

# Wandel als Chance

von Marianne Wulff

Die Realisierung von e-Government-Konzepten kann nicht gelingen, wenn die Beschäftigten in den Verwaltungen den Umbau ihrer Behörde nicht mittragen. Gefragt ist daher ein „Change Management“.

**W**as ist e-Government? e-Government meint viel mehr als das virtuelle Rathaus, also das Angebot von Dienstleistungen für den Bürger über das Internet. e-Government bedeutet mittel- bis langfristig den Umbau der gesamten Verwaltungsarbeit, und zwar auch dort, wo sie für den Außenstehenden nicht sichtbar ist. Es geht darum, die internen Prozesse im Sinne durchgehender Prozessgestaltung an die neue Bürgerschnittstelle anzupassen, interne Arbeitsprozesse neu zu gestalten und Leistungen gemeinsam mit externen, öffentlichen und privaten Partnern zu produzieren.



Besprechung: Mitarbeiter sollen mitgestalten.

Begreift man e-Government als Chance, die Verwaltung und das Miteinander auf der lokalen und/oder regionalen Ebene zu gestalten, wird es um so elementarer, die Menschen in Verwaltung, Politik und örtlicher Gesellschaft mitzunehmen auf dem Weg zum e-Government. e-Government braucht Menschen, die mitdenken, mitgestalten und mitlernen. Dafür braucht es gemeinsame Visionen und Ziele der Promotoren sowie gemeinsame Werte und Überzeugungen. Denn den Weg zum e-Government müssen alle wichtigen Funktionsträger mitgehen. Die Beschäftigten brauchen Identifikationschancen mit ihrer

„neuen“ Verwaltung – sie müssen erahnen können, wohin die Reise gehen soll.

Veränderungen, wie sie mit e-Government verknüpft sind, tragen nicht alle Beteiligten von Beginn an mit aller Energie mit. Wunsch nach Sicherheit und Angst vor Veränderung sind Hürden, die man erst überwinden muss. e-Government braucht Veränderungen in den Verhaltensweisen sowie dem Selbstverständnis der Akteure. Das beginnt dabei, dass die Beschäftigten lernen müssen, e-Mails schneller als einen Brief zu beantworten. Die weitgehend flexible Gestaltung von Ar-

beitsprozessen auch über Verwaltungsgrenzen hinweg hat zur Voraussetzung, dass die beteiligten Beschäftigten Vertrauen in die Kompetenz ihrer jeweiligen Partner und Kooperationsbereitschaft entwickeln.

Zu Beginn des Veränderungsprozesses ist wichtig, das Neue möglichst exakt zu beschreiben: Wie soll die Verwaltung unter den Vorzeichen von e-Government aussehen? Will die Verwaltung möglichst viele ihrer Dienstleistungen ins Internet bringen – ist also Leitidee das „virtuelle Rathaus“? Oder will sie die „multimediale Verwaltung“ sein, die den Bürgern ver-

schiedene Zugangswege und Produktionsweisen anbieten? Will die Kommune sich zur „vitalen Kommune“ entwickeln, in der die Informationstechnik Mittel ist, um unterschiedlichste Akteure der Kommune für den Bürger und seine Lebensqualität zu vernetzen? Die Leitideen, die die Verantwortlichen mit e-Government verbinden, müssen für die Beschäftigten transparent und nachvollziehbar sein. Motor der Veränderung sind Verwaltungsspitze, Politik und dezentrale Führungskräfte. Sie sind Treiber der Veränderung und müssen die veränderten Werte und Einstellungen durch Vorleben bei möglichst vielen Beschäftigten verankern helfen. Der elektronische Dialog mit den Bürgern bei Planungsvorhaben wird gut gelingen, wenn Führungskräfte bei internen Veränderungen den Dialog mit den Beschäftigten über das Intranet suchen. Auf eingehende e-Mails werden Beschäftigte schnell reagieren, wenn sie dies von ihren Vorgesetzten anschauen können.

Die Beschäftigten müssen eine Chance haben, die Notwendigkeit der Veränderung zu begreifen: Was sind die Gründe für den Umbau der Verwaltung? Sollen Qualitätsdefizite behoben werden? Liegen die Gründe für Veränderung im Willen der Politiker begründet, die eine Kommune wollen, die im großen „Netz“ präsent ist? Genauso muss den Beschäftigten deutlich sein, was e-Government nützt: Was habe ich davon? Was ist dann besser? Ein gutes Instrument kann sein, relativ früh ein Intranet aufzubauen, das den Beschäftigten deutlich macht, wie sich Kommunikation beschleunigen lässt, wie man Informationen schneller und umfassender beschaffen und Fragen, die sich im

Arbeitsprozess ergeben, besser und schneller beantworten kann, wenn man über das Netz in den Dialog mit Kollegen tritt. Auch positive Erfahrungen anderer Kommunen kann man nutzen.

Wichtig ist, „das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten“. Es geht nicht darum, alles neu machen zu wollen. Vielmehr geht es darum, sorgsam hinzuschauen, das Alte zu würdigen und zu verabschieden. Gegebenenfalls kann man alte Gewohnheiten, Routinen und Prozesse transformieren, also zum Beispiel die gute Dienstleistungsqualität in einem bürgernahen Bereich mit den neuen Medien bewahren und ausbauen. Fazit: Veränderung muss man begründen, und Gutes aus der „alten“ Verwaltung und der Rollenverteilung in ihr sollte man erhalten.

Um ihren Beschäftigten inklusive Führungskräften zu erleichtern, sich an die Veränderung zu gewöhnen und sich mit der neuen Arbeitssituation zu identifizieren, sollten sie mitgestalten können. Daher sollte man die betroffenen Schlüsselakteure in die Planung von Projekten und die Umsetzung einbeziehen. Zudem muss man den Prozess überschaubar halten und nicht alles auf einmal tun und erreichen wollen. Man sollte den Prozess so gestalten, dass möglichst rasch erste Erfolge sichtbar werden. Dies sollte öffentlich gemacht werden, sei es im Intranet oder in Mitarbeiterzeitungen.

Diejenigen, die in dem Veränderungsprozess hin zum e-Government Verantwortung übernehmen, müssen sich mit den Phasen von Veränderungsprozessen vertraut machen und damit umgehen. Denn

Veränderungsprozesse verlaufen nicht linear, Rückschläge sind wahrscheinlich, Zeit ist erforderlich. Aktionen, die ausschließlich auf schnelle Umsetzung ohne die Möglichkeit des Lernens im Prozess setzen, werden ganz sicher scheitern, da die Menschen nur geringe Chancen haben, in die Veränderungen hinein zu wachsen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, die langfristige Zielsetzung „persönlich“ zu machen. Gelingt es den Führungskräften, e-Government als Chance und nicht als Bedrohung zu verkörpern, werden viele Spaß an der Entwicklung bekommen und diese kreativ mitgestalten.

*Dr. Marianne Wulff ist Hauptreferentin und Leiterin des Programmbereichs Organisations- und Informationsmanagement der KGSt, Köln.*

### Info

Ein zielgerichtetes Vorgehen und die Einbindung aller Mitarbeiter ist Voraussetzung dafür, dass e-Government in den Kommunen Wirklichkeit wird.

- Gemeinsames entdecken und klären, wohin es gehen soll
- Stärken nutzen und auf Vorhandenem aufbauen
- Aufbruchstimmung erzeugen und den Spaßfaktor von Entwicklung entdecken
- An vorhandene Visionen der Kommune anknüpfen und die Richtung festlegen
- Strategische Handlungsfelder bestimmen
- Fahrplan entwickeln (Projekte, Realisierungsschritte)
- Wichtige Gruppen und Menschen einbeziehen
- Prozess- und Erfolgsmarketing organisieren