

/// Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger

E-GOVERNMENT

SIEGFRIED BALLEIS /// Mit der immer weiteren Verbreitung des Internets – zuletzt vor allen Dingen auch mit mobilen Endgeräten – erwarten sich die Bürger von ihren Kommunalverwaltungen eine schnelle und effektive Information und Kommunikation. Gefragt ist dabei nicht nur das bloße Abrufen von Informationen, sondern eine intensive zweiseitige Kommunikation mit den jeweiligen Dienststellen der Verwaltungen. Am Beispiel der Universitätsstadt Erlangen wird aufgezeigt, wie sich eine Stadtverwaltung in den vergangenen Jahren auf diese neuen Bedürfnisse eingestellt, welche Ziele sie definiert und welche Maßnahmen sie entwickelt hat, um entsprechende Standards setzen zu können.

Meilensteine der E-Government-Strategie der Stadt Erlangen

Bereits 1992 hat die Stadt Erlangen ein Konzept zur technikunterstützten Informationsverarbeitung erstellt. Mit der Beteiligung am MEDIA@Komm-Wettbewerb der Bundesregierung hat Erlangen 1998 einen enormen Schub im Ausbau seiner Internetdienstleistungen erfahren. Diesem Innovationsschub im Städteverbund mit Nürnberg, Fürth, Schwabach und Bayreuth hat Erlangen dann mit einem Masterplan zur E-Government-Strategie zusätzlichen Schwung verliehen. Nach einem europaweiten Interessensbekundungsverfahren wurde 2001 das Beratungsunternehmen Accenture ausgewählt. Ziel dabei war, nicht nur die Digitalisierung der Stadtverwaltung voranzutreiben, sondern auch systematisch die Geschäfts-

prozesse zu analysieren und zu optimieren. Der Erlanger Stadtrat hat auf Vorschlag der Verwaltung dann detailliert beschlossen, wie im Einzelnen vorzugehen ist. Wegen der besonderen programmatischen und pragmatischen Bedeutung dieses Beschlusses soll dieser im Folgenden im Wortlaut wiedergegeben werden:

„Die Stadt Erlangen richtet ihre E-Government-Aktivitäten, insbesondere die strategischen Ziele, den Aufbau von ‚Fertigkeiten‘, die Auswahl und Umsetzung der Geschäftsfelder, die datenschutzrechtlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen, die Maß-

Erlangen betreibt seit 1998 konsequent die DIGITALISIERUNG seiner Stadtverwaltung.



E-Government ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine moderne, effiziente und sparsame Verwaltungsstruktur.

nahmen zur Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw. an den im Abschlussbericht der Firma Accenture ‚E-Government-Strategie für die Stadt Erlangen‘ vom 22. Januar 2002 ausgefüllten Konzepten, Empfehlungen und Vorgaben aus. Die Verwaltung wird beauftragt, konkrete Vorschläge für die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (Planstellen und finanzielle Ausstattung) zu unterbreiten und die Bildung eines E-Government-Centers im Geschäftsbereich OBM (Oberbürgermeister) vorzubereiten, sowie den zuständigen Stadtratsgremien regelmäßig über den Stand der E-Government-Aktivitäten zu berichten.“

Zehn Jahre nach der systematischen Implementierung der Empfehlungen des Masterplans haben die Stadt Erlangen und Accenture gemeinsam die Ergebnisse evaluiert. Dabei stellte sich heraus, dass die angestrebten Ziele weitestgehend erreicht wurden und die Kosten des Projekts gegenüber der ursprünglichen Planung sogar noch unterschritten werden konnten.

Die Geschäftsleitung des Beratungsunternehmens war außerordentlich überrascht, dass man nach zehn Jahren eine Evaluierung durchführen wollte. Die Reaktion damals lautete: „Darum hat uns bisher noch kein Klient gebeten“. Umso angenehm überraschender waren

Erreichte Fertigkeiten innerhalb der Verwaltung im Jahr 2011

Lfd. Nr.	Fertigkeit	Ausbaustufe 1	Ausbaustufe 2	Ausbaustufe 3	Ausbaustufe 4
1	Authentifizieren	Schwache Authentifizierung (Passwort) im Intranet	Schwache Authentifizierung (Passwort) im Internet	Authentifizierung über API (ePost, De-mail, Netzwerke etc.)	Authentifizierung mit NPA
2	Vorgänge initiieren und verfolgen	Informationen zu Vorgängen	Formulare zum Download und Ausdruck	Anträge online entgegennehmen	Integration von Antragstellung, -bearbeitung und -verfolgung
3	Workflow & Dokumentenmanagement	Archivierung, Dokumentenmanagement	Ämterübergreifendes Workflowsystem	Kontrollierter, externer Zugriff auf Dokumente	Open Data
4	Bezahlen	Bezahlen per Vorkasse	Abbuchung von Kreditkarte / Lastschrift	[eWallet, per Mobiltelefon]	
5	Reservieren	Kontaktinformationen	Informationen zur Verfügbarkeit	Online-Reservierung intern, Wartelisten	Online-Reservierung extern, Angebote Dritter
6	Services personalisieren	[Personalisiertes Stadtportal]	Individuelle Information via E-Mail / SMS	Eins-zu-Eins Interaktion	
7	Stammdaten verwalten	Einsicht in eigene Stammdaten online (verwaltungsintern)	Zentrale Pflege online (verwaltungsintern)		
8	Anliegen managen	Strukturierte Aufnahme und Weiterleitung	Thematische Strukturierung im Bearbeitungsprozess	Automatisierte Beantwortung	
9	Geo-Informationen nutzen	Betrieb eines GIS-Systems für Fachanwendungen	Online-Publikation von Geo-Informationen	Integration von Online-Services (Input/Output)	Online-Datenerfassung
10	Telearbeit ermöglichen	Remote-Zugriff auf Fachverfahren	Adhoc-Telefonkonferenzen		
11	Wissen managen	Zugang öffnen zu Wissensquellen, -trägern	Strukturierte Ablage von Wissen, Zugang	Aktives Wissensmanagement	Externes Wissensmanagement, User Generated Content
12	Bürger beteiligen	Umfragen durchführen und auswerten	Partizipationsangebote (Web 2.0)		
13	Logging und Statistik führen	Kontaktstatistik	Transaktionsstatistik	Nutzerbewertungen	
14	Telefonisch helfen	Technischer Help Desk verwaltungsintern	Technischer Help Desk verwaltungsextern	Inhaltlicher Help Desk verwaltungsextern	Call Center (115)
15	Online-Zugangskanäle	Web Browser für PC	Zugang über soziale Netzwerke	Apps für mobile Endgeräte	

Legende: Fertigkeit in Erlangen

noch nicht vorhanden

im Aufbau

eingesetzt

nicht prioritär

Quelle: Stadt Erlangen eGovernment-Center in Kooperation mit Accenture GmbH (Hrsg.): 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen, 2001-2011, Kronberg im Taunus 2011.

die Ergebnisse, die in der Broschüre „Zehn Jahre E-Government-Strategie in Erlangen 2001-2011“ vorgelegt wurden.

Strategische Ziele des E-Government

Vor der Erarbeitung des Masterplans durch das Beratungsunternehmen wurden zwischen der Politik, d. h. der Ober-

bürgermeister und der Stadtrat einerseits sowie die Verwaltung und Personalvertretung andererseits, die strategischen Ziele für das E-Government diskutiert und definiert.

Als Hauptziele wurde definiert:

- Den Service für die Bürger zu erhöhen,

E-Government muss mit Hilfe eines MASTERPLANS systematisch konzipiert, umgesetzt und evaluiert werden.

- die Bearbeitungszeiten zu verkürzen und
- nach Möglichkeit Behördengänge vollkommen zu vermeiden.
- Hinzu kamen das Ziel der Erhöhung der Transparenz sowie
- die Steigerung der Qualität.

Ein wichtiger Programmsatz war dabei, „die Verwaltung mit dem Kopf der Bürgerinnen und Bürger zu denken“.

Folgende Nebenziele wurden definiert:

- Schaffung einer kinder- und familienfreundlichen Stadt. Hierbei ging es darum, beispielsweise Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten aufzuzeigen und familienfreundliche Arbeitsmodelle anzubieten.
- Belebung der Demokratie durch mehr Beteiligung. Kern dieses Zieles war es, die Transparenz der Politik herzustellen und das Engagement der Bürger für die Gesellschaft zu fördern bzw. neue Formen der Bürgerbeteiligung zu erschließen.
- Schärfung des Images der Stadt als E-City. Anliegen dieses Nebenzieles war es, im Kreise der bundesdeutschen Großstädte im Bereich Information und Kommunikation eine führende Rolle einzunehmen.
- Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit. Mit diesem Nebenziel sollte nicht nur eine stärkere Mitwirkung der Mitarbeiter möglich gemacht werden, sondern auch Chancen zur Weiterqualifizierung gegeben werden. Mit regelmäßigen stadtverwaltungsweiten Mitarbeiterbefragun-

gen konnten die Fortschritte bei der Erreichung dieses Ziels konkret gemessen werden.

Haupt- und Nebenziele waren in einen globalen Rahmen eingebettet, der sich daran orientierte, die Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung bzw. Einnahmenerhöhung zu steigern. Eine weitere zwingende Vorgabe war die Einhaltung der rechtlichen Normen des Datenschutzes.

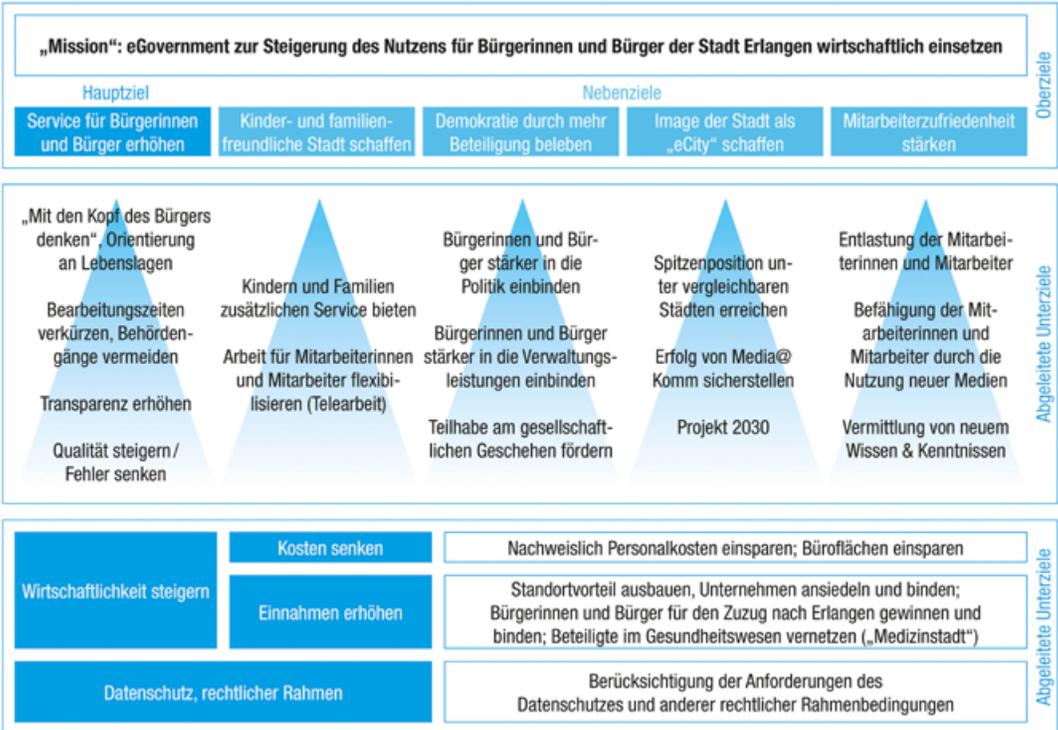
Vor Beginn der Ist-Analyse wurde mit dem Strategieteam ein Zielsystem erarbeitet, das die einzelnen Zielzustände für die erforderlichen Projekte definierte und im Hinblick auf die Zielerreichung priorisierte. Von insgesamt 150

Voraussetzung für den Masterplan ist es, klare ZIELE zu definieren.

möglichen Geschäftsfeldern entschied man sich schließlich für 60 konkrete Anwendungen sowie für ein Datenschutz- und Datensicherheitskonzept. Die Tatsache, dass in den zehn Jahren der Umsetzung der E-Government-Strategie keine gravierenden Verstöße gegen den Datenschutz registriert wurden, kann als Indiz für die konsequente Beachtung dieses Konzepts gewertet werden.

Programme und Prozesse

Im Folgenden wird geschildert, welche Schwerpunktmaßnahmen entwickelt wurden, um die zuvor genannten Ziele zu erreichen.



Quelle: Stadt Erlangen eGovernment-Center in Kooperation mit Accenture GmbH (Hrsg.): 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen, 2001-2011, Kronberg im Taunus 2011.

Projektvorschlag: Auskunft über vermietbare Räume der Stadtverwaltung

<p>Zuständige Bereiche Amt für Gebäudemanagement, Kultur- und Freizeitamt, EKV, Sportamt, Schulverwaltungsamt, Stadtjugendamt u. a.</p>	<p>Zielbeitrag</p> <ul style="list-style-type: none"> Service für Bürger Kinder- / Familienfreundlich Demokratie Beteiligung Image als „eCity“ Zufriedenheit der Mitarbeiter
<p>Szenario Räumlichkeiten der Stadtverwaltung, die an Dritte vermietet werden können, werden in einer einheitlichen Datenbank geführt und im Internet publiziert. Interessierte können nach verschiedenen Kriterien (Größe, Nutzungsmöglichkeit, Lage, Kosten usw.) passende Räumlichkeiten suchen und erhalten Kontaktinformationen. Die Klärung der Verfügbarkeit und die Reservierung/Vermietung erfolgt persönlich, schriftlich oder per Telefon/Fax/E-Mail. Die Erweiterung um aktuelle Informationen zur Verfügbarkeit und eine Online-Reservierung ist weiterhin erst im Zielzustand 2 geplant.</p>	
<p>Wirtschaftlichkeit Bewerteter Nutzen: < 1.000 Euro p.a. Sachaufwand: 0 Euro Interner Aufwand: 42 Tage, ca. 8.500 Euro Externer Aufwand: 0 Euro Lfd. Kosten: < 2.000 Euro p.a.</p>	<p>Umsetzung Als „einfacher Geschäftsprozess“ neu in der MEDIA@Komm-Planung enthalten</p> <p>Realisierung: Juni - Juli 2002 Pilotbetrieb: ab Juli 2002 Rollout: August - September 2002</p>
	<p>Empfehlung Aufnahme in die Projektplanung im Zielzustand 1</p>

Quelle: Stadt Erlangen eGovernment-Center in Kooperation mit Accenture GmbH (Hrsg.): 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen, 2001-2011, Kronberg im Taunus 2011.

Internet und Social Media

Die Webseite der Stadt Erlangen www.erlangen.de informiert bereits seit 1995 über die unterschiedlichsten Dienstleistungen der Stadt. Sie wurde 2005 und 2012 vollständig überarbeitet und zeitgemäß gestaltet. Erlangen hat zwischenzeitlich mit der Erlangen-App sowie neuen Kommunikationskanälen wie Facebook, Twitter und YouTube sein Kommunikationsangebot systematisch ausgebaut.

Intranet

Analog dazu war es auch erforderlich, die modernen Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung in Form eines Mitarbeiterportals kontinuierlich auszubauen. Diese Plattform dient inzwischen als zentrale Wissens- und Informationsplattform für alle Mitarbeiter in allen Ämtern und Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Erlangen.

Geographisches Informationssystem (GIS)

Gab es bei der Stadt Erlangen bis 1995 noch circa 130 verschiedene Planarten, so wurde zwischenzeitlich das geographische Informationssystem auf der Basis einer digitalen Stadtgrundkarte vollkommen neu aufgebaut. In 20 Fachschalen (anwendungsbezogene Komponente eines GIS, auch Anwendungsmodul genannt) und etwa 40 speziellen Geo-Applikationen sind zum Beispiel Grundstücke, Bauleitpläne, Straßen, Entwässerungsnetz, Bäume etc. erfasst. Zwischenzeitlich ist es nicht nur möglich, entsprechende Geodaten-Auskünfte zu erhalten, sondern es ist auch möglich, dass Mitarbeiter im Außendienst aktuelle Zustandserfassungen direkt über das Mobilfunknetz einpflegen

können (Datenübertragung per Web Map Service).

Ratsinformationssystem

Ein wesentliches Ziel der E-Government-Strategie war die Erhöhung der Transparenz der Verwaltung und der politischen Willensbildungsprozesse. Dies gilt auch und v. a. für die Sitzungsunterlagen des Erlanger Stadtrats und seiner Ausschüsse. Für die Stadtverwaltung und den Stadtrat ist es sogar möglich, die jeweiligen Bearbeitungsstufen mit ihren jeweiligen Veränderungen zu erkennen, so dass auch der Willensbildungsprozess innerhalb der Verwaltung für die Mitglieder des Stadtrates nachvollziehbar ist. Interessierte Bürger können bereits fünf Tage vor der jeweiligen Sitzung die Unterlagen einsehen. Diese Unterlagen sind selbstverständlich auch noch nach Jahren recherchierbar, inklusive der jeweiligen Abstimmungsergebnisse.

Dokumentenmanagementsystem

Seit 2009 wird von verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung Erlangen die Schriftgutverwaltung Schritt für Schritt digitalisiert. In einigen Ämtern ist dieser Prozess heute bereits abgeschlossen. Bis zum Jahr 2017 soll die gesamte Stadtverwaltung vollständig digitalisiert sein.

Umsetzung

In diesem Kapitel soll die Vorgehensweise der Stadt Erlangen zur Erreichung der definierten Ziele, Programme und Produkte dargelegt werden. Ausgangspunkt war, dass das E-Government-Center, das heute aus 12 Mitarbeitern besteht, direkt an den Oberbürgermeister berichtet und ihm unmittelbar unterstellt ist. Das E-Government-Center besteht derzeit aus vier Teams:

Für die erfolgreiche Umsetzung ist die Implementierung einer EIGEN-STÄNDIGEN Verwaltungseinheit, das E-Government-Center, unabdingbar

- DMS Team: DMS und sonstige E-Government-Projekte;
- GIS-Team: Geoinformationssysteme, Geodatenmanagement, standortbezogene Dienste;
- ITK-Team: IT-Koordination als Auftraggeber gegenüber dem ausgelagerten IT-Betrieb KommunalBIT sowie dem
- WEB-Team: Internet, Intranet und Social Media.

In einem erweiterten Beratungsgremium, der Arbeitsgruppe Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung, wurde jeweils über die Projektaufträge beraten und entschieden. Aufgabe dieses Gremiums war auch die Entgegennahme der Zwischen- und Abschlussberichte sowie der Diskussion über grundsätzliche, übergreifende Strategiethemata.

Oberbürgermeister und Stadtrat haben dem ganzen Team die Aufgabe erteilt, dass mittel- und langfristig die eingesetzten Kosten niedriger sein müssen als die erzielten Einnahmen. Bereits vier Jahre nach Beginn der Implementierung des Masterplans wurde der Break-even erreicht, d. h., die Einnahmen waren deutlich höher als die effektiv angefallenen Kosten. Bis zum Jahr 2010 wurde beispielsweise bereits eine vollständige

Amortisation der eingesetzten Haushaltsmittel erreicht. Beachtenswert ist, dass die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahme nicht von der Stadtverwaltung selbst überprüft wurde, sondern von einem externen Universitätsinstitut der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (siehe Literaturhinweis).

Beitrag der E-Government-Strategie zur Verwaltungsmodernisierung

Der Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung kann deshalb als außerordentlich hoch eingeschätzt werden, da bei Beginn des Masterplans nicht einfach die existierenden Geschäftsprozesse digitalisiert wurden, sondern man zunächst versucht hat, die bestehenden Geschäftsprozesse kritisch zu analysieren und dann zu optimieren, um sie danach erst digital abzubilden. Besondere Impulse hat die Verwaltungsmodernisierung aber durch die Nutzung der Digitalisierung für das verwaltungsinterne Intranet, die Nutzung des geographischen Informationssystems und vor allen Dingen derzeit oder in den nächsten Jahren durch die Einführung des Dokumenten-Management-Systems erhalten.

E-Government SPART Kosten, modernisiert die Verwaltung und steigert ihre Effizienz.

Ziel ist es dabei, dass die Ablage von Dateien nicht mehr in persönlichen Bereichen stattfindet, sondern diese nach sachlichen Gesichtspunkten und im Hinblick auf ein gemeinsames Arbeiten an Vorgängen und Dokumenten für alle berechtigten Mitarbeiter zugänglich ist. Allerdings wird es noch eine ganze Reihe von Jahren dauern, bis man von einer

kompletten papierlosen Stadtverwaltung Erlangen sprechen kann.

Wissensmanagement als integraler Bestandteil der E-Government-Strategie

Das Thema Wissensmanagement hatte von Beginn an eine bedeutende Rolle in der E-Government-Strategie. Zunächst ging es darum, ausscheidende Mitarbeiter, die über spezielleres Wissen verfügen zu motivieren, ihr implizites Wissen explizit zu machen. Die daraus entwickelten Wissenslandkarten dienen und dienen insbesondere den Nachfolgern, auf den Erfahrungen ihrer Vorgänger aufzubauen und „nicht das Rad neu erfinden zu müssen“. Wissensvorräte sollen somit nicht für den Eigenbedarf angelegt werden, sondern Ziel ist es, das gesamte fachbezogene Wissen einzusammeln und es in seiner Gesamtheit jedem potenziellen Nutzer zur Verfügung zu stellen. Als Tool dient dabei die TWiki-Plattform der Stadt Erlangen. Es bedarf allerdings großer Konsequenz, dass die so gewonnenen Wissenslandkarten nicht nur ungenutzt abgelegt, sondern von den Kollegen weiter gepflegt und ausgebaut werden.

Zusammenfassung

Der Media@Komm-Wettbewerb der Bundesregierung und die Umsetzung des Masterplans des Beratungsunternehmens Accenture haben die Stadt Erlangen innerhalb von eineinhalb Jahrzehnten in die Lage versetzt, zu einer der modernsten Stadtverwaltungen der Bundesrepublik Deutschland zu avancieren. Nicht nur die Geschäftsprozesse wurden systematisch optimiert, d. h. vereinfacht und beschleunigt, sondern auch die Kommunikation mit den Bürgern wurde wesentlich effektiver und sie

konnte v. a. wechselseitig erfolgen. Die eingesetzten Kosten können innerhalb weniger Jahre amortisiert werden. ///



/// DR. SIEGFRIED BALLEIS

war von 1984 bis 1988 Mitarbeiter der Siemens-AG, Erlangen, von 1988 bis 1996 Wirtschafts- und Liegenschaftsreferent und von 1996 bis 2014 Oberbürgermeister der Stadt Erlangen.

Literatur

Stadt Erlangen eGovernment-Center in Kooperation mit Accenture GmbH (Hrsg.): 10 Jahre eGovernment-Strategie in Erlangen, 2001-2011. Kronberg im Taunus 2011, http://www.erlangen.de/Portaldata/1/Resources/080_stadtverwaltung/dokumente/broschueren/20110916_10_Jahre_eGovernment-Strategie_Erlangen_2001-2011_SinglePages_final.pdf

Stadt Erlangen, Referat für Personal, Organisation und eGovernment (Hrsg.): eGovernment, in: Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2008-2012, Erlangen 2013. http://www.erlangen.de/Portaldata/1/Resources/080_stadtverwaltung/dokumente/broschueren/Doku_Verwaltungsmodernisierung08-12_WEB.pdf

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Prof. Amberg, <http://www.wi3.uni-erlangen.de/index.php?id=23&publication=50>, http://www.erlangen.de/desktopdefault.aspx/tabid-262/153_read-9790/usetemplate-print, http://www.wi3.uni-erlangen.de/fileadmin/Dateien/Forschung/eGovStudie_ExecutiveSummary.pdf

Tool zur Wissenserhebung, <http://www.scinovis.de/ueber-scinovis/team.html>