

# Leistung im Netz

von Marianne Wulff

Der „Strategiezirkel E-Government“, ein Think Tank kommunaler Führungskräfte der KGSt, hat ein Positionspapier erarbeitet, in dem der Weg zur Netzwerkverwaltung skizziert wird. Die wesentlichen Inhalte des Papiers.

**W**er sich mit E-Government befasst, sollte sich das Motto zu Eigen machen: „E-Government wird Government mit weitgehender IT-Unterstützung.“ E-Government bedeutet technikgetriebene Verwaltungsreform und ermöglicht eine Ausrichtung der Verwaltung, die nicht wegen des Primats der leeren Kassen durch eine reine Rückbau-Strategie geprägt ist. Im Vordergrund steht eine Konzentration auf ein Kerngeschäft, das leitbild- und strategieorientiert bestimmt wird.

E-Government ermöglicht es, die eigene Leistungsfähigkeit durch den Aufbau von Leistungsnetzwerken auszubauen und die Leistungsprozesse entsprechend neu auszurichten. E-Government treibt und ermöglicht eine Entwicklung zur kooperativen, horizontal und vertikal vernetzten Verwaltung, die wirtschaftliche Effekte haben wird und gleichzeitig Qualitätsverbesserungen ermöglicht.

Damit 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.

Die zukünftige Verwaltung ist an Ergebnissen und optimierten Leistungsprozessen ausgerichtet. Sie betreibt ein exzellentes, kundenorientiertes Front Office im Bürgerbüro, im Call Center, über das Internet-Portal, 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. Ziel der Kommunalverwaltung bleibt weiterhin, hochwertige Leistungen für die Kunden zu möglichst geringen Kosten zu erbringen. Die dahinter liegenden Leistungsprozesse müssen jedoch angesichts der in der Abbildung rechts genannten Fragen möglicherweise neu beantwortet werden. Dazu einige Beispiele:

- Die Verwaltung stellt Leistungen in medienbruchfreien elektronischen Prozessen her, etwa durch Vernetzung der IT-Systeme eines Architekten mit den Fachanwendungen der Verwaltung.

- Sie beauftragt Leistungen bei externen öffentlichen oder privaten Partnern, so etwa das operative Buchungsgeschäft bei einem Wirtschaftsprüfer oder bei einer anderen Kommune, die Antragsbearbeitung bei der Grundsicherung im Alter bei einer anderen Stadt. Die Ergebnisse sind selbstredend in der auftraggebenden Kommune für den Bürger oder den Mitarbeiter abrufbar.
- Sie erstellt komplexe Leistungen in arbeitsteiligen, vernetzten, medienbruchfreien Prozessen mit externen Partnern. Mit noch vielen Medienbrüchen im Prozess ist dies organisatorisch in der Sozial- und Jugendverwaltung in Kooperation mit den Freien Trägern bereits lange Praxis.
- Darüber hinaus bietet die Kommunalverwaltung zunehmend fertige Leistungen anderer Verwaltungsebenen (Kreis, Land, Bund) mit Hilfe von Informationstechnik in ihrem Front Office an.

In den veränderten Leistungsprozessen beherrschen Beschäftigte kompetent, flexibel und dynamisch unterschiedliche Rollen, so wie es die nachgefragte Leistung erfordert. Die wichtigsten Rollen in der Netzwerkverwaltung sind der Verkäufer im Front Office als Intermediär zwischen Bürger und Verwaltung,

## Link-Tipp

Das Positionspapier „E-Government und Verwaltungsreform – Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung“ kann auf der Website der KGSt kostenlos heruntergeladen werden:

- [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

Den Deep Link finden Sie unter [www.kommune21.de](http://www.kommune21.de).

der Auftraggeber an der Schnittstelle zwischen Front und Back Office, der Auftragnehmer, sowie der Produzent und der Prozess-, Schnittstellen- und Kooperationsmanager. 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 Anforderungen an Problemlösungskompetenz wachsen. Künftig benötigen die Verwaltungen mehr Generalisten mit IT-, Prozess-, Projekt-Management- und Steuerungskompetenz und weniger Produzenten mit ausgewiesener Fachkompetenz.

Beim Umbau der Verwaltung zur vernetzten, kooperativen Verwaltung, bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses, der allen Mitarbeitern viel abverlangt, sind Führungskräfte die wichtigsten Treiber von Entwicklung und Veränderung. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben liegt darin, Raum zu schaffen für Entwicklung, sowie Orientierung und Vertrauen zu geben. Führungskräfte haben ein Leitbild der Verwaltung der Zukunft

und deren Werte und Überzeugungen; sie repräsentieren dies glaubhaft und vermitteln es überzeugend.

Nicht zuletzt müssen Führungskräfte, die die Verwaltung zur Netzwerkverwaltung umbauen wollen, auf die Funktionsfähigkeit von IT-Lösungen vertrauen. Sie brauchen Generalistenwissen über informationstechnische Gestaltungsmöglichkeiten. Ausgeprägt ist ihre Fähigkeit, informationstechnische Potenziale daraufhin zu bewerten, welchen Nutzen der Einsatz neuer IT-Lösungen für die Verwaltung hat. Wegen der organisationspolitischen Bedeutung von E-Government müssen Führungskräfte bereit und fähig sein, die Verantwortung für Einsatz und Weiterentwicklung der Informationstechnik zu übernehmen.

Die Verwaltung hat einen tief greifenden Wandel hin zu etwas Neuem vor sich. 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: von verhaltensrele-

vanten Kategorien wie Herrschaft, Kontrolle und Regeln, Hierarchie, Struktur, Status und Stellen hin zu solchen wie Wirksamkeit, Leistung, Wissen und Kompetenz, Partnerschaft, Vertrauen.

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 Netzwerkerfahrungen 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. Denn es gilt: E-Government darf nicht allein den Technikexperten überlassen bleiben!

*Dr. Marianne Wulff ist Programmleiterin Informationsmanagement bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung – KGSt, Köln.*