

Pragmatisch, praktisch, gut

Mit Beständigkeit und Ausdauer haben Ralf Armbruster, Leiter des Stuttgarter Kompetenzzentrums eGovernment, und seine Kollegen beachtliche Erfolge erzielt. Dabei sind sie stets eigene Wege gegangen, wie der Quereinsteiger aus dem GIS-Bereich erläutert.

Kampfgeist und Durchhaltevermögen beweist Ralf Armbruster bei der koreanischen Kampfsportart Taekwondo und beim Langstreckenlauf. Aber auch in seiner Funktion als Leiter des Stuttgarter Kompetenzzentrums eGovernment kommen ihm diese Charaktereigenschaften zugute. Als eingeschworene Truppe haben sich Armbruster und seine beiden Kollegen der ersten Stunde, Reinhard Jonas und Ludwig Zölch, ihre Erfolge – oftmals gegen harte Widerstände – erarbeiten müssen. Auch hier war möglicherweise die Lehre des Taekwondo hilfreich: Es ist nicht das Ziel, den Kampf zu suchen, sondern die Kraft und Gelassenheit zu entwickeln, diesen zu vermeiden. Zumindest solange, bis eine bestimmte Grenze überschritten wird.

Geboren in Ravensburg, wächst Ralf Armbruster in einem Dorf mit rund 40 Einwohnern auf. Nach Internat und Zivildienst absolviert er eine Lehre zum Pharmawerker. Sein Geografie-Studium mit Schwerpunkt Kartografie und Geologie absolviert er in Berlin. Mit einem Kollegen hat er außerdem ein kartografisches Büro und finanziert sich sein Studium als freier Mitarbeiter im Umweltbundesamt und bei der Senatsverwaltung für Stadtent-

wicklung und Umweltschutz, wo er am Aufbau des Umweltatlas Berlin beteiligt ist. Von 1988 bis 1992 arbeitet und unterrichtet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Geographischen Institut der Freien Universität Berlin. 1992 entscheidet sich der Diplom-Geograf gegen eine Promotion und für die Stelle im Stuttgarter Rathaus. Als Dienststellenleiter in der Abteilung IuK ist er für den Bereich technische Ämter und GIS zuständig.

Ende der 1990er-Jahre bemühen sich Armbruster und sein Team um eine Ausgliederung aus der IuK-Abteilung. Dies gelingt Mitte 1999 als so genannte Innovationswerkstatt (Stabsstelle) in Folge einer externen Organisationsuntersuchung und stößt bei der IT-Abteilung auf wenig Gegenliebe. Armbruster ist aber überzeugt, dass E-Government kein ausschließliches IT-Thema ist. Die erste große Bewährungsprobe für die Armbruster-Truppe ist die Erstellung eines neuen Konzepts für die Website der baden-württembergischen Landeshauptstadt. Ursprünglich war das städtische Presse- und Informationsamt für



Ralf Armbruster an seinem Arbeitsplatz.

den Internet-Auftritt zuständig. Da stuttgart.de bei Rankings immer schlecht abschnitt, legt das Amt ein Konzept zum weiteren Ausbau vor. Das Team um Ralf Armbruster findet dieses Konzept unzureichend, sie mischen sich ein. Dies führt zu teils heftigen Auseinandersetzungen, die Armbruster und Kollegen für sich entscheiden, da sie unter anderem den erfolgreichen Aufbau des Intranet vorweisen können. Mit externer Unterstützung erstellen sie schließlich eine Rahmenkonzeption für stuttgart.de.

Der Internet-Auftritt geht 2001 online. Der Lohn für das Team: Zwischen 2002 und 2004 erhält das Web-Portal zahlreiche Auszeichnungen. Die Schwierigkeiten, die es auf dem Weg zu meistern und die Widerstände, die es zu überwinden

galt, sind jedoch nur eine Seite der Medaille. Das Team genießt andererseits überwiegend eine hohe Akzeptanz bei den Fachämtern – sogar eine durch eine Abfrage des Amtsleiters bestätigte.

Als 2004 die Entscheidung fällt, einen E-Government-Bereich aufzubauen, verhilft die erfolgreiche Erstellung der Website-Konzeption der Armbruster-Truppe zu dem Job und zum Status eines Kompetenzzentrums eGovernment. Im Bereich E-Government verfolgt Stuttgart von Anfang an ein eigenes Konzept. Obwohl die klassischen Verfahren, wie etwa die Beantragung von Wunschkennzeichen, eingebunden werden, liegt der Schwerpunkt auf den Anwendungen, die nicht landeseinheitlich zu haben sind. Die traditionellen E-Government-Verfahren dienen laut Armbruster nicht so sehr dem Bürger als vielmehr der Entlastung der Verwaltung. Stuttgart will mit seinen Online-Angeboten Bürger und Unternehmen in ihrem Alltag unterstützen. Dabei ist Armbruster die Benutzerfreundlichkeit ein besonderes Anliegen. Neben seinem Hang zum Perfektionismus und einer Querschau auf die Dinge kommt dabei auch sein Pragmatismus zum Tragen.

Bei der Durchführung von E-Government-Projekten geht die Truppe ebenfalls ihren eigenen Weg. Armbruster hat erreicht, dass im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung für den Bereich E-Government nicht mehr bestimmte Projekte benannt werden müssen, sondern ein Budget zur Verfügung steht. Damit ist das Team in der Lage, flexibel auf neue Möglichkeiten und Anforderungen zu reagieren. Auch von Pflichtenheften, die nur am grü-

nen Tisch entwickelt werden, hält Armbruster nicht viel. Am Anfang steht bei ihnen eine Fragestellung, die entweder sie selbst aufwerfen oder mit der ein Fachamt auf sie zukommt. Letzteres geschieht immer häufiger und war beispielsweise bei der Online-Beantragung von Feinstaubplaketten der Fall, einer von Armbrusters derzeitigen Lieblingsanwendungen, da sie zeigt, wie E-Government nutzbringend gleichermaßen für Bürger, Unternehmen und Verwaltung eingesetzt werden kann, wie er sagt.

Zunächst wird ein Demonstrator produziert. Beteiligt sind daran das entsprechende Fachamt und das Kompetenzzentrum, das für Planung, Entwurf, Steuerung und Finanzierung zuständig ist, sowie die Firma cellent, die für die programmiertechnische Umsetzung verantwortlich zeichnet. Anschließend werden Anpassungen vorgenommen und in Zusammenarbeit mit cellent wird ein Prototyp entwickelt. Auf Basis dieses Prototyps folgen intensive Workshops, in denen die Beteiligten gemeinsam das Pflichtenheft erstellen und den Prototypen laufend verfeinern. Armbruster macht dieses iterative Vorgehen bei E-Government-Projekten für den hohen Output und die schnelle Durchlaufzeit verantwortlich: In der Regel vergehen nur drei bis vier Monate zwischen Planung und Freischaltung.

Neben einem Veränderungswillen treibt Ralf Armbruster die Leidenschaft für seine Tätigkeit an: „Es ist wichtig, dass man von seiner Aufgabe überzeugt ist, ohne dabei stur zu werden.“ Abgesehen von Auszeichnungen gebe auch das Feedback auf Veranstaltungen Hin-

weise darauf, ob man richtig oder falsch liege. Die Option der Korrektur sollte man sich stets offenhalten. „Momentan“, sagt der Leiter des Kompetenzzentrums eGovernment, „habe ich den Eindruck, dass wir richtig liegen, auch wenn sich unsere Strategie von der anderer Kommunen unterscheidet, die mit großen Anbietern zusammenarbeiten.“ Aktuell ist ein Prozesssteuerungssystem in der Planung, um eine Interaktion der einzelnen Module und Services zu ermöglichen. Die EU-Dienstleistungsrichtlinie wird künftig ebenfalls eine Rolle spielen. Die Federführung bei der IT-Umsetzung liegt unter anderem beim Land Baden-Württemberg. Und Ralf Armbruster wurde von Oberbürgermeister Wolfgang Schuster die Projektverantwortung für die Umsetzung der Richtlinie für Stuttgart übertragen. Er ist gespannt, welche Möglichkeiten sich in diesem Rahmen ergeben. Denn er resümiert: „Wir sind immer dann weitergekommen, wenn wir Erfolg hatten, es war also ein verdientes Weiterkommen.“

Auch wenn die Widerstände, die es zu überwinden galt, für die Motivation nicht nötig gewesen wären, stellten sie in gewisser Hinsicht auch einen Ansporn dar. Armbruster sagt: „Es widerstrebt mir, Widerständen nachzugeben, was möglicherweise auch mit meiner Rolle als Quereinsteiger zusammenhängt.“ Einen nicht unerheblichen Anteil am Erfolg hat mit Sicherheit auch Armbrusters Leidenschaft, Dinge zu gestalten. So hat er das Haus, das er heute mit Frau und Kindern bewohnt, selbst gebaut.

Alexandra Reiter