

Dr. Marianne Wulff, KGSt

## Die E-Government-Verwaltung: schlank, kooperativ, vernetzt

### E-Government als Treiber für Verwaltungsumbau erkennen

Dass E-Government Möglichkeiten für Verwaltungsmodernisierung in sich birgt, wird aller Orten diskutiert. Doch steht in der allgemeinen Diskussion dabei immer noch im Vordergrund, wie die Schnittstelle zum Bürger und Kunden mit Hilfe der Informationstechnik umgestaltet werden kann. Das Stichwort „virtuelles Rathaus“ umschreibt diese Vorstellungswelt. Dass E-Government für Verwaltungsmodernisierung und -umbau noch ganz andere Chancen hat, gerät erst allmählich ins Blickfeld. Künftig wird es darum gehen, das Motto „E-Government wird Government mit weitgehender IT-Unterstützung“ mit Leben zu erfüllen. Denn E-Government bedeutet technikgetriebene Verwaltungsreform. E-Government befruchtet die Auseinandersetzung um die Verwaltung der Zukunft und reichert sie an, weil die Informationstechnik heute ermöglicht, Verwaltung neu und anders zu denken und zu gestalten. E-Government ermöglicht eine Ausrichtung der Verwaltung, die nicht wegen der leeren Kassen durch eine reine Rückbau-Strategie geprägt ist.

Mit E-Government wird die Informationstechnik für die Verwaltung zu einem mächtigen Impulsgeber für die Entwicklung der einzelnen Verwaltung und langfristig für das Gefüge der öffentlichen Hand insgesamt. Unter den Vorzeichen von E-Government kann die Verwaltung eine andere werden, denn E-Government hat erhebliche organisationspolitische Konsequenzen und Chancen. Verwaltung kann sich u. a. durch die weit ge-

henden, technikinduzierten Gestaltungsmöglichkeiten anders im Raum verorten, anders über die Erreichung der Ziele des Gemeinwesens nachdenken und radikale Veränderungen bei der Gestaltung der Produktionsprozesse anstreben. E-Government treibt und ermöglicht eine Entwicklung, die positive wirtschaftliche Effekte haben kann und gleichzeitig Qualitätsverbesserungen ermöglicht. Es entstehen neue Möglichkeiten, Dinge zu tun. Akteure, Prozesse und Strukturen lassen sich neu auswählen und kombinieren. Diese Veränderungen anzustoßen und zu gestalten, ist Aufgabe von Entscheidern und Beschäftigten vor allem in Kommunen.

### Die E-Government-Verwaltung skizzieren

Die zukünftige Verwaltung betreibt ein exzellentes, kundenorientiertes Front Office im Bürgerbüro, im Call Center, über das Internetportal, in der ersten Anlaufstelle eines Fachbereichs. Die Produktion der Leistungen im Back Office erfolgt seltener als heute in der Verwaltung selbst. Vielmehr bewegt sich die Verwaltung in einem vielfältigen Geflecht von arbeitsteiligen Leistungsprozessen, von öffentlichen und privaten Akteuren. Einige Beispiele:

- Die Verwaltung stellt Leistungen in medienbruchfreien elektronischen Prozessen mit ihren (Wirtschafts-)Kunden her (etwa durch Vernetzung der IT-Systeme eines Architekten mit den Fachanwendungen der Verwaltung).
- Sie beauftragt Leistungen bei externen öffentlichen oder priva-

ten Partnern, so etwa das operative Buchungsgeschäft bei einem Wirtschaftsprüfer, die Antragsbearbeitung bei der Grundsicherung im Alter bei einer anderen Kommune. Die Ergebnisse sind in der auftraggebenden Kommune für Bürger oder Mitarbeiter abrufbar.

- Sie erstellt komplexe Leistungen in vernetzten, medienbruchfreien Prozessen mit externen Partnern – in der Sozial- und Jugendverwaltung in Kooperation mit den Freien Trägern, bei der Umsetzung von Hartz IV durch medienbruchfreie Leistungsprozesse zwischen Arbeits- und Sozialverwaltung, Freien Trägern und privaten Unternehmen.

- Die Kommunalverwaltung bietet fertige Leistungen anderer Verwaltungsebenen (Kreis, Land, Bund) mit Hilfe von Informationstechnik in ihrem Front Office an.

Bereits heute kann man die E-Government-Verwaltung in ihren Grundzügen beschreiben.

Die Verwaltung orientiert sich strikt an der Nachfrage ihrer Bürger und Kunden und folgt den Kriterien der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit. Sie ist auf ihr Kerngeschäft im Sinne von Wertschöpfung (public value) konzentriert und dabei an Leitbildern und Strategien ausgerichtet. Die Verwaltung hat entsprechend Ballast abgeworfen, und zwar bei Fachaufgaben und bei administrativen, nicht wertschöpfenden Prozessen aus Organisation, Informationsmanagement, Personal, Finanzen, Gebäudemanagement, Rechtsberatung etc..

Die Verwaltung versteht sich weniger als Produzent, sondern mehr

als Garant, Initiator, Partner in Netzwerken und Steuerer und gestaltet die Leistungsprozesse entsprechend. Die Verwaltung bietet ein nachfragegerechtes Leistungsportfolio an, auch wenn sie nicht selbst alles produziert. Z. B. können auch andere Verwaltungen im Rahmen interkommunaler Leistungsnetzwerke Produkte herstellen, ohne dass örtliche Verwaltung ihre Verantwortung abgibt. Das Front Office (der „Vertrieb“) für Leistungen von Kreis-, Landes- oder Bundesverwaltung kann in der Gemeinde sein, ohne dass Verantwortlichkeiten verändert werden müssen.

Produkte, Leistungen und Lösungen werden im (multimedialen) Front Office auf die Bedarfe des Kunden zugeschnitten und nach Fertigung dort an den Kunden weitergegeben. Eine entsprechende medienbruchfreie IT-unterstützte Prozessorganisation in Front und Back Office ist eine Selbstverständlichkeit.

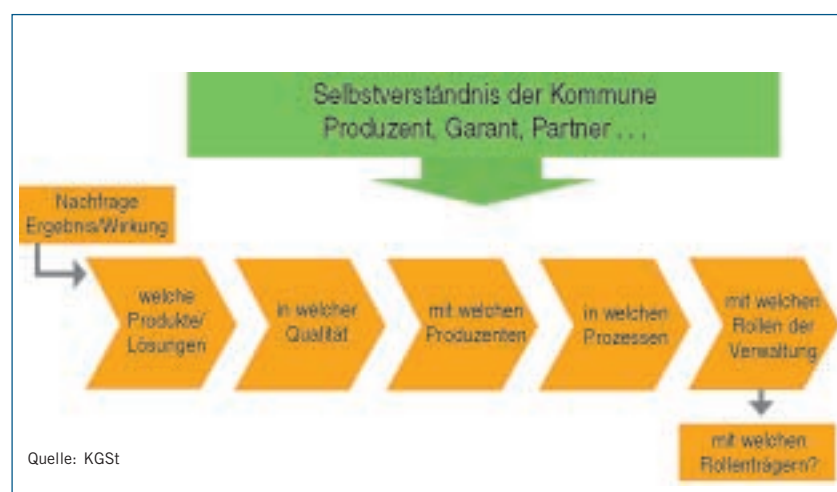
Die Leistungsprozesse der Verwaltung sind vielfältiger als heute. Prozesse werden differenziert für bestimmte Leistungstypen definiert: Die Produktion erfolgt innerhalb der Verwaltung, vermehrt aber außerhalb der Verwaltung oder in Mischformen in einem Produktionsnetzwerk mit öffentlichen und privaten Partnern. Dabei gewinnen externe Leistungserstellung und Mischformen erheblich an Bedeutung. Die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit einer Verwaltung ist als Erfolgsfaktor akzeptiert.

Viel häufiger als heute übernehmen – ganz oder in Teilen – informationstechnische Systeme die Produktion von Verwaltungsleistungen; die Beschäftigten haben häufiger Aufgaben wie die „Auftragsvergabe“, das Prozessmanagement, die Qualitätssicherung und die Abnahme.

Produzentin ist die Verwaltung am ehesten, wenn sie Aufgaben als

strategisch relevant bewertet oder wenn sie besonders kompetent ist und Leistungserstellung auch für andere Verwaltungen übernehmen will.

Ziel der Kommunalverwaltung bleibt weiterhin, hochwertige Leistungen für Bürger und Unternehmen zu möglichst geringen Kosten zu erbringen. Die dahinter liegenden Leistungsprozesse müssen jedoch angesichts der in der Abbildung unten genannten Fragen möglicherweise neu beantwortet werden.



### Neue Prozesse – neue Rollen – neue skills erkennen und aufbauen

In den veränderten Leistungsprozessen beherrschen Beschäftigte flexibel unterschiedliche Rollen.

Die wichtigsten Rollen in der Netzwerkverwaltung sind der „Verkäufer“ im Front Office als „Intermediär“ zwischen Bürger und Verwaltung, der Auftraggeber an der Schnittstelle zwischen Front- und Back Office, der Auftragnehmer, der Produzent und der Prozess-, Schnittstellen- und Kooperationsmanager. Die Rolle des Verkäufers ist besonders in der kleineren Verwaltung zukünftig eine der zentralen. Denn kleinere Verwaltungen werden ihre Leistungsqualität besonders dann erhalten oder steigern können, wenn sie mit anderen gemeinsam Leistungen erbringen oder Leistungen

bei anderen (z. B. bei einer anderen Gemeinde, der Kreisverwaltung oder einer größeren Stadt der Region) beauftragen oder „fertige“ Leistungen „vertreiben“ und das Schaufenster zum Bürger und Kunden sind.

Allein die Bezeichnungen der Rollen machen deutlich, dass die Rollenvielfalt in der Verwaltung zunehmen wird. Damit einher geht, dass das Denken und Handeln in Prozessen und Rollen wichtiger wird und die Anforderun-

gen an Problemlösungskompetenz wachsen. Künftig benötigen die Verwaltungen mehr Generalisten mit IT-, Prozess-, Projektmanagement- und Steuerungskompetenz und weniger Produzenten mit ausgewiesener Fachkompetenz.

### Voraussetzungen schaffen – Veränderung gestalten

Notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Weg zur E-Government-Verwaltung ist die Erkenntnis, dass dies nicht nur die Neugestaltung von Leistungsprozessen und Qualifizierungen erfordert, sondern u. a. Veränderungen im Selbstverständnis der Verwaltung, in der Bestimmung des leitbild- und strategieorientierten Kerngeschäfts, in der Begegnung mit dem Bürger und Kunden, in der Gestaltung der Leistungsprozesse und in den Überzeugungen

und Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte notwendig sind. Geht die Verwaltung den Weg vom „E-Government zum Government mit weitgehender IT-Unterstützung“ nutzt sie einen der wichtigen Ansätze, um finanzielle Not zu lindern, den drohenden Fachkräftemangel zu bewältigen und im Wettbewerb der Kommunen und Regionen erfolgreich zu sein.

Schritte auf dem Weg zur kooperativen, vernetzten Verwaltung mit weitgehender IT-Unterstützung sind u. a.:

- Selbstverständnis der Verwaltung klären, Leitbild, strategische Ausrichtung und Ziele festlegen (Prioritäten setzen!) und periodisch überprüfen.
- Zukunftssicheres Leistungsportfolio definieren (im Front und Back Office), mit der Politik abstimmen und periodisch überprüfen.
- Organisatorische Zukunftsszenarien entwickeln, die Orientierung geben und IT-Möglichkeiten sowie IT-Entwicklung beachten.
- Horizontale, vertikale oder regionale Netzwerkpotenziale unter Berücksichtigung der IT-Potenziale ermitteln, analysieren und bewerten.
- Innovative, verwaltungsspezifische und organisationsübergreifende Netzwerkkonzepte entwickeln und mit dem Ziel umsetzen, alle denkbaren Synergien kreativ zu nutzen.
- IT-gestützte Leistungsprozesse entwickeln und optimieren, die eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen.
- Führungs- und Mitarbeitertrainings mit dem besonderen Schwerpunkt „Führen und arbeiten in Netzwerken“ durchführen.
- Rollenbezogenes Generalistenwissen über E-Government (besonders: Möglichkeiten der

Prozessgestaltung mit IT) in allen Anforderungsprofilen verankern und zu einem Bestandteil von Personalentwicklungsplänen machen – im Sinne eines E-Government-Führerscheins.

- Organisationsübergreifendes Controlling und Coaching von Netzwerken mit dem Ziel aufbauen, den Nutzen für alle Partner zu steigern und „die Dinge im Griff zu behalten“.

### **Netzwerke organisieren**

Kooperation in Netzwerken bedeutet, Netzwerke zu organisieren, d. h. ihnen Struktur und Regeln zu geben. Denn gemeinsame Produktion mit (externen) Partnern oder externalisierte Produktion sollte auf der Grundlage von zumindest Rahmenvereinbarungen fußen. Die Verwaltung wird eher selten projektbezogene, spontane Netzwerke bilden, die sich nach Projektende wieder auflösen (z. B. bei Großprojekten wie Stadtjubiläen). Meistens wird es um „Produktionsnetzwerke“ gehen, die eine gewisse Kontinuität haben.

Bei der Kreation von Partnerschaften sollte die Verwaltung auch Wert auf eine gewisse Stabilität legen, weil bei zu großer Flexibilität in der Partnerwahl sowohl das Vertrauen leiden als auch die Aushandlungs- und Transaktionskosten erheblich steigen können.

### **Führungskräfte fordern**

Beim Umbau der Verwaltung zur vernetzten, kooperativen Verwaltung sind Führungskräfte die wichtigsten Treiber von Entwicklung und Veränderung. Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört, Raum zu schaffen für Entwicklung sowie Orientierung und Vertrauen zu geben.

Nicht zuletzt müssen Führungskräfte, die die Verwaltung zur Netzwerkverwaltung umbauen wollen, auf die Funktionsfähigkeit informationstechnischer Lösungen vertrauen. Sie brauchen Genera-

listenwissen über informationstechnische Gestaltungsmöglichkeiten. Sie erkennen, welchen Nutzen der Einsatz neuer IT-Lösungen für die Verwaltung hat. Wegen der organisationspolitischen Bedeutung von E-Government müssen Führungskräfte letztlich bereit und fähig sein, die Verantwortung für Einsatz und Weiterentwicklung der Informationstechnik zu übernehmen. E-Government darf nicht allein den Technikexperten überlassen bleiben!

### **Transformation gestalten**

Die Verwaltung kann mit E-Government Verwaltung neu gestalten. Mit einer Veränderung, in der es letztlich um „Mehr vom Gleichen“ geht, ist es nicht getan! Notwendig ist umfassender Wandel – bei den Menschen und im System Verwaltung. Neue Antworten müssen gefunden werden auf Fragen wie: Was ist der Zweck unseres Handelns? Was wollen wir erreichen/bewirken? Was ist uns wichtig? Was können wir? Was können andere besser, und wo können wir mit anderen zusammen arbeiten? Wie verhalten wir uns?

Auch wenn noch nicht alle Voraussetzungen geschaffen, nicht alle Lösungen fertig sind. Die Auseinandersetzung mit der vernetzten, kooperativen E-Government-Verwaltung ist angesagt. Die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung sollten die bereits vorhandenen Netzwerk-Erfahrungen auswerten und nutzen und die heute bereits möglichen Schritte gehen. Dies gilt für die Richtungsbestimmung, daneben für die Gestaltung der Leistungsprozesse sowie für Personalauswahl und Personalentwicklungsplanungen.

*Dr. Marianne Wulff ist Programmleiterin Informationsmanagement in der KGSt. Die Aussagen sind Ergebnis des „Strategiezirkel E-Government“ der KGSt, in dem eine Reihe von kommunalen Führungskräften strategische Fragen des E-Government diskutiert. Dr. Wulff ist Mitglied des AWV-Arbeitskreises 1.4 „E-Government“. Dr. Marianne Wulff, Tel.: 02 21/ 3 76 89-22; E-Mail: marianne.wulff@kgst.de*