

Den Erfolg einkalkulieren

In der Stadt Köln gab es nie nur einen IT-Innovator, sondern immer mehrere. Seit 2001 besteht das Team aus Andreas Engel, Ralf Huttanus und Frank Perkhof. Drei ganz unterschiedliche Typen, die eine gemeinsame Vision verbindet.

Zehnte Etage, Riegel eins. So lautet die Ansage an der Pforte im Stadthaus Deutz. Der Eingangsbereich dieses riesigen Gebäudekomplexes, den man durch eine hohe Glastür betritt, mutet wie ein moderner Säulengang an. Er erinnert in gewisser Weise an einen Sakralbau. Von dieser lichtdurchfluteten Vorhalle gehen wir links zu den Aufzügen und fahren gemäß der Ansage in die zehnte Etage – dort treffen wir die Kölner IT-Spitze: Andreas Engel, der für die Infrastruktur im Hintergrund verantwortlich ist, Ralf Huttanus, der den Zugangskanal Online betreut, und Frank Perkhof, Leiter des Call Centers.

Diese Aufteilung der Zuständigkeiten spiegelt die Multi-Kanal-Strategie mit drei Hauptzugangskanälen zur Verwaltung wider. Die Erkenntnis, dass es sich lohnt, auf mehrere Zugangskanäle zu setzen, ist in Köln schon sehr früh gereift. Mit der Entwicklung des Online-Portals hat Ralf Huttanus Ende der 1990er-Jahre begonnen. Kurze Zeit später folgte der Aufbau des Call Centers, weshalb immer präsent war, dass das Telefon neben dem persönlichen Vorsprechen ein sehr wichtiger Zugangskanal zur Verwaltung ist. Dabei gehe es aber nicht um Einspareffekte,

wie fälschlicherweise oft vermutet wird. Nach Angaben von Huttanus ist das Call Center kein Einspar-, sondern ein Servicemodell. Und dieser Service greife wiederum auf die Online-Komponente zurück. Das zugrunde liegende Wissensmanagement wurde gemeinsam erstellt. Die nötige Infrastruktur stand bereits sehr früh bereit. Im Stadthaus Deutz, das zwischen 1998 und 2002 geplant und gebaut wurde, wurde erstmals die gesamte Technik konzentriert. Die Errichtung des Gebäudes und die Entwicklung der IT sind also eng miteinander verbunden.

Beim Service, den die Kölner Verwaltung anbietet, ist aber noch ein anderer Aspekt entscheidend, da die Devise von Anfang an lautete „Qualität vor Quantität“. Andreas Engel erläutert: „Wir betreiben hier ein sehr sorgfältiges Customer Relationship Management. Es kam uns nicht darauf an, möglichst schnell möglichst viele Angebote zu haben. Aber wenn wir etwas anbieten, dann muss es durchdacht, auf den Kunden abgestimmt und entsprechend aufgebaut sein.“ Huttanus ergänzt: „Deshalb war der Bürgerservice von Anfang an produktorientiert. Heute haben wir etwa viereinhalbtausend Produkte im Netz. Und Produkt ist bei uns

wörtlich zu nehmen. Es werden den Bürgerinnen und Bürgern nicht einfach eine Telefonnummer und ein Ansprechpartner genannt, sondern es wird beschrieben, um was für ein Produkt es sich handelt, welche Unterlagen man dafür braucht und wo man es erhält.“ Und dies ist dann auch die Basis für das Call Center, dessen Echtbetrieb 2003 startete. Laut Call-Center-Chef Perkhof lässt sich eine zunehmende Verquickung der Zugangskanäle feststellen: „Die Bürger informieren sich im Internet, haben ergänzende Fragen und rufen dann das Call Center an. Der Call-Center-Mitarbeiter bedient sich wiederum der Internet-Informationen.“ Einen laufenden Etat von sechseinhalb Millionen Euro pro Jahr wendet die Verwaltungsspitze für das Thema Call Center und Optimierung des Bürgerservice auf. Den Rat zu überzeugen, diese Summe zur Verfügung zu stellen, gelingt laut Ralf Huttanus ganz gut. Nicht ohne Stolz sagt er: „Beschlüsse zu unserem Thema sind stets einvernehmlich im Rat gefasst worden.“ Seiner Meinung nach hängt das auch damit zusammen, dass in einer Großstadt wie Köln der Service traditionell einen hohen Stellenwert hat. Die Stadt habe es sich immer schon geleistet, flächendeckend Service anzubieten. Dafür

sei möglicherweise die Kölner Mentalität verantwortlich. Er erklärt: „Das gehört vielleicht auch zu einer kommunikativen Stadt, dass man sagt, die Stadt findet da statt, wo die Leute leben.“ Außerdem sei Köln eine sehr bürgerorientierte Stadt, was historische Gründe habe. Und das setzt die Politik laut Huttanus konsequent in neue Servicemodelle wie Internet und Call



Köln: Stadthaus Deutz.

Center um. Dass Technik mit dazu gehört, sei in Köln unbestritten. Bei neuen Projekten hat die Dreierrunde somit die Möglichkeit, nicht die Technik in den Vordergrund zu stellen, sondern die Verbesserung des Bürgerservice zu betonen. Laut Engel spielt die Technikdiskussion auf der politischen Ebene tatsächlich keine Rolle: „Die Technik ist die Infrastruktur, die bereitgehalten werden muss. Da sind sich alle einig. Und es gibt einen großen Grundkonsens darüber, dass sie zentral betrieben werden muss und dezentrale Möglichkeiten bieten soll.“ Technik werde vorausgesetzt. Wenn es aber um Lösungspotenziale gehe, würden die auf der An-

wendungsebene gesucht. Und hier stehe die Kundenorientierung ganz klar im Vordergrund.

Welche Bedeutung dem Thema IT in Köln von politischer Seite beigemessen wird, zeigt sich auch darin, dass der Ratsausschuss Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen über einen Unterausschuss Information und Kommunikation verfügt. In diesem sitzen neben den drei IT-Köpfen die Geschäftsführer der Fraktionen. Huttanus meint, das habe zum einen etwas damit zu tun, dass die IT Geld koste, zum anderen aber auch damit, dass die Themen politisch relevant seien, so zum Beispiel der Bürgerhaushalt. Die Arbeitsweise im IuK-Unterausschuss sei sehr fruchtbar: „Der Ausschuss ist mehr ein Workshop, das heißt es ist möglich, Fragen zu stellen und Projekte zu diskutieren. Und wir können Ideen einbringen und hören, wie sie ankommen.“ Ursprünglich wurde der Ausschuss zum Thema Technik eingerichtet und zwar Mitte der 1990er-Jahre, als es um die Infrastruktur für den Neubau des Stadthauses ging. Und diese Kontinuität ermöglicht ein Nach-vorne-Arbeiten, sagt Ralf Huttanus.

Wenn ein IT-Projekt die nötige Zustimmung gefunden hat, ist es ganz entscheidend, darauf auch eingestellt zu sein. Laut Huttanus läuft es vielfach nämlich folgendermaßen ab: „Erst rennt man los und sagt, wir haben eine Idee, dann finden sich Leute, die zuhören, und denen man die Idee erklärt. Dann gilt es, Geld und Personal zu finden und die Idee umzusetzen. Dann haben alle gelernt, dass es eine gute Idee ist und wollen sie haben. Mit dem Erfolg stellt sich ►

dann das Problem ein, dass man ihn auf Dauer bezahlen muss.“ Engel fügt hinzu, dass sich so generell Umsetzungsdefizite bei E-Government beschreiben lassen. Es gäbe viele gute Ideen, die wie Strohfeuer entwickelt würden. Sobald es aber an die flächendeckende Umsetzung gehe, fehlten die Ressourcen und die Infrastruktur, um die Projekte auch tatsächlich zu verwirklichen. Er sagt: „Im Grunde gilt es, aufgestellt zu sein, ein Projekt realisieren zu können. Den Erfolg muss man mit einkalkulieren. Denn wenn man darauf nicht vorbereitet ist, ist das der Tod der gesamten Veranstaltung.“

Künftige Projekte, bei denen die Dreierrunde den Erfolg selbstverständlich mitgedacht hat, befassen sich mit der Regionalisierung des Angebots der Stadt Köln. Das Call Center ist hier Vorbereiter. Aktuell wird ein Kundenstamm von rund 1,5 Millionen Einwohnern in der Region Köln, Bonn, Leverkusen bedient. Auch auf der Ebene der kommunalen IT-Dienstleister zeichnet sich eine stärkere Vernetzung ab. Engel erläutert: „Wir sind dabei unter dem Dach der KDN ein virtuelles Rechenzentrum aufzubauen, um dann die infrastrukturelle Basis dafür zu schaffen, Angebote regionalisieren zu können.“ Huttanus weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine Vereinheitlichung beim Thema Technik und Call Center leichter zu realisieren sei als beim Online-Auftritt. Denn schließlich sei Internet eben auch Öffentlichkeitsarbeit und das bedeute Identifikation. „Das heißt, ich werde nie das Türschild ändern können. Jede Kommune will mit ihren Köpfen, ihren Bildern und mit ihrer Optik im Internet vertreten

sein. Somit renne ich entweder gegen eine Mauer oder offene Türen ein – je nachdem, wie ich das Thema Vereinheitlichung anpacke.“

E-Partizipation wird auch weiterhin ein Thema sein, sagt Huttanus. Köln hat im Herbst 2007 einen sehr erfolgreichen Bürgerhaushalt durchgeführt – der einzige bisher, der in Kombination mit einem Call Center lief (siehe auch Seite 20). Die Zugriffszahlen haben die Erwartungen noch übertroffen. Dies lässt sich einerseits auf die Multi-Kanal-Strategie zurückführen und andererseits auf die Organisation des Prozesses. Engel erläutert: „Es war ja nicht so, dass plötzlich im Internet-Auftritt irgendwo oben links ein Button auf den Bürgerhaushalt verwiesen hat. Die Diskussion ist gründlich vorbereitet worden. Es gab eine sehr öffentlichkeitswirksame Eröffnungsveranstaltung und die ganze Stadt war plakatiert mit dem Hinweis auf den Bürgerhaushalt.“ Außerdem wurde das Thema von den Kölner Medien aufgegriffen und positiv bewertet. Huttanus meint, dass sich solche Aktionen auch in Zukunft lohnen werden, weil Köln eben eine kommunikative Stadt sei. Und Perkhof ergänzt, dass die Entwicklung in Köln seit Jahren in die Richtung geht, dem Bürger immer mehr Möglichkeiten einzuräumen, sich persönlich über die entsprechenden Zugangskanäle einzubringen. Der Bürgerhaushalt 2009 soll noch umfassender werden. Darüber hinaus ist mindestens ein weiteres E-Partizipationsprojekt auf gesamtstädtischer Ebene ge-

plant. Bis Ende 2008 sollen zudem ein Handbuch und eine Dienstweisung für E-Partizipation vorliegen. Engel betont auch, dass es darum gehe, die erfolgreichen Projekte zu etablieren, in anderen Feldern zu erproben, sie zu einer alltäglichen Dienstleistung werden zu lassen. Zumal mit dem Bürgerhaushalt laut Huttanus ein Qualitätssprung gelungen ist: „Wir sind von der Stufe for fans only in das Massengeschäft



Andreas Engel, Ralf Huttanus, Frank Perkhof.

eingestiegen.“ Nach dem Rechenschaftsteil, der jetzt noch ansteht, wollen die IT-Köpfe versuchen, ein Modell für künftige Bürgerhaushalte zu entwickeln.

Die Arbeit im Team ist der Dreierrunde sehr wichtig – auch weil es Spaß macht. Selbstverständlich gibt es Bereiche, in denen die drei Innovatoren sich nicht einig sind, teilweise aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur und teilweise weil es institutionell so geregelt ist. Aber sie haben nach Aussage von Engel einen sehr professionellen Umgang miteinander entwickelt. Dafür sei in gewisser Hinsicht auch die Kontinuität der Zusammenarbeit verantwortlich. Die Dreierrunde, die 1997 institutionalisiert wurde, besteht in der heutigen Konstellation

seit 2001. Engel fasst zusammen: „Wir haben natürlich unsere unterschiedlichen Rollen. Wir haben auch unterschiedliche Interessen. Aber wir verstehen es mit Blick auf die gesamtstädtische Zielsetzung zusammenzuarbeiten. Grundlage ist eine gemeinsame Vision davon, wo es hingehen muss, und da ziehen wir alle an einem Strang.“ Sie können zu dritt auch eine deutlich bessere Durchsetzungsstrategie entwickeln gegenüber dem Rest der Verwaltung mit 17.000 Mitarbeitern und 54 Dienststellen. Huttanus sagt: „Wir konkurrieren ja nicht untereinander, sondern gegen das, was auf vielen anderen Ebenen ebenfalls wichtig ist und sehr berechnete Ansprüche stellt.“ So würden derzeit in Köln rund 600 Millionen Euro im Bereich Schule investiert. Im Vergleich dazu dürfe man sich selbst auch nicht zu wichtig nehmen, meint Huttanus.

Ralf Huttanus ist der Dienstälteste der Runde. Als Journalist war er zunächst neun Jahre lang in der Lokalredaktion des Kölner Stadt-Anzeigers tätig, später dann im städtischen Presseamt, wo er von Anfang an für den Aufbau des Web-Auftritts verantwortlich war. Engel, der zur gleichen Zeit wie Huttanus in Köln Politikwissenschaften studiert hat, kommt von der Theorie zur Praxis. Er hat 20 Jahre lang Verwaltungsinformatik in Koblenz gelehrt. Und hat dann über diverse Projekte mit der Verwaltung den Sprung auf die andere Seite gemacht. „Es war für mich ein großer Anreiz, das praktisch umzusetzen, was ich theoretisch immer gedacht und gelehrt habe. Als ich dann aber mit den wissenschaftlichen Konzepten hier in der Verwaltung ankam, habe ich zunächst die Erfahrung ge-

macht, dass ein Konzept zu haben nicht gleichbedeutend ist mit der Umsetzung. Dann habe ich angefangen zu lernen, wie Verwaltung tickt.“ Ernüchternd fand er diese Erfahrung jedoch nicht: „Bei mir hat es den Ehrgeiz angestachelt, die Theorie mit der Praxis erreichen zu wollen. Und das ist für mich auch heute noch eine ganz große Herausforderung – abgesehen davon, dass man als Leiter eines Amtes mit 200 Mitarbeitern eine enorme Verantwortung, aber auch enorme Gestaltungsmöglichkeiten hat.“ Sein Amt deckt, weil es die Infrastruktur der gesamten Stadtverwaltung bedient, auch alle Facetten eines IT-Betriebs ab. „Eine Lehrveranstaltung pro Semester unterrichte ich an der Universität Koblenz immer noch“, sagt Engel. Außerdem publiziert er wissenschaftliche Texte in seiner Freizeit und geht ins Theater. Auch Huttanus schreibt – Drehbücher fürs Fernsehen – und er segelt gerne. Und obwohl weder Huttanus (geboren in Lippstadt) noch Engel (geboren in Fulda) Kölner sind, haben sie sich schon vor Jahren mit dem Bazillus Köln angesteckt: der Kultur und Lebensart der Rheinmetropole.

Und was fasziniert die beiden an E-Government? Huttanus antwortet prompt: „Mich interessiert, wie die Dinge funktionieren. Wie schaffe ich es beispielsweise mit einem Team wie unserer Online-Redaktion 20.000 Seiten im Netz aktuell zu halten und diesen Auftritt ständig auszubauen, oder einen Bürgerhaushalt umzusetzen. Und zwar nicht irgendeinen, sondern den, den wir entwickelt haben. Denn man engagiert sich ja nur für das, was man selber für sinnvoll und richtig hält. Das heißt

aber auch, dass wir immer wieder kontrollieren müssen, ob wir noch auf dem richtigen Schiff sind, und ob es in die richtige Richtung fährt. Und wenn man dieser Meinung ist, dann will man seine Ideen auch umsetzen.“ Hier gelte es Überzeugungsarbeit zu leisten und herauszufinden, wie die anderen ticken, die man braucht, um eine Mehrheit zustande zu bringen. „Und Erfolg sollte man natürlich haben“, sagt Huttanus, „das ist klar.“ Da dürfe man auch Auseinandersetzungen nicht fürchten: „Wir verlieren auch hin und wieder, ziemlich selten zwar, aber wir verlieren. Wenn man jedoch Konflikte scheut, kann man auch nichts durchsetzen.“ Und es könne eine Menge bewegt werden, solange man weiß wie Bürokratie funktioniert und wann sie nicht funktioniert. Seine persönliche Motivation fasst Huttanus so zusammen: „In einer Großstadt zu jonglieren, Kompromisse zu finden und im Team umzusetzen, das macht Laune.“ Auch Engel betont die Bedeutung von Kommunikation und Überzeugungsarbeit. Seine Faszination für E-Government ist wissenschaftlich motiviert, aber dennoch vergleichbar mit der seines Kollegen: „Es ist die Lust daran, Konzepte, Ideen zu verwirklichen. Denn was nützt das beste theoretische Konzept, wenn es nicht umgesetzt werden kann?“ Reizvoll ist für ihn auch herauszufinden, was die Bedingungen dafür sind, dass eine gute Idee auch tatsächlich realisiert werden kann. „Das Entscheidende ist eigentlich die Rahmenbedingungen zu finden, die es ermöglichen, dass das Konzept Wirklichkeit wird. Insofern ist es ein gestalterischer Akt.“

Alexandra Reiter