in das Team, verbessert werden.

Die Informationsoffenheit und die vereinfachten Verfahren der Antragsbearbeitung durch RIS können also zu einem Aufbrechen alter Dienstwege und Informationsmonopole innerhalb der Fraktionen führen. Für manche – die bisherigen Informationsmonopolisten – mag dies ein Nachteil sein, weswegen sie sich entschieden oder unterschwellig gegen die Einführung eines RIS wehren könnten. Für andere ist aber gerade diese Offenheit ein positiver Faktor bei der Erledigung der Pflichten im Mandat, vielleicht sogar gerade die Arbeitserleichterung, die sie noch im Mandat hält. Hier kommt es darauf an zu klären, was die Fraktion will: Weitermachen wie bisher, Entscheidungen in kleinen Gruppen auf zumeist mangelhafter Informationsgrundlage zu treffen oder Entscheidungen unter breiter Beteiligung in der Fraktion auf solider Informationsgrundlage und eine individuell abgestimmte Arbeitsverteilung.

## **2.5 Stärkere Sensibilität und Kompetenz für E-Government in der Kommunalpolitik**

Nicht zuletzt geht es in der Kommunalpolitik auch um die Kompetenz der Räte. Eine nicht zu unterschätzende positive „Nebenwirkung“ von RIS ist daher auch die Qualifizierung in der Politik. Entweder ein ohnehin vorhandenes Interesse an neuen Wegen oder der Wettbewerbsdruck mit den anderen Fraktionen wird das Ratsmitglied als User motivieren, sich für eine professionellere Anwendung von IT zu qualifizieren. Das ermöglicht nicht nur die persönliche Weiterentwicklung, sondern eröffnet auch einen neuen, unvoreingenommenen Blick auf die Chancen und Herausforderungen von IT-Anwendungen im öffentlichen und politischen Raum.

RIS sind im ganzheitlich angelegten Ansatz des E-Governments nur ein Teil des Gesamtprojektes und stellen den engeren Kreis der Kommunikation innerhalb des Rates und zwischen Rat und Verwaltung dar. Mittlerweile werden RIS von vielen Gebietskörperschaften in ein Gesamtkonzept eingebettet, das den Bürgern ebenfalls weitgehende Interaktionsmöglichkeiten bietet. Ohne hierauf näher eingehen zu wollen, führen RIS notwendigerweise dazu, dass sich die Nutzer im politischen Raum auch Gedanken zu einer umfassenden Implementation von IT-Strategien in ihrer Kommune, ihrer Partei und ihrer Fraktion machen. Werden die Potenziale, die Notwendigkeit, aber auch die Probleme von IT-gestützter Interaktion in der Politik stärker wahrgenommen, kann dies auch zum Abbau von Politik- und Bürokratieverdrossenheit beitragen.



## 2.6 Verwaltungseffizienz: Senkung von Sach- und Transaktionskosten

Nicht nur die Politik beklagt sich über die mangelnden Möglichkeiten, sich schnell und umfassend über aktuelle Sachstände und Hintergründe zu informieren. Auch viele Verwaltungsmitarbeiter sind hiervon betroffen, denn sie müssen (oder fühlen sich dazu verpflichtet) auflaufende Anfragen der Räte bearbeiten. Diese Anfragen treten oft bei anstehenden Entscheidungen im Rat oder in Ausschüssen gehäuft auf und sind nicht steuerbar. In der Summe kann das zu Verzögerungen führen, so dass typische Aussagen der Verwaltung lauten, vor lauter Anfragenbearbeitung komme man nicht zur Erledigung der Arbeit. Das hat nicht nur Störungen des internen Betriebs zur Folge, sondern auch Spannungen im Verhältnis von Politik und Verwaltung. Misstrauen und Reibungsverluste im täglichen Geschäft verursachen erhebliche Kosten, obwohl sie in keinem Haushaltsplan stehen.<sup>3</sup> Die hierdurch verursachten Effizienzverluste sollten keinesfalls vernachlässigt werden.

Eine große Erwartung, die verwaltungsseitig zu Recht mit der Einführung von RIS verbunden wird, ist ein weitgehender Abbau dieser Belastungen. Das heißt, auch Verwaltungen sollten ein Interesse daran haben, ihren Räten ein leistungsfähiges Informationssystem an die Hand zu geben, mit dem zumindest die wichtigsten und häufigsten Informationsbedürfnisse abgedeckt werden können. Dieses Argument gilt insbesondere auch für machtbewusste Bürgermeister, die durch mehr Transparenz womöglich Verluste ihrer faktischen Vormachtstellung befürchten. Doch die Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung wird sich verbessern, wenn die Verwaltungsführung ein gut informiertes politisches Gegenüber hat. Wer eine effektive und effiziente Verwaltung will, braucht eine kompetente Politik. Nur ein schwacher Bürgermeister hat ein Interesse an einem schwachen Rat.

Was die **Sachkosten** betrifft, wird als Motivation für die Einführung eines RIS auch das Einsparen der sonst üblichen Papier-, Druck- und Portokosten für die Ratsunterlagen angeführt. Zwar ist ein genereller Verzicht auf den postalischen Weg theoretisch möglich und sollte nicht außer Betracht gelassen werden. Dennoch kann erfahrungsgemäß aus unterschiedlichen Gründen (rechtliche Vorschriften der Zustellung der Einladungen, nicht alle Ratsmitglieder akzeptieren ein RIS und bestehen auf Papier) nicht darauf verzichtet werden. Bis zur Amortisation von RIS nach einer Sachkostenrechnung ist es noch ein weiter Weg. In der Regel macht es daher wenig Sinn, kurzfristige finanzielle Vorteile von RIS in den Vordergrund zu stellen, da man – insbesondere in einer Einführungsphase – mit Mehraufwendungen zu rechnen hat. So gilt auch hier: Guter Rat ist teuer, aber: Schlechter Rat kostet ein Vielfaches.

---

<sup>3</sup> In der Betriebswirtschaftslehre spricht man von Transaktionskosten, d.h. schwer berechenbare Kosten der Information, Kommunikation und Organisation.

## **2.7 Dialog mit den Bürgern: Zufriedenheit mit der Verwaltung und Abbau von Politikverdrossenheit**

Das wichtigste Ziel kommt zuletzt: Alle oben genannten Teilziele stehen zwar für sich; letztendlich dienen sie aber dazu, unsere lokale Demokratie lebendig und leistungsfähig zu halten. Die Bürger sollen sich mit ihren lokalen Institutionen identifizieren. Voraussetzung hierfür ist nicht zuletzt die Zufriedenheit mit den Leistungen der Verwaltung, ein Interesse am lokalen Politikgeschehen und eine glaubwürdige Dialogbereitschaft im Kräftedreieck von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Die verbreitete Politikverdrossenheit, aber auch die Bürokratieverdrossenheit sind Anzeichen dafür, dass es in der Tat noch ein weiter Weg ist, bis dieses Ziel erreicht ist.

RIS tragen auf direkte und indirekte Weise dazu bei, den Dialog zwischen Kommunalpolitik und Bürgern zu verbessern: Zum einen wird die Zeitersparnis, die RIS erbringen, Freiräume für die Kommunalpolitik schaffen, sich mehr mit den Bürgern zu beschäftigen als mit internen Abstimmungs- und Verwaltungsprozeduren. Zum anderen werden RIS als Plattformen für umfassende Bürgerinformationssysteme den Bürgern den elektronischen Zugang zu ihrer Verwaltung und zu ihren Vertretern im Rat erleichtern. Schließlich dienen RIS auch im Rahmen des Qualitätsmanagements dazu, die Effizienz und Kundenzufriedenheit mit der Verwaltung zu erhöhen.

Umso wichtiger ist es, dass RIS mittlerweile auch von Kommunalpolitikern nicht mehr als Luxusvariante des Kommunalen Sitzungsdienstes gesehen wird, sondern als ausbaufähige Basis für ein ganzheitliches E-Government. RIS in der internen Interaktion zwischen Politik und Verwaltung sind nur der erste Schritt zu leistungsfähigeren Interaktionsprozessen zwischen Verwaltung, Politik und Bürgern insgesamt.

### **3. Welche Aspekte sind bei der Einführung eines RIS besonders zu beachten?**

#### **3.1 Größenklassen der Städte und Professionalisierungsunterschiede**

Wie die jahrelange Erfahrung mit CUPARLA zeigt, ist die Implementation eines leistungsfähigen RIS der Stufe „high level“ sehr kostspielig und mit hohen laufenden Kosten (Pflege der Hard- und Software, Aktualisierung der Leistungsmerkmale, Schulung und Information der Gemeinderäte) verbunden. Von monetären Einsparungen kann (noch) keine Rede sein, zumal auch in Stuttgart noch die Sitzungsunterlagen postalisch an alle Gemeinderäte verschickt werden.

Das heißt, je nach Größe und finanzieller Leistungsfähigkeit der Stadt ist zu entscheiden, ob und wenn ja, welche Art von RIS angeschafft werden sollte. Hierbei ist der quantitative und qualitative Bedarf an elektronischer Information und Kommunikation im Rat mit der Finanzierungsbereitschaft, aber auch mit der Fähigkeit zur Entwicklung der nötigen IT-Kompetenz in Rat und Verwaltung in einen Ausgleich zu bringen. Hierbei können diese Tendenzaussagen eine Orientierung geben:

Prinzipiell brauchen kleinere Kommunen kein komplexes RIS der Stufe „high level“, wie z.B. CUPARLA. Dieser „Mercedes“ unter den RIS hält Leistungsmerkmale vor, die in kleinen und mittleren Kommunen möglicherweise nicht benötigt werden bzw. für die zwar ein allgemeines Informationsinteresse in der Politik vorhanden wäre („nice to have“), aber die materielle Datengrundlage fehlt. Umgekehrt gilt: Je mehr Datenbanken vorhanden sind, umso eher wird ein System gebraucht, um den Zugriff für die Räte einigermaßen handhabbar zu gestalten. Hat eine größere Stadt z.B. ein eigenes Amt für Wahlen und Statistik, so findet sich hier auch eine entsprechende Infrastruktur mit personeller und technischer Ausstattung, die es lohnenswert macht, bestehende Datenbanken in ein Data-Warehouse-System einzuspeisen.

Hinzu kommt, dass die Aufgabenkomplexität mit der Größe der Stadt ansteigt und daher das Informationsbedürfnis der Räte hinsichtlich Qualität und Quantität mit der Größe der Stadt zunimmt. Nicht umsonst spricht man gerade in den Großstädten von einer „versteckten Professionalisierung“ im Ehrenamt. Professionelle Steuerung in Großstädten verlangt ein professionelles Informationsmanagement. Hier ist weiterhin zu erwarten, dass in den betreffenden Räten auch eine größere Bereitschaft besteht, zeitlich und finanziell in ein „Mercedes-RIS“ zu investieren, da hier der Entscheidungsdruck weit höher ist als in kleineren Städten.

Zusammenfassend sind in Klein- und Mittelstädten drei Aspekte unterschiedlich zu bewerten als in Großstädten:

1. Die finanzielle Leistungsfähigkeit (in absoluten Größen) ist nicht so hoch.
2. Das Informationsbedürfnis der Ratsmitglieder ist tendenziell geringer.
3. Die Datensätze, nach denen gesucht werden könnte, d.h. Datenbanken professioneller Statistikstellen, sind in Kleinstädten nicht in dem Maß vorhanden.

Unabhängig von diesen eher allgemeinen Orientierungshilfen bleibt es freilich jeder Kommune überlassen, sich für eine große oder kleine Lösung zu entscheiden. Ein RIS der mittleren Leistungsfähigkeit in einer Großstadt zu implementieren ist sicher besser als keines zu implementie-

ren. Umgekehrt kann das Interesse in Rat und Verwaltung an IT-gestützter Kommunikation und das Interesse an umfassenden E-Government-Lösungen so groß sein, dass man sich auch als Kleinstadt für ein umfassendes RIS entscheidet. Beispielsweise hat die Stadt Bad Oeynhausen in Westfalen-Lippe kürzlich CUPARLA eingeführt – nicht gerade eine Großstadt.

### **3.2 Kostenschätzungen**

Vor der konkreten Auswahl eines RIS sollte eine Kostendeckung vereinbart werden, was den Anschaffungspreis und die laufende Pflege, inklusive Schulungsmaßnahmen und evtl. zusätzlicher Personalaufwendungen beinhaltet. Dabei sollte nicht nur die maximale Höhe der Kosten geplant werden, sondern auch mögliche Alternativen der Kostenaufteilung zwischen Verwaltung und Fraktionen sowie den einzelnen Ratsmitgliedern durchgedacht werden.

Bei der Kostenplanung sollten idealerweise auch bereits Deckungsbeiträge geschätzt werden, die durch Papier- und Portoeinsparungen auf der anderen Seite erzielt werden können. Es sollte eine Klärung herbeigeführt werden zu diesen Fragen:

- Was muss/kann eingespart werden (Minimum, Maximum)?
- Wer spart ein/ist verantwortlich? Verwaltung, Fraktionen oder das Ratsmitglied?
- Gibt es kritische Größen/Beteiligungsquoten, ab denen Einsparungen möglich sind?
- Was führt dazu, dass diese Größen erreicht werden? Was behindert uns?

### **3.3 Interesse, Akzeptanz und Widerstand**

Das Interesse des gesamten Rates für die Einführung von RIS – wie für die Einführung von Neuerungen überhaupt – mag von Person zu Person unterschiedlich sein. Die Bereitschaft, sich auf neue Wege der Information und Kommunikation einzustellen, kann vom Alter, beruflicher Herkunft, Bezug zu neuen Medien und von der Zeitbelastung im Hauptberuf zusammenhängen. Das heißt, je nach Zusammensetzung eines Rates/Kreistages wird das generelle Interesse an RIS örtlich sehr unterschiedlich sein. Das mag auch mit der IT-Ausstattung der Verwaltung zusammenhängen, da ihre Arbeitsweise auch auf die Arbeitsweise des Ehrenamtes ausstrahlt.

Hier muss man sich zunächst ein Bild davon machen, wie groß das persönliche Interesse der Räte an RIS ist bzw. bei wem welche Widerstände oder Ängste zu erwarten sind. Abzuklären ist beispielsweise auch, ob es trotz genereller Bereitschaft handfeste Probleme des Einzelnen gibt, ein bereitgestelltes RIS zu nutzen: Zum Beispiel fehlende Hardware-Ausstattung im Privatbereich oder Bedarf an speziellen Schulungen.

Eine anonyme Umfrage mit einem standardisierten Fragebogen kann eine erste Informationsgrundlage sein. Interessant ist es auch festzustellen, ob eine kritische Mehrheit im Rat existiert, die die flächendeckende Einführung erst lohnend macht. Welche Voraussetzungen müssen

bei jedem Ratsmitglied geschaffen werden, damit die Akzeptanz maximiert wird? Gibt es Personen, die auf keinen Fall ein RIS nutzen werden, von denen man sich aber nicht beirren lassen will?

Je nach Ergebnis der Bestandsaufnahme sollte eine Strategie skizziert werden, mit welchen Argumenten und Hilfestellungen man bei den überzeugungsbedürftigen Akteuren im Rat die nötige Akzeptanz schafft.

#### **4. Welche Schritte sind zu gehen? Wie fangen wir an?**

Bei der Implementation von RIS ist prinzipiell zwischen drei Arbeitsebenen zu unterscheiden, die im übrigen nicht in eine Bedeutungshierarchie einzuordnen sind, sondern mehr oder weniger ineinander greifen:

1. Die organisatorische / kontextuelle Ebene, auf der das Management bzw. die Steuerung eines Implementationsprozesses abläuft. Hier wird das „Warum, Wohin und Wie“ der Implementation geklärt. Das heißt, hier müssen sich die Beteiligten auf die strategische Ausrichtung ihres zukünftigen RIS verständigen.
2. Die konzeptionelle / inhaltliche Ebene, auf der die konkreten Anforderungen und Eigenschaften von RIS zu klären sind. Hier wird auch die Sprache festgelegt, mit der man bei unterschiedlichen Ausgangslagen und Interessen eine gemeinsame Verständigung über das „Was und Wieviel“ erzielt.
3. Die technologische Ebene, auf der die im WAS festgelegten Anforderungen und die im WIE vereinbarten Prozesse realisiert werden. Diese Ebene ist nicht nur für die Umsetzung durch Kauf, Installation und Wartung von Software zuständig. Sie muss bereits im Vorfeld mit Hilfe von technischen Machbarkeitsschätzungen die Rahmenbedingungen des Handelns und Grenzen der Erwartungen setzen.

Gerade bei dem IT-lastigen Thema der RIS kommt es entscheidend darauf an, dass das Zusammenspiel von Prozesssteuerern (Lenkungsgruppe, Beauftragter), Nutzern (Verwaltung und Ratsmitgliedern) und Technik-Experten (EDV-Abteilung und Software-Anbieter) erfolgreich verläuft. Kommunikation im Vorfeld, Erwartungsabklärung, Sprachregelungen und Investitionsplanungen sind unabdingbar.

Im Folgenden wird ein allgemeiner Fahrplan mit konkreten Handlungsempfehlungen skizziert, der je nach Kommune, deren Größe und Umsetzungsstand angepasst werden kann. Der Schwerpunkt dieses Fahrplans liegt nicht auf der technologischen Ebene, sondern auf den organisatorisch-sozialen Prozessen, die in der Umsetzung gestaltet werden müssen.

#### **4.1 Schritt 1**

##### **Bestimmen Sie Ihren Standort:**

##### **Was ist unsere Ausgangsbasis? Gibt es Handlungsbedarf und wenn ja, wo?**

Bevor man sich im größeren Kreis systematisch mit dem Was, Warum und dem Wie von RIS beschäftigt, sollte zunächst eine Standortbestimmung vorgenommen werden. Sie sollte Auskunft darüber geben, wie der IT-Status in Verwaltung und Politik ist. Die hierfür nötigen Informationen können durch Zählungen und Bestandsaufnahmen der vorhandenen Hardware und Software vorgenommen werden. Was die Nutzungsgewohnheiten betrifft, sollte durchaus mit Umfragen gearbeitet werden.

##### **Fragen, die zu erheben sind:**

1. Wie ist der IT-Status in der Verwaltung? (Ziel: Herausfinden des Angebotspotenzials der Verwaltung)
  - Serverart und –kapazität
  - Vernetzungsquote, Ausstattung der PC-Arbeitsplätze
  - Internet-Anschlüsse, Existenz eines Intranets
  - Standardmäßige Nutzung von Mailkommunikation und Internet
  - Größe und Kapazität (Kompetenz) der EDV-Abteilung
  - Existenz und Beschaffenheit von Datenbanken, die politikrelevant sein könnten
2. Wie sind die Ratsmitglieder vernetzt? (Ziel: Herausfinden der Bedarfssituation im Rat)
  - Quote und Verteilung mit eigener PC-/Notebook-Ausstattung im Rat und in den Fraktionen
  - Ausstattung der Fraktionsbüros mit PC, Internet und Personal
  - Privater Zugang zum Internet, Ausstattung mit Drucker, Scanner, UMS, etc.
  - Nutzungsgewohnheiten, Internetkompetenz, Interesse, Distanz?
  - Erste Einschätzung: Wird eigener Bedarf an RIS oder generellen Verbesserungen der IuK in der Ratsarbeit gesehen?
  - Bereitschaft zu privater Investition (Zeit für Schulungen, finanzieller Beitrag)?
3. Wie sehen die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Verwaltung aus?
4. Wie ist die Situation der verschiedenen Fraktionen aus Sicht der Fraktionsgeschäftsführer einzuschätzen?

##### **Wer stellt die Fragen und wertet sie aus?**

- Muss vor Ort entschieden werden. Wenn möglich Federführung durch die mittlere oder höhere Führungsebene: Amtsleitung, Fachbereichsleitung, Beigeordnete.
- Die Konsultation und Einbeziehung von Experten (EDV-Abteilung, Amt für Statistik) ist unerlässlich, insbesondere was die Entwicklung eines ersten Fragebogens betrifft.

## 4.2 Schritt 2

### **Klären Sie Ihre Ziele:**

#### **Wollen wir ein RIS? Was sind unsere Erwartungen an ein RIS?**

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollte eine Auftaktveranstaltung organisiert werden, auf der zunächst die Bestandsaufnahme vorgestellt wird. Ein wichtiger Zweck hierbei ist nicht nur die Zielklärung, sondern auch möglichst viele Nutzer im Rat (und in der Verwaltung) für das Thema zu erwärmen. Durch die Diskussion der allgemeinen Ziele und ergänzend durch die Vorstellung eines positiven Fallbeispiels soll Interesse geweckt und für Unterstützung geworben werden. Je nachdem, wie die Antworten aus der Umfrage ausgefallen sind, tragen diese auch dazu bei, den Teilnehmern Sinn und Nutzen von RIS nahe zu bringen.

Danach sollten – möglicherweise mit Hilfe dieses Leitfadens – die speziellen Probleme der Ratsmitglieder, ihre Informationsbedürfnisse und ihre konkreten Vorstellungen von einem aus ihrer Sicht „idealen“ RIS gesammelt werden. Mit dieser groben Zielklärung sollte eine Vereinbarung zwischen Rat und Verwaltung getroffen werden, die beinhaltet,

- dass ein RIS bestimmter Leistungsfähigkeit (level 1, 2 oder 3) implementiert werden soll
- bis wann dies geschehen sollte
- wer welche benötigten Informationen (genaue Bedarfsanalyse, Angebotslage im Markt, voraussichtliche Kosten) beschafft
- wer im weiteren Prozess die Federführung hat (ein Beauftragter oder eine Lenkungsgruppe)
- welcher der nächste Schritt ist und wer ihn vorbereitet

### **Veranstaltungsart**

Für diesen Auftakt sollte man keine gewöhnliche Ausschuss- oder Ratssitzung nutzen, sondern einen eigenen Workshop / eine Klausurtagung vorsehen. Die Veranstaltung sollte

- a) von der Verwaltungsleitung ausdrücklich unterstützt werden
- b) überparteilich besetzt sein
- c) mit den Fraktionsgeschäftsführungen abgestimmt werden
- d) nicht nur mit den Vorständen und den IT-Profis aus den Fraktionen besetzt sein, sondern auch mit „normalen“ Ratsmitgliedern
- e) mit Hilfe von Moderationstechnik gestaltet werden
- f) mit ihren Zwischenergebnissen und der abschließenden Vereinbarung dokumentiert werden

Möglicherweise kann es hilfreich sein, externe Fachleute aus einer anderen Kommune / einem anderen Kontext einzuladen, der über seine Erfahrungen mit RIS referiert und für Fragen zur Verfügung steht.



### **4.3 Schritt 3**

#### **Erstellen Sie ein Pflichtenheft:**

#### **Was sind die operationalen Anforderungen an unser zukünftiges RIS?**

Jetzt geht es darum, die erzielten Vereinbarungen zu operationalisieren und auf der Basis der in der Bestandsaufnahme gewonnenen Erkenntnisse eine konkrete Liste mit inhaltlichen Kriterien, Minimalanforderungen, Maximalanforderungen und den nötigen Konsequenzen, ggf. für die Schulung der Nutzer, die DV-technischen Voraussetzungen usw. anzufertigen.

Das Pflichtenheft sollte sich zum einen an den in Punkt 2 formulierten Zielen von RIS orientieren und zum anderen nach verschiedenen Aspekten gegliedert sein. Zum Beispiel können dies sein:

- Welche Inhalte sollten in einem RIS gespeichert, transportiert und abrufbar gemacht werden?
- Wie differenziert soll die Kommunikation im RIS möglich sein?
- Welche DV-technischen Kompatibilitäten sollte es aufweisen? Welche Infrastruktur im bestehenden Server / Netzwerk wird benötigt?
- Welche Kriterien für die Bedienungsqualität sind festzulegen?
- Wie groß muss / darf der Schulungsaufwand für das RIS sein?
- Welche Kostenkorridore sind realistisch (Anschaffungskosten, laufende Kosten: Pflege, Aktualisierungen und Schulungen)?
- Datenschutz

#### **Wer erstellt das Pflichtenheft und wem wird es vorgelegt?**

Dieses Pflichtenheft sollte von einer kleinen Arbeitsgruppe erstellt werden, die aus den IT-Experten (EDV-Abteilung) und Vertretern der Fraktionen (womöglich die Fraktionsgeschäftsführer oder Beauftragte) besteht. Je kleiner die Gruppe, umso arbeitsfähiger ist sie. Es sollte nur darauf geachtet werden, dass die Gruppen vertreten sind, die ein Nutzungsinteresse vertreten und die Gruppen, die fachkundig einschätzen können, was technisch (und voraussichtlich finanziell) möglich ist.

#### **4.4 Schritt 4**

##### **Strukturieren Sie die Angebotsvielfalt:**

##### **Welche Anbieter mit passenden Produkten sind auf dem Markt? Worin unterscheiden sie sich?**

Anmerkung:

Insbesondere Schritt 3 und Schritt 4 müssen nicht unbedingt nacheinander folgen. Es kann durchaus sinnvoll sein das örtlich angepasste Pflichtenheft auf Basis der Möglichkeiten zu erstellen, die sich aus einer Angebotsanalyse ergeben. Das heißt, Schritte 3 und 4 können sinnvollerweise auch simultan ablaufen.

- Die Angebotsvielfalt übersichtlich zu gestalten, lässt sich in zwei Grundschriffe aufteilen. Zunächst sollten die hausinternen IT-Experten eine Zusammenstellung von Anbietern und Produkten erstellen, die grundsätzlich für die örtlichen Anforderungen geeignet sind. Leistungsmerkmale bestimmter Anbieter sind den Kosten gegenüber zu stellen. Nach der Präsentation einer solchen „Longlist“ in der Arbeitsgruppe von Punkt 4 (IT-Experten + Fraktionsgeschäftsführer oder Fraktionsbeauftragte) sollte in dieser Gruppe über eine „Shortlist“ von Anbietern entschieden werden, die man für eine Produktpräsentation einzuladen beabsichtigt.
- Im zweiten Schritt sollten die Anbieter eingeladen werden, ihre Produkte vor der Arbeitsgruppe (oder bei Bedarf im Rahmen einer größeren Sitzung) ausführlich vorzustellen. Dazu sollte man sich Demo-Versionen zeigen lassen. Erst die konkrete Inaugenscheinnahme ermöglicht einen Eindruck von der praktischen Qualität der Produkte. Auf die Präsentation vor Ort unter Einbeziehung der Nutzergruppen sollte keinesfalls verzichtet werden.

#### **4.5 Schritt 5**

##### **Klären Sie die Kosten vor der Auftragsvergabe:**

##### **Wer trägt die Hauptlast der Kosten? Wer beteiligt sich an den Kosten? Wem kommen mögliche Einsparungen zu Gute?**

Wenn die (interfraktionelle) Arbeitsgruppe sich auf einen Anbieter oder zwei Optionen geeinigt hat, sollte man diese dem größeren Teilnehmerkreis aus Schritt 2 (Auftaktveranstaltung) vorstellen und im Rahmen einer zweiten Klausursitzung vorentscheiden, welches System angeschafft werden sollte. Vorentscheiden heißt, dass die Letztentscheidung dem Rat überlassen bleiben sollte.

Um hier für zusätzliche Akzeptanz zu sorgen wäre es sinnvoll, Optionen der Kostenträgerschaft zu entwerfen. Bei der nötigen Ausstattung der Ratsmitglieder mit der entsprechenden Infrastruktur taucht sofort die Frage auf, ob die Hardware und Software privat bezahlt werden muss, ob eine Infrastruktur bereits besteht (etwa bei Selbständigen), ob private Zahlungsbereitschaft zu erwarten ist und inwiefern die Stadt die Ausstattung komplett oder anteilig bezuschussen will. Weiterhin wäre zu klären, inwieweit Ratsmitglieder ihre Ausstattung auch privat nutzen können.

Weiterhin sollte geklärt werden ob Ratsmitglieder, die durch das RIS komplett auf Post und Papier verzichten wollen, die eingesparten Kosten angerechnet bekommen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass in der Praxis auf das Ausdrucken der Dokumente natürlich nicht verzichtet werden kann, so dass dem Ratsmitglied zu Hause möglicherweise doch wieder Zusatzkosten für Papier und Druckmaterial entstehen.

#### **4.6 Schritt 6**

**Planen Sie die nötigen Schulungsmaßnahmen ein:**

**Wer führt die Schulungen durch? Für wen? Wie lange/wie aufwändig müssen die Schulungen sein?**

Achten Sie darauf, dass der IT-Anbieter, für den Sie sich entschieden haben, die nötigen Schulungen in das Angebot integriert. Stellen Sie sicher, dass eine laufende qualifikatorische Betreuung gegeben ist. Diese kann durch den Anbieter erfolgen oder durch entsprechend ausgebildetes eigenes Personal der Verwaltung.

Um das System einzuführen, sollten fraktionsweise oder ausschussweise ausführliche Informationsveranstaltungen angeboten werden, die mit Hilfe des Anbieters durchgeführt werden. Es muss möglich sein, dass Nachrücker im Rat oder neue Ratsmitglieder nach einer Kommunalwahl die Chance haben, sich ebenso fundiert mit dem RIS vertraut zu machen, wie die Mandatsträger der ersten Stunde. Hierfür muss verwaltungsseitig Personalkapazität eingeplant werden.

Die Notwendigkeit der RIS-Schulung der Ratsmitglieder kann auch als Anstoß gesehen werden, grundsätzlich so genannte „Qualifizierungspartnerschaften“ zwischen Rat und Verwaltung einzugehen, die den Mandatsträgern der Gemeinde die Möglichkeit bietet, sich im methodischen Bereich fortzubilden. Synergien könnten zunächst dadurch ausgeschöpft werden, dass Ratsmitgliedern die Seminare angeboten werden, die in bestimmten Sachthemen den Verwaltungsmitarbeitern ohnehin angeboten werden.

#### **4.7 Schritt 7**

**Evaluieren Sie den Erfolg:**

**Wird das RIS intensiv genutzt? Wie ist die Zufriedenheit?**

**Gibt es Änderungsbedarf?**

In regelmäßigen Abständen bzw. ein halbes Jahr nach der Implementation sollte eine Evaluation stattfinden, die unter anderem diese Fragen beantworten hilft:

- Findet das System ausreichende Akzeptanz im Rat und in der Verwaltung?
- Hat es zur Erreichung der in Abschnitt 2 dargelegten Ziele beigetragen? (weniger Zeitaufwand, bessere Qualität und höhere Attraktivität)
- Besteht weiterer Schulungsbedarf?
- Muss das System aktualisiert oder ausgebaut werden, insbesondere mit Blick auf ein umfassendes E-Government?
- Wie gut ist die Zusammenarbeit mit / die Betreuung durch den IT-Anbieter?
- Hat das RIS zu Kosteneinsparungen geführt, wo sind weitere Einsparpotenziale?

## **Ansprechpartner/innen**

### **Beteiligte Kommunen**

Stadt Emsdetten, Andreas Hoge  
Tel. (0 25 72) 922 112, [hoge@emsdetten.de](mailto:hoge@emsdetten.de)

Gemeinde Ganderkesee, Rainer Lange,  
Tel. (0 42 33) 44 101, [r.lange@ganderkesee.de](mailto:r.lange@ganderkesee.de)

Stadt Schieder-Schwalenberg, Gerhard Hansmann, Tel. (0 52 82) 601 15,  
[g.hansmann@schiederschwalenberg.de](mailto:g.hansmann@schiederschwalenberg.de)

Stadt Ulm, Claus Schmid,  
Tel. (0 731) 161 1002, [c.schmid@ulm.de](mailto:c.schmid@ulm.de)

Stadt Waldshut-Tiengen, Gerd Schönle,  
Tel. (0 77 51) 833 116, [gschoenle@waldshut-tiengen.de](mailto:gschoenle@waldshut-tiengen.de)

### **Fachberatung**

Dr. Andreas Osner, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh,  
Tel. (0 52 41) 81 81 280,  
[andreas.osner@bertelsmann.de](mailto:andreas.osner@bertelsmann.de)

Dr. Sybille Stöbe-Blossey, Institut Arbeit und Technik,  
Tel. (0 209) 17 07 130, [stoebe@iatge.de](mailto:stoebe@iatge.de)