

Wieso die?

Interview mit Welf Schröter, Beirat des Projektes MEDIA@Komm-Transfer, über Ziele, Ergebnisse und Versäumnisse der Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums, die ursprünglich einen „Flächenbrand E-Government“ in Deutschland entzünden sollte.

Herr Schröter, Anfang November fand die Abschlussveranstaltung von MEDIA@Komm-Transfer statt. Was waren zu Beginn die Ziele der Initiative?

Ursprünglich ging das Bundeswirtschaftsministerium davon aus, dass die Ergebnisse aus dem ersten Projekt MEDIA@Komm durch eine Art Multiplikations- und Transferverfahren anderen Kommunen zugutekommen. Die drei MEDIA@Komm-Städte Bremen, Nürnberg und Esslingen hatten eine ganze Reihe von elektronischen Diensten entwickelt. Die nächste Stufe sollte dazu beitragen, diese Produkte über das Land zu verteilen. Es schien, als ob man Nachhaltigkeit erreichen wollte.

Zur Person

Welf Schröter hat die E-Government-Initiativen MEDIA@Komm und MEDIA@Komm-Transfer sieben Jahre begleitet. Er war von Beginn an Mitglied des Gesamtbeirats in Berlin. Bei MEDIA@Komm hat er außerdem für Esslingen das Projekt Change Management mit betreut. Mit der im Rahmen des Forums Soziale Technikgestaltung entwickelten elektronischen Wirtschaftsförderung lieferte Schröter die Grundlage der Bewerbung von Ulm/Neu-Ulm für MEDIA@Komm-Transfer.

Wie sollte der Transfer umgesetzt werden?

Es gab zwei verschiedene Ausschreibungen. Zunächst einmal ging es um die Frage, wie findet man die Transferkommunen. Das geschah mit Hilfe der kommunalen Spitzenverbände. Nach Bekanntmachung durch die Spitzenverbände haben sich 80 oder 90 Kommunen gemeldet, 20 wurden ausgewählt.

Wer traf die Entscheidung?

Ich meine, das Bundeswirtschaftsministerium ist letztlich den Empfehlungen der Spitzenverbände gefolgt. Schon allein deswegen, weil es bei MEDIA@Komm zu erheblichen Spannungen zwischen einer ordentlichen Verbandspolitik und dem Ministerium kam. Das BMWi hat also die Vorschläge der Spitzenverbände leider akzeptiert, was aus Sicht der Politik zunächst so aussah wie ein erfolgreich zu Ende gegangener Ausschreibungs- und Bewerbungsprozess. Dann sah man allerdings verduzt auf die Inhalte der Konzepte. Was passt da eigentlich zusammen, lautete die Frage, wie kann man daraus jetzt ein gemeinsames Marketing machen? Und vor diesem Hintergrund brachte die zweite Ausschreibung die meisten Irritationen.

Warum dies?

Mit der zweiten Ausschreibung wurde eine Instanz gesucht, die das Coaching der Transferkommunen und das Marketing für das Projekt



Welf Schröter

und die Produkte übernehmen sollte. Das Konzept sah vor, dass die Kommunen kein Geld bekommen, sondern die vorhandenen Mittel an die Transferagentur fließen. Damit waren höhere Anforderungen an dieses Coaching gestellt.

Haben die Kommunen gewusst, dass sie kein Geld erhalten?

Ja, das war Teil der Ausschreibung. Dass es nur um Ruhm und Ehre geht, war klar. Aber die Kommunen haben in dem Bewusstsein mitgemacht, dass sie günstig an gut ausgetestete Lösungen kommen. Die Erwartung war – und so wurde das teilweise innerhalb der Verwaltung und auch gegenüber den Gemeinderäten kommuniziert –, Lösungen von MEDIA@Komm nur noch ein wenig zu modifizieren und dann selbst einsetzen zu können. Man glaubte also: Die kommen zu uns, helfen uns beim Einrichten und dann haben

wir kostenlos einen elektronischen Dienst. Da nimmt man es auch gerne in Kauf, dass man keine zusätzlichen Mittel erhält, zumal ja noch ein bezahlter Coach dazukommt, der beim Umsteuern hilft.

Ein Irrglaube?

Die Wirklichkeit sah dann doch etwas anders aus. Es knackte schon bei der Auswahl der Transferagentur. Es hatten sich zwei Konsortien und eine Unternehmensberatung beworben. Bei zwei Konsortien, dem Konsortium des Deutschen Instituts für Urbanistik und dem Konsortium um das

mit denen anfangen? Bis wir denen erklärt haben, wo es langgeht, ist das Projekt vorbei.

Was geschah, als sich die Kommunen von der Schockstarre erholt hatten?

Dann begannen die Rundreisen. Die zuständigen Referenten rückten in den von ihnen zu betreuenden Kommunen zum Gespräch an und ließen sprachlose Partner zurück, weil die Kommunen gedacht hatten, jetzt kommen die Angebote. Antwort von Capgemini: Organisieren Sie eine Veranstaltung und wir referieren dann bei Ihnen. Die erste irritierte

Reaktion war: Wieso machen wir die Veranstaltung, wenn die das Geld

haben? Nach den Veranstaltungen mit vielen bunten Folien dachten die Vertreter der Kommunen: Jetzt kennen wir die internationalen Beziehungen von Capgemini, aber was bedeutet das für die Einführung der elektronischen Beschaffung in unserer Stadt?

Ist denn ein Wissenstransfer von den ursprünglichen MEDIA@Komm-Städten in Gang gekommen?

Aus meiner Sicht hat der Transfer in den allermeisten Fällen faktisch nicht stattgefunden. Die Erwartungshaltung einer Kommune, die sich an dem Wettbewerb beteiligt hat, wurde nicht erfüllt. Zum einen, weil es keine Finanzierung gab, zum anderen haben Bremen, Nürnberg und Esslingen es gar nicht eingesehen, zum Nulltarif hinter den Transferkommunen herzulaufen. Zudem konnten die Transferkommunen zu diesem Zeitpunkt gar nicht entscheiden, was sie von den drei

Ursprungskommunen bräuchten. Zu präzisieren, was die Transferinhalte sind, wäre eine Coaching-Aufgabe gewesen. Das wurde meiner Meinung nach zumeist versäumt.

Was wurde dann transferiert?

Die Transferagentur Capgemini hat den Transfer ganz anders interpretiert, als er anfänglich geplant war. Tatsächlich wurde der Austausch der Konzepte, welche die Kommunen auf dem Papier eingereicht hatten, untereinander moderiert. Das Ergebnis dieser Moderation nennt man Spezifikationsbericht.

Was für Konzepte waren dies?

Es handelte sich dabei um Vorhaben, welche die Kommunen zum Zeitpunkt der Ausschreibung ausgearbeitet hatten. Die Transferkommunen glaubten, dass die Transferagentur Capgemini und die anderen Partner das Know-how einbringen, um diese Projekt umzusetzen. Da jedoch das Wissen nicht in der gewünschten Form vorhanden war, waren die Kommunen de facto wieder auf sich selbst gestellt. Einige Städte haben es dann bei den Papiervorschlägen belassen und überlegt, wie sie MEDIA@Komm-Transfer politisch ohne größeres Erdbeben über die Bühne bringen, ohne sich selbst auch noch zu blamieren.

Wie beurteilen Sie die Spezifikationsberichte?

Es sind auch gute dabei. Aber die Spezifikationsberichte sind im Grunde Nivellierungspapiere. Einmal angenommen, dass von den 20 Kommunen sieben das Thema Schüler-BAföG haben, dann hätte die Kommune, die das als Leit-

„Es knackte schon bei der Auswahl der Transferagentur.“

Fraunhofer-Institut FOKUS, hatte man den Eindruck, dass Sachkompetenz vorhanden ist. Den Zuschlag erhielt jedoch die international tätige Unternehmensberatung Capgemini, die in der Szene so nicht bekannt war. Für alle Beteiligten – also sowohl für die Kommunen wie den Beirat – war diese Wahl eine komplette Überraschung: Wieso die?

Wie ist die Kampagne dann tatsächlich verlaufen, die ja nach Aussagen aus dem BMWi einen Flächenbrand E-Government entzünden sollte?

Es war in der Praxis so, dass eine jugendliche Truppe, die befristet auf zwei Jahre eingestellt wurde, bestimmte Themen übernehmen und die Transferkommunen betreuen sollte. Die kamen zwar im schicken Outfit und mit lockerem Ton daher, hatten aber wenig Ahnung. Das erzeugte eine Art Schocksituation in einigen Transferkommunen. Die haben sich gefragt, was sollen wir

thema gewonnen hat, die Aufgabe, die anderen sechs mitzumoderieren. Und Spezifikation heißt jetzt, den innovatorischen Mittelwert der sieben Standorte zu erreichen und dies soweit generisch aufzufrischen, dass kein Produktname oder Hersteller auftaucht. Aus der Perspektive eines weltweit agierenden Beratungsunternehmens mag dies genau das sein, was sich ein Bürgermeister schon immer gewünscht hat. Meine Erfahrungen sind da andere.

Was also nützen die Berichte?

Ich vermute, dass diese Spezifikationsberichte vielleicht dem einen oder anderen Bürgermeister sagen, dass seine Verwaltung auf dem rich-

„Die kamen zwar im schicken Outfit, hatten aber wenig Ahnung.“

tigen Weg ist. Aber bei der Frage, wie mache ich jetzt eine praktische Einführung, nutzt ihm das Papier wenig. Da sind die E-Government-Erfolgsfaktoren, die das Deutsche Institut für Urbanistik nach dem ersten MEDIA@Komm-Projekt aufgestellt hat, sehr viel präziser und hilfreicher, weil operative Projekt-Management-Schritte genannt werden. Es gibt übrigens auch Kommunen, die sich schlicht geweigert haben, Spezifikationsberichte zu schreiben, weil sie das Verfahren für unsinnig hielten. Die sind einfach ausgestiegen.

Welche positiven Beispiele würden Sie nennen?

Ich meine, dass es mindestens drei Beispiele gibt, wo erstaunliche Fortschritte erzielt wurden. Das

eine ist mit Sicherheit die Weiterentwicklung des virtuellen Rathauses der Stadt Hagen. Der dortige IT-Leiter hat sich selbstbewusst gezeigt und sich in seinem Ansatz nicht beirren lassen. Das zweite Erfolgsprojekt findet sich in Ulm/Neu-Ulm, weil es ländergrenzenübergreifend war, auch politisch, also CSU- versus SPD-Oberbürgermeister. Das Wichtigste dort war, dass sich die Akteure so weit zusammengerauft haben, dass sie die Zusammenhänge erkennen und die richtigen Fragen stellen konnten. Es entstand ein Wissenstransfer in einer anderen Form. IT-Unternehmen gaben ihr Know-how an die Kommune weiter und erhielten im Gegenzug Informationen über kommunale Verwaltungspraxis,

um damit ihre Produkte entsprechend optimieren zu können. Hier war klar, dass keine Rechnungen geschrieben werden. In Ulm/Neu-Ulm wird momentan nicht der fehlende Spezifikationsbericht diskutiert, sondern wie man diese Art Kompetenzverbund zwischen den verschiedenen Partnern weiterführen kann.

Was zeichnet das dritte Erfolgsprojekt aus?

Das dritte Beispiel ist der Kreis Ludwigslust. Wenn ich das richtig nachvollzogen habe, spielte hier auch die Psychologie eine große Rolle. In einer Region, in der man sich schon verloren glaubte, ist es auf relativ kluge Art gelungen, das Thema so voranzubringen, dass sich treibende Gruppen zusammenfinden. Auch hier ist das Erfolgskriterium nicht, was für ein elektro-

nischer Dienst herausgekommen ist, sondern, dass Motivationskerne stabilisiert wurden, die unabhängig der Betreuung von außen weitermachen – oder vielleicht gerade deswegen erst weitermachen, weil die Erwartungen zuvor nicht erfüllt wurden.

Ist denn außer den Spezifikationsberichten tatsächlich etwas entstanden, das man nutzen kann, das anderen Kommunen zugutekommt?

Es sind tatsächlich reale Produkte vor Ort entstanden, sofern man elektronische Lösungen als Produkte bezeichnet. Ich sehe aber momentan keines, das verkaufsfähig ist. Was allerdings nicht heißt, dass dies so bleibt. Die einzelnen Transferkommunen werden ihre Entwicklungen weiterverfolgen und auch verkaufen. Damit haben sie dann einen realen Wirtschaftlichkeitsvorteil.

Wie ist Ihre Bilanz des Transfer-Projektes?

Wenn ich das Thema Transferagentur und Spezifikationsberichte ausklammere, ist in dem MEDIA@Komm-Transferprojekt ein Leitthema enthalten, das offiziell gar nicht diskutiert wurde: das Aufeinandertreffen von vertikalen und horizontalen Wissensnetzen und die Ausbalancierung dieser Differenz. Überall dort, wo es gelungen ist, horizontale Netze an den Verwaltungsprozess so anzubinden, dass sie nicht als Störung oder Hierarchieangriff empfunden werden, haben die Kommunen eine Chance gehabt, diesen Austausch offensiv anzugehen und daraus etwas Praktisches zu machen.

Interview: Alexander Schaeff