

EDITORIAL

Die Bundesregierung hat ehrgeizige Pläne: Bis zum Jahr 2005 sollen die öffentlichen Verwaltungen ihren Bürgern alle internetfähigen Dienstleistungen online anbieten. Es soll auch hierzulande möglich sein, seinen Führerschein per PC zu beantragen oder eine Steuererklärung virtuell abzugeben.

Bei der Präsentation der schleswig-holsteinischen Projekte auf der CeBIT ging es nach Aussagen der Ministerpräsidentin Heide Simonis um Möglichkeiten, die Verwaltung effizienter zu machen. Zudem wurden Versuche gezeigt, die möglichst vielen Menschen eine Beteiligung am technischen Fortschritt sichern sollen.

Die öffentliche Verwaltung müsse die Computertechnik mehr nutzen, um effizienter, schneller und damit auch bürgerfreundlicher und bedarfsorientierter zu werden, sagte Frau Simonis. Dazu solle im ganzen Land eine elektroni-

sche Verwaltung aufgebaut werden. Derzeit (März 2001) werde ein Konzept entwickelt, mit dem die vorhandenen Einzelprojekte vernetzt werden können. Zudem werde Schleswig-Holstein als erstes Bundesland eine gemeinsames Sprach- und Datennetz für die gesamte Landesverwaltung einrichten. Wichtig sei dabei, dass in den Kommunen ein E-Government stärker genutzt werde.

Das vorliegende Heft berichtet, zu Stand und Perspektiven von E-Government aus Sicht schleswig-holsteinischer Verwaltungspraktiker und stellt das jüngst verabschiedete Konzept der Landesregierung vor. Dabei wird deutlich, dass wir uns bereits mitten in der Umsetzung einer weiteren Innovation befinden. Die digitale Vernetzung in Schleswig-Holstein befindet sich bereits in der Umsetzungsphase.

Ihre Redakti-

on

Inhalt

Editorial		Seite 2
Materialien zum Leitthema		Seite 3
Forum	E-Government und virtuelle Medien als Chance für mehr Bürgerbeteiligung - Praxisberichte -	Seite 4
InForM aktuell	Das neue Konzept des Institutes für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung (InForM)	Seite
Aus der Verwaltungs- fachhochschule	Erweiterungsbau Projektarbeit zur Imageverbesserung im gehobenen Dienst Abschlussbericht des wissenschaftlichen Beirates zur Studien- und Strukturreform an der VFH	Seite

Materialien zum Thema „e-Government“**Bücher:****Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. Unterwegs zur virtuellen Verwaltung***Heinrich Reiner mann (Hrsg.), 2000*

Mit Electronic Government öffnet sich ein unbekanntes Potenzial für Dienstleistungsorientierung, Bürgermitwirkung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor. Die Ausschöpfung dieses Potenzi als kann Regieren und Verwalten mit einer Kraft umgestalten, die man getrost als revolutionär bezeichnen darf.

Die heute verfügbaren Informationstechnologien heben eine neue Erreichbarkeit von Personen, Daten, Programmen und Objekten als Hauptkomponenten des Verwaltungshandelns im Gefolge. Sie lässt bisher maßgebliche Organisationskriterien wie Raum, Zeit und Hierarchie zunehmend erodieren; es ergibt sich eine neue Gestaltbarkeit. Diese analysiert das Buch in wesentlichen Dimensionen.

Mit einem umfassenden Überblick über Electronic Government ist das Buch zugleich ein Kompendium der Verwaltungsinformatik heute:

Aus dem Inhalt:

- Virtualität und ihre Auswirkungen auf Staat und Verwaltung heute
- Fragmentierung und Zusammenhalt
- Bürger und Politik im Informationszeitalter
- Neugestaltung und Sicherheit des Verwaltungshandelns
- Neue Informationssysteme - neue Verwaltungsstrukturen
- V 24: Verwaltung 24 im internationalen Web-Test
- Digitale Signaturen
- Cyberspace und Cybercrime
- Die Rolle der Rechenzentren im Informationszeitalter
- Elektronische Vorgangsbearbeitung
- Informationssysteme für Rat und öffentlichen Dienst
- Management von Technik und Wissen

Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government. Einblicke und Ausblicke*Walter Gora, Harald Bauer, 2000*

Der Einsatz von Informationstechnik in Unternehmen und in öffentlichen Verwaltungen hat in diesen Organisationen zu teilweise gravierenden Veränderungen geführt. Dieses Buch gibt einen Überblick über diese Entwicklungen und einen Ausblick auf zukünftige Trends auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Technologien, Organisationsformen, Wertschöpfungsketten und rechtliche und steuerliche Aspekte für virtuelle Organisationen sind dargestellt und diskutiert. Das Buch bietet weiter praktische Beispiele zum E-Business und E-Government, die Stand und Entwicklung der Transformation in Wirtschaft und Verwaltung dokumentieren und Erfolge wie Schwierigkeiten der neuen Organisationsform offen legen.

EGovernment. Eine Standortbestimmung*Michael Gisler, Dieter Spahni, 2001*

Hohe Erwartungen werden an den Einsatz elektronischer Kommunikationsmittel im Verkehr zwischen BürgerInnen und öffentlicher Verwaltung gerichtet. Wo aber steht das noch junge Konzept des Electronic Government wirklich?

Im ersten Teil des Buches werden Grundlagen und Möglichkeiten von eGovernment erläutert, wobei in der elektronischen Kommunikation der besonders wichtige Aspekt der Sicherheit und des Vertrauens ausführlich behandelt wird. Der zweite Teil ist der Frage der gegenseitigen Beeinflussung von Informationsgesellschaft und eGovernment gewidmet. Im Rahmen der organisatorischen Aspekte werden Vorschläge gemacht, wie die öffentliche Hand Projekte im Internet durchführen kann, und zeigt, wie sich eGovernment auf die Organisation der Verwaltung auswirkt.

Alle relevanten Staatsebenen werden an Praxisbeispielen illustriert, behandelt werden auch Themen wie Webauftritt, eVoting und eTaxes.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von e-Government

*Stefan Friedrichs; Bertelsmann-Stiftung,
Beirat Staat und Verwaltung*

Informationsmanagement

Um über eine valide Entscheidungsgrundlage zu verfügen und ihre Aufgaben in der Kommune entsprechend erledigen zu können, benötigen Rat und Verwaltung eine Fülle von Sach- und Fachinformationen und aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse. Solche Informationen werden seit vielen Jahrhunderten entweder mündlich übermittelt oder auf Papier dauerhaft und wortgetreu weitergegeben und in Form von Briefen, Büchern und Akten gebündelt. Die Erfindung des Telefons und dessen Einführung in den Verwaltungsalltag bewirkte die Intensivierung der Kommunikationskontakte und des informellen Austausches auch über räumliche Distanzen. Die vernetzende Internettechnologie macht es heute möglich, jegliche Informationseinheit und jeden Arbeitsprozess elektronisch mit einem anderen zu verknüpfen und räumlich verteilte Komponenten funktionell zusammenzuführen.

Der Wunsch nach dem "virtuellen Rathaus" wird vielerorts geäußert, doch nicht immer sind sich Politik und Verwaltung im klaren, welche Anforderungen und Interaktionsmöglichkeiten ein solches Projekt bieten soll und unterschätzt die tatsächlich zu lösenden Aufgaben. Drei Ebenen der Kommunikation zwischen Bürgern, Verwaltung und politischer Vertretungskörperschaft können unterschieden werden.

1. Publikation von Informationen (passiv-passive Beziehung)
2. Interaktion (aktiv-passive Beziehung)
3. Transaktion (aktiv-aktive Beziehung)

Der Grad der Rechtsverbindlichkeit nimmt dabei in den einzelnen Transformationsstufen kontinuierlich zu (siehe Abb.)

Einfügen Graphik transaktionleiter.jpg

Abbildung: Komplexitätsstufen der Dienste.

Zahlreiche Dienstleistungen der Verwaltung, wie etwa Auskünfte über Fahrpläne, stadtplanerische Vorhaben, Radwege und die Standorte bzw. die Rufnummern der sozialen und technischen Infrastruktureinrichtungen haben lediglich informierenden Charakter und bedürfen keiner weiteren Kommunikationskontakte. Auch das Herunterladen von Formularen zum Ausdrucken und das anschließende postalische Versenden ist einfach zu bewerkstelligen und wird seit einiger Zeit von einer Vielzahl der Kommunen angeboten. Diese Dienste können kurzfristig erstellt und angeboten werden und bestimmen in der Praxis gegenwärtig in den meisten Fällen das Erscheinungsbild der kommunalen Websites.

Interaktive Angebote, wie etwa die Bürgerbeteiligungen an der Stadtplanung, die direkte Kommunikation per Mail mit Verwaltungsmitarbeitern oder Politikern und ein differenziertes Beschwerdemanagement sind technisch nur wenig aufwändiger und doch schon sehr viel seltener zu finden, obgleich es sich noch nicht um besonders sensible Daten handelt, die eine besondere Sicherheitsvorkehrung notwendig machen. Mit vergleichsweise geringem Aufwand ist diese Ebene zumindest in einigen Bereichen rasch umzusetzen.

Wirkliche Sicherheitsbelange werden zumeist erst auf der Ebene der Transaktionen, etwa bei Adressänderungen, rechtsverbindlichen Bestellungen von Urkunden, Büchern oder Pkw-Kennzeichen berührt. Hier bedarf es absolut sicherer technischer Vorrichtungen wie etwa dem Einsatz von digitalen Signaturen, Chipkarten und verschlüsselter Übertragung. Aufgrund technischer, administrativer und rechtlicher Komplexität werden solche Anwendungen bislang erst in einigen wenigen Modellvorhaben, wie etwa in den drei Media@Komm-Preisträgerstädten Bremen, Nürnberg-Erlangen und Esslingen, erprobt. Es bleibt abzuwarten, wie schnell die Ergebnisse dieser subventionierten Pilotprojekte in andere Kommunen übertragen werden.

Strategische Planung

Angesichts zu erwartender hoher Investitionskosten und damit verbundener wirtschaftlicher und politischer Risiken bedarf es einer gründlichen und weitblickenden strategischen Analyse und Konzeption durch Rat und Verwaltung. Eine Studie der Standish Group im Jahr 2000 zeigte beispielsweise, dass nur 28% der untersuchten US-amerikanischen IT-Projekte in Industrie und Verwaltung erfolgreich im Hinblick auf Kosten, Funktionalität und Einhaltung des Zeitrahmens waren. Ganze 23% der Projekte wurden abgebrochen, nur teilweise beendet oder hielten mindestens eine dieser drei Vorgaben nicht ein. Große öffentliche IT-Vorhaben beinhalten also enormen politischen Sprengstoff, wenn es zu Verzögerungen bzw. Mehrkosten aufgrund von Missmanagement kommt.

Um so wichtiger sind miteinander verbundene und abgestimmte mittel- und langfristige Planungen auf den verschiedenen Ebenen der Verwaltung. Einzelinitiativen engagierter Amtsleiter und Mitarbeiter sind dabei oftmals wichtige Impulsgeber, können jedoch als Insellösungen auch das Gesamtprojekt bei der zügigen Umsetzung behindern. Somit ist ein Ausgleich zwischen der Motivation zu Eigenengagement und konzertierter Aktion zu finden. Auch die Einbindung bislang ablehnender und passiver Mitarbeiter und Institutionen in den Wandlungsprozess ist eine zu allen Zeitpunkten des Projektes auftretende Herausforderung.

Eine der zentralen Aufgaben der Führungskräfte ist es, ihren Mitarbeitern die Gesamtperspektive zu vermitteln und ihre etwaigen Ängste abbauen zu helfen. Dadurch werden allzu große und unnötige Reibungsverluste durch Verweigerung und Widerstand vermieden. Gerade diese soziale Dimension von Führungs- und Managementaufgaben wird gegenwärtig bei der Einführung von e-Government noch wenig aktiv angegangen.

Neue Prozesse

Obgleich die Nutzung von Internettechnologie in Rathäusern zweifelsohne zu spürbaren Veränderungen führen wird, bleiben die grundsätzlichen hoheitlichen Aufgaben gleich - lediglich die Art und Weise der Erledigung wandelt sich:

Aus einer Verwaltung die Papier und Akten physisch bewegt, wird eine Verwaltung der Prozessbegleitung von ganz oder teilweise automatisierten Informationsflüssen. Bedurften die papiergestützten Verwaltungsabläufe hochspezialisierter Fachabteilungen und -ämter, durch die eine Akte durch Mitzeichnungsverfahren weitergegeben wurde, so können internetgestützte Abläufe zeitgleich und dezentral abgewickelt werden. Wurde eine Aufgabe nach Erledigung vom einen zum anderen Bearbeiter weitergeschoben, so wird eine digitale Akte bei einer aktuellen Aufgabe (etwa der Antragstellung eines Bürgers) nach einem festgeschriebenen Arbeits- und Hierarchieplan die notwendigen Teilnehmer elektronisch benachrichtigen und ihnen Ihre Teilaufgaben zuweisen. Die zu erledigende Aufgabe zieht also gewissermaßen die "befugten Experten" heran und bittet sie um Mithilfe. Die Einführung von internetgestützten Anwendungen bzw. e-Government ist somit ein tiefgreifender und zeitlich weit reichender Prozess, der auf mehreren Ebenen der Verwaltung parallel initiiert werden muss, um den nachhaltigen Erfolg des Reformprojektes zu sichern.

Führungskräfte im Zentrum des Wandels?

Eine Untersuchung der Bertelsmann Stiftung bei 150 größeren deutschen Städten im Sommer letzten Jahres ergab, dass nur rund ein Viertel der (Ober-) Bürgermeister aktiv in Arbeitsgruppen zur Einführung und Projektplanung von e-Government eingebunden sind, wo hingegen in mehr als der Hälfte der Kommunen die Steuerungsaufgabe an die jeweiligen Dezernten und Fachbereiche delegiert wurde.

Einfügen Graphik Chefsache

Abbildung: Einbindung von Führungskräften in Arbeitsgruppen zur Einführung von e-Government, Befragung von 150 Bürgermeistern im Sommer 2000, Quelle: Bertelsmann Stiftung 2000.

Gleichzeitig wird allerdings deutlich, dass Begriffe wie "Virtuelles Rathaus" oder "e-Government" bei den verschiedenen Akteuren der einzelnen Kommunen sehr unterschiedliche

Bedeutungen aufweisen und auf sehr unterschiedliche Vorerfahrungen und Kenntnisse stoßen. Zwar betrachten die befragten Verwaltungschefs den Umbau der kommunalen Verwaltungen nicht vorwiegend als ein technisches Infrastrukturproblem, doch sind grundlegende Leitbilder und orientierende Rahmenfestsetzungen der Kommunen in Deutschland bislang selten zu finden. Der künftige Erfolg von Strategien im Bereich e-Government wird jedoch entscheidend bedingt durch die Managementkompetenz der Führungskräfte und die Qualifikation der Verwaltungsmitarbeiter. Entsprechende Unterstützung, sei es durch Schulungsangebote, durch Coaching oder durch prozessbegleitende Beratung, wäre für alle Städte, die diesen Weg im Interesse ihrer Zukunftsfähigkeit gehen, eine wertvolle Hilfe.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Der finanzielle und organisatorische Aufwand für die Transformation von Verwaltungsprozessen wird häufig unterschätzt und die besondere Wichtigkeit verkannt, mit der Planung auf allen vier Ebenen zugleich anzufangen:

- Ziel- und Leitbildentwicklung,
- Führung und Verantwortung,
- Management und
- Infrastruktur.

Einfügen Graphik Kreisgesamt

Abbildung: Notwendige Ebenen der Transformation, in Anlehnung an SOCITM und IdeA, 2001

Da eine nachhaltige Umsetzung von e-Government nur bei einer ausgewogenen Betrachtung und Bearbeitung der genannten Ebenen gelingen kann, sind diese Handlungsfelder als kritische Erfolgsfaktoren zu betrachten. Mit dem unten vorgeschlagenen Kriterienraster können die jeweils relevanten Fragestellungen verdeutlicht und zur Selbstevaluation des Umsetzungsprozesses genutzt werden. Das hier vorgestellte Evaluationsraster ist Resultat einer im Frühjahr 2001 in Großbritannien durchgeführten Befragung von über 200 Städten und Gemeinden durch die staatliche Agentur zur Unterstützung der Verwaltungsreform (IDeA).

Ebene der Ziel- und Leitbildentwicklung

Je konkreter Kommunen zukünftig ihre Leitbilder und Handlungsoptionen formulieren, um so erfolversprechender sind ihre Entwicklungsperspektiven.

Einfügen Ziel.jpg

Abbildung: Ebene der Ziel- und Leitbildentwicklung, in Anlehnung an SOCITM und IDeA, 2001

Immer mehr Kommunen realisieren, wie wichtig die Formulierung möglichst konkreter Zielvorstellungen für die zukünftige Entwicklung ist und welche bedeutende Rolle dabei lokale Partnerschaften mit Vereinen, Verbänden und der Wirtschaft spielen. Durch diese Zusammenarbeit können die Möglichkeiten der Informationstechnologien und auch die veränderten Bedürfnisse der Bürgerschaft ermitteln und die Vorhaben der Kommune reflektiert werden. In Kommunen, in denen die Umsetzung der jeweiligen Vision des bürgerzentrierten virtuellen Rathauses schon weit voran geschritten ist, haben Führungskräfte aus der Verwaltung entscheidenden Anteil an dem kooperativen Formulierungsprozess. Die Ziel- und Leitbildentwicklung auf kommunaler Ebene könnte sich dabei aus folgenden Teilaspekten zusammensetzen:

Umsetzungsaspekte	Relevante Fragestellungen
Investitionsplanung	Wie soll der Einsatz neuer Technologien und neuer Dienstleistungen langfristig finanziert werden? Welche Investitionsplanungen gibt es für die kommenden fünf Jahre? Sind Partnerschaften mit Soft- und Hardwarefirmen oder Outsourcing geplant?
Qualifizierung und Entwicklung zur lernenden Organisation	Wie kann ein Umfeld für kontinuierliches Lernen und Qualitätsverbesserung innerhalb der Verwaltung geschaffen werden? Gibt es ein internes Beschwerdemanagement?
Gemeinsame System- und Sicherheitsstandards	Wie wird mit Fragen der internen Sicherheit, wie etwa dem Datenschutz, der Datenidentifizierung und der Authentizität umgegangen? Welche gemeinsamen Schlüsseltechnologien werden zur Anwendung gebracht?

Ebene der Führung und Verantwortung

Zunehmende Kundenorientierung und bürgerschaftliches Engagement erfordern

neu gestaltete Verantwortungs- und Führungsstrukturen.

Einfügen Graphik Führung

Abbildung: Ebene der Führung und Verantwortung, in Anlehnung an SOCITM und IDeA, 2001

Das Engagement von Führungskräften in Prozessen der Zieldefinition ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von e-Government in Verwaltungen. Gleichwohl bedarf es für die nachhaltige Verankerung der gefundenen Leitbilder und Informationsstrategien veränderte Strukturen in Verwaltungen. Vor allem muss das Engagement und Verständnis des mittleren Managements hinsichtlich der Potenziale neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gewonnen werden. Bislang gibt es nur wenige Beispiele, bei denen ein organisationsübergreifendes Verständnis von e-Government und eine breit angelegte Beteiligung der Gesamtverwaltung angestrebt und verwirklicht wird.

Tabelle strategische Planungsprozesse

Ebene der Infrastruktur

Neue Dienstleistungen und Partnerschaften mit Bürgern und Wirtschaft werden gesteigerte Anforderungen an die technische und soziale Infrastruktur von Verwaltungen stellen.

Einfügen Graphik Infrastruktur

Abbildung: Ebene der Infrastruktur, in Anlehnung an SOCITM und IDeA, 2001

Eine leistungsfähige technische Infrastruktur ist eine entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz des virtuellen Rathauses bei Bürgern und Wirtschaft. Die Anforderung an die Infrastruktur wird hier wesentlich weiter gefasst als nur die technischen Aspekte und beinhaltet

neben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Verwaltungsmitarbeiter auch Aspekte der Sicherheitsinfrastruktur und der erforderlichen Investitionsplanungen. Die Praxis zeigt, dass es sich bei der Einführung von e-Government auf lokaler Ebene nicht primär um eine technologische Herausforderung an die agierenden Verwaltungen handelt, sondern vielmehr um eine tiefgreifende Veränderung der Verwaltungsroutinen und den Schnittstellen zu lokalen Institutionen und Initiativen.

Tabelle Investitionsplanung

Ebene des Managements

Mit geänderten Führungs- und Verwaltungsstrukturen steigen die Anforderungen an elementare Managementfähigkeiten der Verwaltungsmitarbeiter.

Einfügen Graphik Management

Abbildung: Ebene des Managements, in Anlehnung an SOCITM und IDeA, 2001

Die Verwaltungsspitze mit ihren geänderten Führungs- und Gestaltungsaufgaben ist bei der Umsetzung auf die zielgerichtete Mitarbeit des operativen Managements maßgeblich angewiesen.

Das dortigen Management auf mehr eigenverantwortliches Handeln auszurichten sowie Partnerschaften (public-private-partnership) anzustoßen, ist deshalb besonders wichtig. Die strategischen Zielvorgaben müssen in den einzelnen Fachbereichen in operationelle Handlungsprogramme heruntergebrochen und begleitet werden. Dazu bedarf es parallel erweiterter Angebote von Bildungsträgern, die den gewandelten Qualifizierungserfordernissen der Zielgruppen gerecht werden.

Tabelle Projektmanagement

Die zukünftige Herausforderung bei der Implementierung von e-Government wird sich in der gleichberechtigten Analyse und Bearbeitung der Wirkungszusammenhänge auf allen

der beschriebenen vier Ebenen stellen. Ähnlich wie bei der Prozessanalyse mit Hilfe des Instrumentariums der Balanced-Scorecard lassen sich Optimierungen nur bei einer vernetzten Vorgehensweise unter Anleitung der Verwaltungsspitze erreichen.

Die Bertelsmann Stiftung wird in der Zukunft weiterhin versuchen, durch die Dokumentation von "Best Practice Beispielen", der Entwicklung und Verbreitung von praxisorientierter Handlungsleitfäden sowie durch das Angebot von Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen Städten und Gemeinden bei Umsetzungsprozessen zu unterstützen.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei der Bertelsmann Stiftung, Stefan.Friedrichs@Bertelsmann.de.

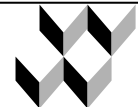
Links

Bertelsmann Stiftung, www.bertelsmannstiftung.de

SOCITM, Society of Information Technology and Management, www.socitm.gov.uk

IDEA, Improvement and development agency, www.idea.gov.uk

Thema: Verwaltungsmodernisierung



Verwaltungsfachhochschule
Institut für Fortbildung und
Verwaltungsreform (InForM)

06. Sept. 2001	Produktorientierte Budgetierung im NSM
12. - 14. Sept. 2001	Modernisierung der Landesverwaltung
19. - 21. Sept. 2001	Gestaltung von Internetseiten
08. - 10. Okt. 2001	Verwaltungsenglisch, Teil 1
11. Okt. 2001	Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung
06. - 07. Nov. 2001	Konstruktiver Umgang mit Konfluktsituationen
03. - 04. Dez. 2001	Das Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch

Das vollständige Fortbildungsprogramm oder Einzelheiten zu den jeweiligen Veranstaltungen erfahren Sie in Ihrer Dienststelle / Obersten Dienstbehörde oder im Institut für Fortbildung an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz,

Rehmkamp 10, 24161 Altenholz Tel.: 0431/3209 130-132, E-mail: fortbildung@vfh-altenholz.de

Wir bringen Sie voran!

Moderne Technologie für mehr Service

Die Landesregierung will Internet-Technologien strategisch nutzen

von Rolf Jensen und Mathias Nowotny

Vor wenigen Jahren noch Zukunftsmusik, heute für die meisten von uns schon Selbstverständlichkeit: Das Internet ist alltägliches Medium geworden – z.B. beim Electronic Banking oder bei der Suche nach Informationen. Doch je mehr wir das Internet nutzen, desto größer werden auch die Anforderungen, die wir an Nutzerfreundlichkeit, angebotenen Service und Professionalität stellen. Diesem Anspruch muss sich auch die Landesverwaltung z.B. mit

ihrem Internet-Angebot stellen. Es reicht unseren Kunden nicht mehr aus, nur Informations-Häppchen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Und was für die Kommunikation nach außen gilt, gilt auch nach innen: Auch die Informationsversorgung an den Arbeitsplätzen und für die Leitungsebene muss klappen. Und in einigen Jahren werden es Bürgerinnen und Bürger nicht verstehen, warum sie ihre Tarifanpassung bei den Stadtwerken per Internet vornehmen können, aber für ihre Ummeldung im Einwohnermeldeamt persönlich erscheinen müssen.

Viele gute Ideen, wie wir unser Angebot an Kommunikationsmöglichkeiten und Transaktio-

nen im Internet erweitern können, geistern schon durch unsere Köpfe (oder sind bereits darüber hinaus gekommen). Diese Ideen zu sammeln, auszuwerten und in eine schlüssige Strategie zu gießen, dazu ist ein neues Projekt auf die Beine gestellt worden. Es heißt *Nutzung von Internet-Technologien für Kommunikation und Dienstleistungen der Landesverwaltung* – und nicht nur der Name ist komplex.

Seit 1. März 2001 geht es im Projekt „Internet-Strategie“, darum, den Weg hin zu „E-Government“, zu beschreiben und notwendige Aktivitäten zu initiieren und zu koordinieren. In allen Ländern und beim Bund steht dieses Thema mittlerweile ganz oben auf der Tagesordnung. Wir wollen auf den schon anfahren- den Zug nicht bloß aufspringen, sondern seine Richtung mit bestimmen und ganz vorn dabei sein. Die Fragen im Projekt lauten zum Bei- spiel: Welche Anwendungen bieten Bürgern oder Unternehmen besondere Vorteile, wenn sie über das Internet abgewickelt werden können? Und welche Verfahren sind geeignete Vorreiter? Wo verändern sich unsere internen Arbeitsabläufe, wenn wir verstärkt online (be)arbeiten?

In der ersten Arbeitsphase (rd. drei Monate) hat die Projektgruppe untersucht, welche Ver- waltungs-verfahren in den Ministerien und im nachgeordneten Bereich bereits online durch- geführt werden und welche sich für eine Inter- net-gestützte Abwicklung besonders eignen. Aktivitäten und Anforderungen anderer Ge- bietskörperschaften wurden ebenso unter die Lupe genommen wie der Stand der Wissen- schaft. Bereits Ende Mai wurde der Landesre- gierung der erste Zwischenbericht mit den **Grundlinien der Strategie** vorgelegt und das weitere Vorgehen beschrieben. Die Grundli- nien werden im folgenden kurz wiedergegeben:

1. Die Technologie nutzen

Die Internet-Technologien werden allgemein als eine Schlüsseltechnologie für die Entwick- lung einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft angesehen. Deshalb will die Landes- regierung die vielfältigen Möglichkeiten, die sich auch der Landesverwaltung durch Inter- net-Technologien bieten, engagiert nutzen.

Im Fokus des Projekts stehen jedoch nicht Internet-Technologien selbst, sondern ihre Nut- zung. Dabei wird das **Internet** als ein offenes und öffentlich zugängliches Netzwerk ver- schiedenster Computernetzwerke betrachtet, in dem jederzeit und global beliebige Daten zur Verfügung gestellt, kommuniziert und inter- agiert werden können. Internet-Technologien werden in Zukunft generell für die Übermitt- lung von Informationen, für Kommunikation und für Transaktionen genutzt. Der reibungslo- se Informationsaustausch zwischen Kommuni- kationspartnern ist mit Hilfe dieser Technolo- gien so weit verbreitet, weil der Aufbau und die Übertragung von Informationen standardisiert sind. Diese offenen Standards haben u.a. auch zur Folge, dass IT-Anwendungen auf der Grundlage von Internet-Technologien wirt- schaftlicher entwickelt und auf unterschiedli- chen Systemplattformen eingesetzt werden können.

Der Einsatz von Internet-Technologien in der öffentlichen Verwaltung erfordert selbstver- ständlich Maßnahmen zur IT-Sicherheit (zum Beispiel Einrichtung von Zugriffsrechten, Ver- schlüsselung von Kommunikationsbeziehungen und Daten, digitale Signatur und technische Schutzeinrichtungen). Darauf wird im Projekt geachtet.

2. Den konzeptionellen Rahmen schaffen

Ein strategisches Konzept zur Nutzung von Internet-Technologien in der schleswig- holsteinischen Landesverwaltung darf nicht auf einer isolierten Betrachtung der Lan- desverwaltung alleine beruhen. Zu anderen öffentlichen Verwaltungen (EU, Bund, Länder, Kommunen) bestehen vielfältige Informations- und Kommunikationsbeziehungen im Rahmen der Abwicklung diverser Verwaltungsverfahren und sonstiger Prozesse. Auch können Pro- jekte anderer Gebietskörperschaften ggf. als Beispiel herangezogen und deren Erfahrungen ausgewertet werden.

Gleichwohl muss es dem Projekt gelingen, ei- nen Schleswig-Holstein-spezifischen Kurs für die strategische Nutzung von Internet- Technologien zu definieren, der die Qualität von Maßnahmen hervorhebt (**„mehr Klasse statt Masse,“**) und die vielen bereits im Lande

erkennbaren Aktivitäten zusammenführt. Hinsichtlich der Kommunen und anderer Träger mittelbarer Staatsverwaltung im Land wird es deshalb darauf ankommen, das Zusammenwirken aller Träger öffentlicher Verwaltung vor dem Hintergrund des erfolgreichen Wirkens u.a. der *Regional Information Society Initiative* (RISI), der *Landesinitiative Informationsgesellschaft Schleswig-Holstein* und der Aktivitäten des Landes zum Aufbau der Internet-Plattform „*schleswig-holstein.de*„ herauszuarbeiten.

3. Ziele bestimmen

Ausgehend von den mit dem Projekt verfolgten Zielen der Landesregierung, unter anderem bedarfsgerechte Dienstleistungen für Externe zu erbringen, die Kommunikation mit Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürgern und Institutionen zu verbessern sowie die interne Abwicklung von Verwaltungsverfahren zu optimieren, sollen im Hinblick auf die umfassende Nutzung von Internet-Technologien für Kommunikation und Dienstleistungen **acht globale Ziele** verfolgt werden:

(a) *Verbesserter Service für unsere Kundinnen und Kunden*

Die Nutzung von Internet-Technologien erlaubt es der Landesverwaltung, Verwaltungsdienstleistungen den Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und weiteren Adressaten so anzubieten, dass für diese weniger Aufwand entsteht. Beispielsweise kann im Einzelfall ein Behördengang überflüssig werden, indem er durch das Ausfüllen eines Formulars direkt am heimischen Bildschirm oder am Bildschirm eines Kiosk-Systems am Wohn- oder Arbeitsort ersetzt wird.

(b) *Verbesserte Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Verwaltungen*

Behördenübergreifende Prozesse (Verwaltungsverfahren und interne Informations- und Kommunikations-Prozesse) können schneller und effizienter durchgeführt werden.

(c) *Höhere Qualität in der Dienstleistungserbringung*

Die Nutzung von Internet-Technologien gestattet es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Leitungsebene, auf relevante Informationen besser zugreifen zu können und unterstützt so das richtige Handeln in verschiedensten Prozessen. Entscheidungen können nachvollziehbarer dargestellt werden.

(d) *Höhere Quantität in der Dienstleistungserbringung*

Dienstleistungen werden schneller und durch die rationelleren Prozesse in größerer Menge erbracht. Ein höherer Output und damit höhere Produktivität bedeuten einen effizienteren Einsatz der beanspruchten Ressourcen. Gleichzeitig erreicht die Landesverwaltung mit schnelleren Entscheidungen eine größere Kundenzufriedenheit.

(e) *Verbesserte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte*

Die Informationspotenziale werden systematischer und umfassender genutzt und Kommunikationsmöglichkeiten erweitert. Nutzerfreundlichkeit führt neben besseren Arbeitsergebnissen zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit. Führungskräfte können schneller den benötigten Informations-Input erschließen und sich in Entscheidungsprozessen stärker auf steuerungsrelevante Tätigkeiten konzentrieren.

(f) *Eine Vorreiterrolle in der Nutzung der Internet-Technologien einnehmen*

Die Landesverwaltung profiliert sich als moderne Institution, erfüllt an sie gestellte Anforderungen und kann auf Entwicklungen aktiv einwirken.

(g) *Schleswig-Holstein im Wettbewerb der europäischen Regionen besser positionieren*

Das Land beteiligt sich an überregionalen Netzwerken, ist Partner in bundesweiten und europäischen Förderprogrammen und ist Promotor für die strukturelle Entwicklung des Ostseeraums.

(h) *Dienstleistungen Dritter besser in Anspruch nehmen*

In ihrer eigenen Rolle als Kundin, etwa bei Beschaffungsvorhaben, optimiert die Landesverwaltung die Informationsbeschaffung und -weitergabe und führt **Prozesse effizienter** durch.

Die globalen Ziele mit ihren Ausprägungen bilden in ihrer Gesamtheit den Rahmen, an dem sich die im Projekt erarbeiteten Lösungsvorschläge (Projektmaßnahmen) ausrichten werden.

4. Auf wenige Handlungsfelder konzentrieren

Das Projekt Internet-Strategie wird sich auf **drei Handlungsfelder** konzentrieren:

- *Konzeptionen und Modelle:*

Dabei handelt es sich um Maßnahmen, in denen Internet-Technologien direkt angewendet werden oder mit deren Hilfe die Voraussetzungen und Möglichkeiten für den Einsatz von Internet-Technologien (oder Teilaspekten) untersucht werden, z. B. Machbarkeitsstudien, Untersuchungen, Unterstützung von Anwendungs-Entwicklungen. Mit diesem Ansatz sollen die in den Verwaltungen vorhandenen und geplanten IT-Lösungen mit ihren technischen und organisatorischen Ausprägungen im Sinne der Internet-Strategie beeinflusst werden.

- *Kooperation und Koordination:*

Gemeint sind Maßnahmen, die die Aktivitäten innerhalb der Landesverwaltung aufeinander abstimmen und ihre Einbindung in Vorhaben und Prozesse anderer öffentlicher Verwaltungen und weiterer Akteuren sicherstellen. Die Zusammenarbeit soll gefördert und eine optimale Kompetenz- und Gremienstruktur bezüglich der Nutzung von Internet-Technologien unterstützt werden. Diese Maßnahmen sind themenfeldübergreifend und auf die interne Arbeit in der Verwaltung gerichtet, ohne allerdings Außenbeziehungen aus dem Auge zu verlieren.

- *Wissenstransfer und Marketing:*

Zu diesem Handlungsfeld gehören Maßnahmen, die die Nutzung von Internet-Technologien durch die Übermittlung von

Informationen und die Vermittlung von Wissen verbessern oder erst ermöglichen und eine effiziente Umsetzung von Erkenntnissen gewährleisten. Hinzu tritt das Propagieren des Projekts und seiner Maßnahmen.

Diese Maßnahmen haben ihre Ausrichtung insgesamt sowohl innerhalb als auch außerhalb der Landesverwaltung.

Die Einteilung von Maßnahmen in Handlungsfelder erleichtert die Zusammenarbeit und die Zuordnung von Ressourcen im Projekt.

5. Organisation des Projekts

Für das Projekt wurde im Februar 2001 eine Lenkungsgruppe auf Staatssekretär-Ebene unter der Leitung des Chefs der Staatskanzlei eingerichtet, die mit Hilfe einer Projektgruppe die Strategie und ein Umsetzungskonzept entwerfen soll. Die Projektgruppe besteht zur Zeit aus fünf Projekt-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern (Kernteam) und drei weiteren Mitarbeiterinnen, die die Kompetenzbereiche Internet-Präsentation (Staatskanzlei), Wissens-, Informations- und Dokumentenmanagement sowie E-Government-Prozesse (Innenministerium) leiten.

Als Kompetenzbereiche werden Arbeitsfelder in Zuständigkeit von Ressorts und anderen Verwaltungen bezeichnet, die für das Projekt von grundlegendem Interesse sind. Weitere Kompetenzbereiche, deren Know-how für die Projektarbeit bedeutsam sind, sind z.B. E-Learning und Raumbezugsinformationen.

6. Weiteres Vorgehen

Die Landesregierung hat den o.g. Grundlinien für die Projektarbeit inzwischen zugestimmt. Im nächsten Schritt wird das Strategiekonzept mit konkreten Maßnahmen für 2002 erarbeitet. Hierzu sollen bis Dezember 2001 die Zielvorstellungen für das Projekt konkretisiert werden, die Analysen der bisherigen und geplanten Aktivitäten im Land und darüber hinaus vervollständigt und hinsichtlich des sich bereits abzeichnenden Einsatzes von Internet-Technologien in einem kurz- bis mittelfristigen Zeitraum gezielt verfeinert werden.

Ferner sollen die Maßnahmen- bzw. Wirkungsbereiche und Einzelmaßnahmen bestimmt

werden sowie die Kriterien und Messgrößen für die Priorisierung dieser Maßnahmen festgelegt und daraus auch Qualitätsstandards für Projekte der Ressorts zu entwickelt werden, die der Internet-Strategie entsprechen. Schließlich ist ein konkreter Maßnahmenplan (einschließlich Mittelverwendung) für die Umsetzung 2002 zu erarbeiten.

Parallel zum Strategiekonzept werden bereits wichtige Koordinationsfunktionen wahrgenommen. Von besonderer Bedeutung ist u.a. der Aufbau eines Wissenspools. In den Ressorts liegen bereits viele konkrete Erfahrungen über den Einsatz von Internet-Technologien vor. Wer zu welchen Themenfeldern über konkrete Erfahrungen verfügt und wie sie oder er erreichbar ist, soll erfasst und verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus werden Informationen über alle verfügbaren Projekte auf dem Gebiet der Internet-Technologien gesammelt, um sie auf Nachfrage bereitstellen zu können.

7. Ausblick

Mit der Nutzung von Internet-Technologien greift die schleswig-holsteinische Landesregierung ein Themenfeld auf, das seinen Ausgangspunkt in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen hat. Es geht in diesem Projekt jedoch nicht darum, einem Modetrend zu folgen, sondern gezielt das in den neuen informati-

onstechnischen Möglichkeiten steckende Potenzial für die Landesverwaltung zu erkennen, zu beeinflussen und nutzbar zu machen. Darüber hinaus ist es für eine moderne öffentliche Verwaltung eine Verpflichtung, sich neuen Anforderungen zu stellen und sie kundenorientiert umzusetzen.

Die Ziele die im Projekt Internet-Strategie verfolgt werden, unterstützen im übrigen das Ziel der Modernisierung der Verwaltung, Dienstleistungen besser, schneller und kostengünstiger anzubieten. Die zentralen Modernisierungsansätze der Landesregierung finden sich in der Projektausrichtung wieder. Das strategische Konzept zur Nutzung von Internet-Technologien greift dabei auch den Ansatz aus dem Modernisierungs-Prozess auf, von zentraler Stelle die entscheidenden Impulse zu geben und die Landesverwaltung insgesamt an den neuen Anforderungen einer modernen öffentlichen Verwaltung auszurichten. Es ist deshalb folgerichtig, wenn das Projekt nicht als isoliertes Vorhaben betrachtet wird. Vielmehr ist das Projekt „Internet-Strategie,, als wesentlicher Bestandteil des Modernisierungsprozesses der Landesverwaltung zu verstehen. Der Modernisierungsprozess in der Landesverwaltung tritt mit diesem Projekt in eine weitere wichtige Phase ein.

Eine Idee setzt sich durch *Verwaltung-@ol.net*

Georg Gorrissen, Landrat des Kreises Segeberg

Laut einer jüngst veröffentlichten Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach sind über 70 % der Deutschen mit den Leistungen des öffentlichen Verwaltung mehr oder weniger zufrieden. Diese Zufriedenheit drückt sich darin aus, dass die Menschen unbürokratisch und freundlich bedient werden und darauf Wert gelegt wird, die vorgebrachten Anliegen möglichst schnell und zielorientiert zu erledigen. Dieses lässt – vordergründig – zwei Schlüsse zu:

1. Die deutsche Verwaltung ist besser als der manchmal veröffentlichte Ruf. Allerdings ist bei dieser Bewertung zu bedenken, dass bei ähnlichen Umfragen vor rund 10 Jahren die Zufriedenheitswerte deutlich geringer ausgefallen sind und die überwiegende Meinung bestand, dass die öffentlichen Verwaltungen gerade die oben skizzierten positiven Eigenschaften nicht aufweisen. Deshalb kann unterstützend auch ein zweiter Erklärungsansatz herangezogen werden:
2. Die von der Mehrzahl der Verwaltungen in Deutschland seit Beginn der 90er Jahre durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen zeigen in den hier veröffentlichten Ergebnissen ihre Wirkung. Verwaltungen begreifen sich mehr und mehr als öffentliche Dienstleistungsunternehmen und sind bereit und schaffen die Voraussetzungen dafür, dass den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger entsprechend Verwaltungsvorgänge schnell und unbürokratisch abgewickelt werden können.

So gesehen, könnten wir eigentlich zufrieden sein und unsere Aufmerksamkeit darauf richten, den begonnenen bzw. bereits sehr weit durchgeführten Modernisierungsprozess weiter voranzutreiben und weiter zu optimieren. Allerdings wird auch aus der bereits skizzierten Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach, aber auch aus anderen Umfragen, deutlich, daß über 50 % der Deutschen die Erreichbarkeit der Verwaltungen bzw. die vie-

len und langen Wege zur Bewältigung von Anliegen kritisiert. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, dass zusammenhängende Lebenssachverhalte - jedenfalls aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger - nicht zusammenhängend von einer Verwaltung erledigt werden, sondern dass eine Vielzahl unterschiedlicher Behörden zuständig sind. Und wer von uns hat nicht schon einmal selbst die viel zitierten langen Wege von „Pontius zu Pilatus,“ kritisiert und sich gewünscht, dass dies anders wäre?

An einem einfachen Beispiel soll dies einmal verdeutlicht werden. Wer innerhalb eines Kreises von dem Ort A in den Ort B umziehen will, muss zunächst in die Verwaltung seines bisherigen Heimatortes, um sich dort abzumelden. Dann muss er in seinen zukünftigen Wohnort, um sich dort anzumelden. Er muss zum Kreis (Behörde C), um dort bei der Zulassungsstelle seine Kfz.-Papiere auf den neusten Stand bringen zu lassen, und schließlich muss er noch an eine Fülle anderer öffentlicher oder halböffentlicher Dienstleister denken, die ebenfalls von einem solchen Umzug betroffen und daher zu beteiligen sind. Aus dieser Vielzahl der beteiligten Verwaltungen entstehen die viel zitierten „langen Wege,“ die nicht nur für die Bürgerinnen und Bürger ein Verdruss sind, sondern – als ein Nebeneffekt – z.B. auch Verkehr erzeugen, da solche Behördengänge häufig im motorisierten Individualverkehr abgewickelt werden. Ob bei einem solchen Verfahren unsere Kunden, die Bürgerinnen und Bürger, mit ihren Interessen wirklich im Mittelpunkt stehen, darf mit einem dicken Fragezeichen versehen werden.



Schaubild „Ausgangssituation,“

Diese Struktur der öffentlichen Verwaltung beruht ganz maßgeblich auf der Tradition und Entstehungsgeschichte der Verwaltung in Deutschland. Insbesondere nach beiden Weltkriegen sind eine Fülle von Aufgaben auf die kommunale Ebene verlagert worden. Infolge der sich im Folgenden dann ergebenden immer höheren Komplexität und Spezialisierung mußten allerdings immer mehr Aufgaben auf höhere Verwaltungsebenen verlagert werden, da Spezialistentum und Fachwissen eine Bündelung der Kapazitäten auf einer höheren Verwaltungsebene erforderten. Die Folgen sind bekannt: Die öffentliche Verwaltung ist zersplittert auf zahlreiche, auch unterschiedlich hierarchische Ebenen und die Entscheidungsprozesse und -verfahren sind wegen der fehlenden Bürgernähe für die meisten Menschen kaum noch nachvollziehbar.

Diese Analyse wird von einer noch anderen Entwicklung überlagert. Die öffentliche Verwaltung im Lande befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die kommunalen Verwaltungen, deren tägliche Dienstleistungen vor Ort für den Bürger konkret wahrnehmbar sind, spüren die aktuellen Herausforderungen am deutlichsten: zwischen der Haushaltsenge, die den Kommunen zunehmend eine Reduzierung oder gar den Verzicht auf Leistungen nahe legt und den berechtigten Ansprüchen der Bürger auf umfassende und schnelle Dienstleistungen, besteht ein krasser Widerspruch. Daraus erwächst ein Handlungsdruck zur Rationalisierung und Reorganisation, zur Einführung neuer betriebswirtschaftlicher Instrumente und zur Verbesserung des Einsatzes von Informationstechnik, dem das Verwaltungsmanagement folgen muss.

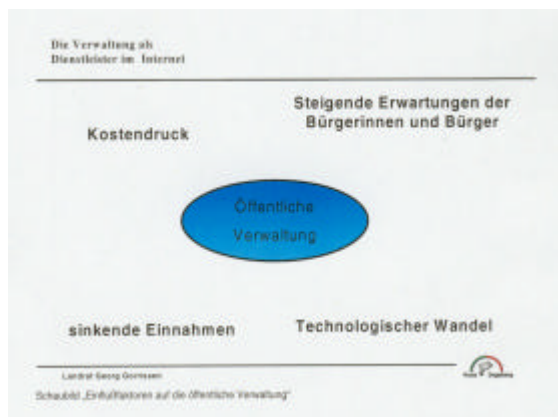


Schaubild „Einflussfaktoren auf die öffentliche Verwaltung,“

Folgendes kommt hinzu: Immer mehr Menschen gehen dazu über, die Internettechnologie auch für eigene Zwecke, für die Erledigung von Dienstleistungen zu nutzen. Nach neusten Marktabschätzungen wird davon ausgegangen, daß in ca. 7 Jahren rund 50 % der Menschen in der Bundesrepublik Deutschland das Internet für die Bewältigung eigener Anliegen nutzen werden. Das wiederum bedeutet, daß nur solche Dienstleistungsunternehmen zukunftsfähig sind, die ihrerseits in ihre Geschäftsprozesse die Erledigung von Vorgängen via Internet anbieten. Eine solche Aussage wird aber auch für unsere Verwaltungen gelten müssen, da unsere Kunden kaum damit zufrieden sein dürften, Bank-, aber keine Verwaltungsgeschäfte online erledigen zu können. Demzufolge müssen sich auch öffentliche Verwaltungen fragen, wie die Möglichkeiten des Internets in die Bewältigung unserer Geschäftsprozesse einbezogen werden können.

„Electronic Gouvernement, darf nicht nur ein modernes Schlagwort bleiben, sondern muss Realität in unserem Verwaltungsgeschehen werden.

Dies war auch das Ziel für das Projekt „Verwaltung 2000,“: nämlich unseren Kunden, den Bürgerinnen und Bürgern, die gewünschte Dienstleistung dort anzubieten, wo sie dies möchten, also möglichst bürgernah und möglichst aus einer Hand. Um dieses Ziel zu erreichen, haben sich 5 Kreise und kreisangehörige Kommunen Schleswig-Holsteins unter der Federführung des Kreises Segeberg zum Projekt „Verwaltung 2000,“ zusammengefunden. Es sind dies der Kreis Schleswig-Flensburg und die Stadt Kappeln, der Kreis Dithmarschen und die Ämter Tellingstedt, Meldorf-Land, Heide-Land und die Stadt Meldorf, der Kreis Rendsburg-Eckernförde und die Gemeinde Altenholz, der Kreis Pinneberg und die Stadt Uetersen und der Kreis Segeberg mit letztlich allen Städten, hauptamtlich verwalteten Gemeinden und Ämtern.

Um bei dem eingangs beschriebenen Beispiel zu bleiben, soll künftig also eine Bürgerin oder ein Bürger, die/der innerhalb eines Kreises von A nach B umziehen will, sich beispielsweise

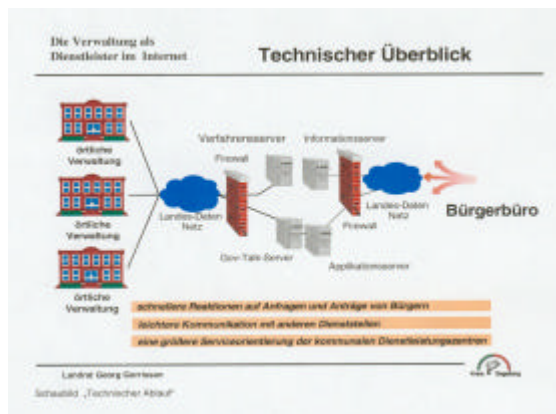


Schaubild „Technischer Ablauf,“

Das Verfahren „Baugenehmigung,“ wird derzeit noch anders abgewickelt. Die benötigten Informationen werden z.Z. vom Kreis auf einem Informationsserver den angeschlossenen Kommunen zur Verfügung gestellt. Wenn aber die Online-Zugriffe auf fremde Dateien, wie z.B. die Katasterdaten oder die Bauleitpläne der Kommunen hinzukommen, wird ebenso verfahren. Auch in diesem Geschäftsprozess ist beabsichtigt, daß alle beteiligten Partner ihre Daten den anderen Verwaltungen im Online-Zugriff zur Verfügung stellen. Auch hier übernimmt der gov-talk-Server gleichsam die Rolle einer „virtuellen Datenbank,“. Damit kann auch die wichtige Frage der Datensicherheit gewährleistet werden. In der gesamten Phase der Kozeptionierung war die Unabhängige Landesanstalt für Datenschutz beteiligt. Das auf der geschilderten Basis beruhende Sicherheitskonzept befindet sich derzeit in der Prüfung. Ich gehe davon aus, daß eine endgültige Aussage zur Unbedenklichkeit demnächst erteilt wird.

Aber noch eine weitere Hürde muß genommen werden: die Anpassung des Melderechts an diese Verfahrensweise. Zur Zeit behelfen wir uns mit der Bildung von Verwaltungsgemeinschaften. Dies läßt eine rechtlich einwandfreie Abwicklung zu! Allerdings sind die tatsächlichen Möglichkeiten einer solchen Verwaltungsgemeinschaft begrenzt. Wenn z.B. alle Kommunen Schleswig-Holsteins angeschlossen werden sollen, läßt dies eine Abwicklung auf der geschilderten Basis nicht zu. Insoweit benötigen wir also entweder eine Experimentierklausel, die dieses Verfahren ermöglicht, oder eine entsprechende Änderung des Melderechts.

Auch wenn das Ergebnis leicht aussieht: es waren bis hierher einige Hürde und Schwierigkeiten zu überwinden:

- die Geschäftsprozesse mußten im Hinblick auf die online-orientierte Erledigung neu definiert und gestaltet werden;
- die Schnittstellen zu und zwischen den einzelnen Programmen mußten offengelegt, definiert und neu programmiert werden;
- mußte die gemeinsame Oberfläche zur Bedienung des Programms gestaltet und programmiert werden, und
- schließlich mußte das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Elementen ganz schlicht und einfach ausprobiert werden.

Dies alles konnte bis Ende Februar dieses Jahres erfolgreich abgewickelt werden. Am 12. März dieses Jahres konnte der Startschuß für die Pilotphase, in der die drei Geschäftsprozesse real getestet werden sollen, erfolgen. Bis Ende Juni sollen nun die neugestalteten Abläufe im Alltag laufen. Im Anschluß daran wird bewertet werden, ob die Pilotphase so erfolgreich war, daß die Projektphase beendet werden kann. Dann wird es an jedem Beteiligten selbst liegen zu entscheiden, ob er das Verfahren anwenden will. Parallel dazu gibt es aber bereits die Bereitschaft der bisherigen Pilotteilnehmer, die Ausweitung auf weitere Geschäftsprozesse durchzuführen. Der Kreis Segeberg hat mit seinem kreisangehörigen Raum bereits die Entscheidung getroffen, möglichst bis zum Ende dieses Jahres die dargestellten Verwaltungsverfahren im Onlineverfahren anzubieten.

Um das Verfahren jedoch flächendeckend mit all seinen Vorteilen anbieten zu können, um auch die vielzitierten Synergieeffekte erzielen zu können, ist es des weiteren nötig, den internen Ablauf der jeweiligen Geschäftsprozesse einem solchen Verfahren anzupassen. Das bedeutet, daß wir die digitale Akte brauchen und demzufolge Workflow-Management einführen müssen. Es bleibt also viel zu tun. Aber, wie schon Victor Hugo sagt, „nichts auf der Welt ist so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist,“.

Zum Schluß ist die Zeit gekommen, Dank zu sagen all` denen, ohne die dieses Projekt nicht so weit gekommen wäre. Da sind zuerst die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Verwaltungen zu nennen, die die einzelnen Prozesse dargestellt und gestaltet haben. Das war nur mit sehr viel Arbeit neben dem „Alltagsgeschäft,, möglich. Ein herzliches Dankeschön gilt auch den Mitstreiterinnen und Mitstreitern in der Projektleitungsgruppe. Ohne die finanziellen Zuwendungen des Landes Schleswig-Holstein wären die aufwendigen Maßnahmen nicht zu bezahlen gewesen, auch wenn die beteiligten Kommunen den überwiegenden Teil selbst getragen haben. Ein Dank gilt aber auch den Firmen, die uns geholfen haben: die Firma Siemens Business Services, die Firma HEC-Consult, die Firma Microsoft und die Datenzentrale Schleswig-Holstein, die ausgesprochen kompetent und zuverlässig den gesamten Prozess begleitet hat!

Ein kleiner Streifzug durch e-government in Schleswig-Holstein

Manfred Goralsky-Rugenstein, Datenzentrale Schleswig-Holstein

e-government – ein schillernder Begriff

Betrachtet man die Diskussionen zum Thema, stellt sich nach erster Begeisterung über die Fülle der Visionen bald die Frage: "Ja, was ist denn nun eigentlich e-government?" Alles Verwaltungshandeln, wenn es in irgendeiner Weise Mittel der elektronischen Kommunikation nutzt, wird allzugen mit diesem Begriff belegt¹. Für diesen Beitrag soll er etwas enger gefasst werden: Die mit der rasanten Entwicklung des Internet entstehenden neuen Möglichkeiten zur Unterstützung von Regieren und Verwalten stehen deshalb im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung: e-government wird bezogen auf neue Möglichkeiten, Regieren und Verwalten durch Technik zu unterstützen, die wesentlich mit der Verbreitung des Internet verbunden ist.

Das Internet ist ein Kommunikationsmedium. Entsprechend bezieht sich e-government immer auf die Kommunikationsbeziehungen der Verwaltung² und ist ebenso vielfältig.

Worauf zielt e-government ?

Die reklamierten Ziele sind im Wesentlichen dieselben, die in der öffentlichen Diskussion um das Internet genannt werden:

- Verfügbarkeit des Angebots (hier der Verwaltungen) an jedem Ort und zu jeder Zeit
→ Bürgerfreundlichkeit
- Steigerung der Effizienz durch den Einsatz der neuen Techniken und Senkung der Verwaltungskosten durch erweiterten

¹ Eine umfassende und dabei klare Definition geben Jörn von Lucke und Heinrich Reinermann mit der "Speyerer Definition von Electronic Government" – nachzulesen im Internet unter

<http://foev.dhv-speyer.de/ruvji>

² siehe hierzu die Matrix in Abb.1, entnommen der "Speyerer Definition von Electronic Government", ebenda S. 2

Technikeinsatz

→ Wirtschaftlichkeit

- Verbesserung der Verwaltungsleistungen für die Wirtschaft im Lande. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinde, der Region, des Landes in der Konkurrenz um Unternehmensansiedlungen und qualifizierte Arbeitskräfte
→ Standortsicherung
- Und nicht zuletzt: Das Internet ist ein offenes Medium, in dem wer immer es will seine Meinung und sein Wissen aktiv einbringen oder sich vielfältig informieren kann. Das Internet lädt ein zur Teilnahme an Kommunal- und Landespolitik
→ Partizipation

Die Datenzentrale ist vielfältig in die Entwicklung von e-government in Schleswig-Holstein eingebunden. Die folgende Betrachtung konzentriert sich vornehmlich auf solche Vorhaben, an denen die Datenzentrale beteiligt ist.

Stichwort Bürgerfreundlichkeit

Wenn wir einen kleinen Streifzug durch das Internet in Schleswig-Holstein unternehmen, finden wir heute unter den Adressen der Städte und Gemeinden, der Kreise und des Landes ein vielfältiges Informationsangebot. Fast schon selbstverständlich ist es, Öffnungszeiten und Adressen der Verwaltungsstellen zu publizieren. Mit welchen Anliegen der Bürger sich an wen wenden muss, erfährt er ebenfalls schnell und einfach. Fragen an die Verwaltung lassen sich per E-Mail formulieren und problemlos an den jeweiligen Adressaten schicken. Auch die Zusammensetzung des Gemeinderats, Sitzungstermine und -themen werden veröffentlicht. Das Informationsangebot des Landes hat einen beträchtlichen Umfang erreicht: Über www.schleswig-holstein.de erschließen sich die Seiten der Ministerpräsidentin und der Ressorts. Geht man weiter "in die Tiefe", präsentieren sich Landesämter, einzelne Einrichtungen und Themen. Auch hier ist es selbstverständlich, dass man per E-Mail mit den Informationsanbietern in Kontakt treten kann. Der heutige Stand der Dinge ist das Ergebnis einer Vielzahl von Initiativen, aus denen heraus auf kommunaler wie auf Landesebene in den letzten Jahren ein Internet-Angebot aufgebaut

wurde. Die Datenzentrale konnte die Entwicklung in einer Reihe von Projekten unterstützen. Genannt seien das Informationssystem des Landtags OPAL-SH³, das Informationssystem zum Landesrecht⁴, ein Komplettangebot für den Internet-Auftritt kleiner und mittlerer Kommunen "OK.BIS"⁵; in die Arbeit des Projekts "Verbesserung der kommunalen IT-Infrastruktur" konnten wir unser Wissen in die Empfehlungen für ein Standard-Bürgerinformationssystem sowie ein Standard-Ratsinformationssystem einbringen.

Aktuelle Entwicklungen

Wie werden die Informationsmöglichkeiten in nächster Zeit weiterentwickelt? Einige Beispiele:

- Viele Kreise arbeiten daran, ihre Angebote mit denen der Städte und Gemeinden im Kreis zu verbinden. Dies wird es den Bürgerinnen und Bürgern erleichtern, schnell die Informationen zu finden, die sie benötigen.
- Nach einer ersten Phase des Experimentierens mit dem Medium bilden sich Standards dafür, welche Informationen Städte und Gemeinden mindestens bieten sollten. Diese Anforderungen erfüllen gute Standard-Softwarepakete für kommunale Internet-Auftritte ebenso wie die schon zitierten Empfehlungen für ein Standard-Bürgerinformationssystem. Die Datenzentrale sieht sich hier in der Pflicht, mit einem kostengünstigen Komplett-Paket besonders dem Bedarf kleiner und mittlerer Kommunen gerecht zu werden⁶. Für umfangreichere Projekte bietet sie ihre Kompetenz in Beratung, Konzeption, Softwareentwicklung und Betrieb der Lösungen an.

³ OPAL-SH - Offenes Parlamentarisches Auskunftssystem des Schleswig-Holsteinischen Landtages
http://www.parlanet.de/index_parlanet.html - dort unter der Rubrik "Infos"

⁴ zu finden unter: <http://193.101.67.34/shr/lrecht.asp>

⁵ BIS steht für Bürgerinformationssystem, OK für die kommunale Produktfamilie der Datenzentrale und der AKDB (Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern)

⁶ OK.BIS

- Einen landesweiten Zugang zu Bürgerdiensten wird die Plattform www.schleswig-holstein.de entwickeln. Dort sollen, ähnlich wie im heutigen Angebot der Hansestadt Hamburg, für eine Vielzahl von Anliegen die Informationsbedarfe gegenüber der öffentlichen Verwaltung bedient werden.
- Die Landesregierung arbeitet mit den Ressorts daran, ihr vorhandenes Angebot neu zu strukturieren und zu erweitern. Es wird ebenfalls unter www.schleswig-holstein.de verfügbar sein.

Formulare im Internet

Nachdem zunächst Ämteradressen und Öffnungszeiten im Internet bekannt gemacht wurden, folgten bald auch Informationen zu erforderlichen Unterlagen und die zugehörigen Formulare selbst. Solche Angebote gibt es bereits bei einigen Kommunalverwaltungen und bei Landesämtern. Andererseits ist der Bedarf für qualitativ hochwertige Formulare im Lande groß. Die Datenzentrale pilotiert deshalb seit Herbst letzten Jahres in Kooperation mit dem Deutschen Gemeindeverlag einen "Formularserver" für die Kommunen⁷, der die gängigen Formulare bereithält⁸. Demnächst werden sie per E-Mail ausgefüllt an die Verwaltung geschickt werden können. So wird ein Gang zum Amt, zumindest aber die Briefpost entbehrlich.

Anbindung an die Fachverfahren

Formulare sind allerdings nur ein Ansatzpunkt. Der grösste Nutzen für Bürger und Verwaltung entsteht, wenn die Daten direkt in die Weiterverarbeitung per Fachverfahren einfließen. Die Fachverfahren etwa der Meldestelle müssen "in's Internet verlängert werden". Dies ist die derzeit wohl anspruchsvollste Herausforderung für die Softwarehersteller. Wegweisende Ansätze werden in den Projekten media@komm⁹ des Bundesministeriums für Wirtschaft mit erheblichem technischen, personellen und nicht zuletzt finanziellen Aufwand entwickelt. Die Datenzentrale hat es sich – gemeinsam mit ihrem Kooperationspartner

⁷ An der Pilotierung beteiligen sich derzeit mehr als 40 Kommunen im Land

⁸ Zu erreichen z.B. über die Internetseiten der Gemeinde Appen www.appen.de in der Rubrik Bürgerservice

⁹ Informationen im Internet unter <http://www.dlr.de/IT/MM/media@komm>

AKDB¹⁰ - zum Ziel gesetzt, ihre kommunale Softwarefamilie der OK-Produkte Stück für Stück um geeignete Programme zu erweitern. Einen Anfang macht derzeit OK.Vorfahrt für die KFZ-Zulassung mit der Möglichkeit einer Wunschkennzeichenreservierung und der KFZ-Zulassung durch Händler per Internet. Im Meldebereich wird mit der Auslieferung von OK.EWO im ersten Schritt die Möglichkeit geschaffen, einfache Melderegisterauskünfte per Internet einzuholen. Dies entlastet die Verwaltung in erheblichem Umfang von Routinearbeiten. Weitere Programme etwa für die Anforderung einer Meldebescheinigung, die Beantragung eines Führungszeugnisses bis hin zur Anmeldung in der Gemeinde werden folgen.

Voraussetzung für die breite Nutzung dieser Dienste ist, dass die antragstellende Person eindeutig identifiziert werden kann und dass eine rechtsgültige Unterschrift auf elektronischem Weg möglich wird. Beide Aspekte werden unter dem Schlagwort "digitale Signatur" bundesweit (europaweit) diskutiert.¹¹

Für das Ziel, eine Digitale Signatur per Chipkarte für Jedermann (-frau) zur Verfügung zu stellen, gibt es erste technische Ansätze in den schon zitierten [media@komm](#) – Projekten. Wie ein wirtschaftlich tragfähige Lösung erreicht werden kann, ist heute noch offen. Aus Sicht eines IT-Dienstleisters wie der Datenzentrale sind über diese Aspekte hinaus auch Fragen der technischen Auslegung der Software und der informationstechnischen Infrastruktur im Lande bedeutsam - Datenschnittstellen müssen standardisiert werden und eine Steuerung von Datenflüssen und Verarbeitung zwischen Verwaltung und Bürger ist zu entwickeln¹².

In dem Projekt "Verwaltung2000", das an anderer Stelle dieser Ausgabe Landrat Gorrissen ausführlich darstellt, wird daran gearbeitet, dass Anliegen des Bürgers zukünftig nicht

mehr nur vom zuständigen Amt der jeweiligen Gemeinde, sondern von einem jeden Fachamt in Schleswig-Holstein angenommen und bearbeitet werden können.

Wenngleich viele Aufgaben zu lösen sind: Die Möglichkeit, Anliegen gegenüber der Verwaltung von zu Hause aus zu erledigen, wird geschaffen. Die Datenzentrale unterstützt dieses Ziel mit einem Formularserverangebot, mit schrittweiser Erweiterung der Kommunalen Fachverfahren um Internetkomponenten und indem sie ihr Rechenzentrum und ihre Kommunikationsnetze zur Verfügung stellt.

Im Projekt "Virtuelles Bürgerbüro" sollen die neuen Möglichkeiten pilotiert werden¹³.

Auch in das Projekt "Verwaltung 2000" ist die Datenzentrale eingebunden. Sie passt ihre Fachanwendungen den Anforderungen des Projekts an und stellt die erforderliche Infrastruktur im Verwaltungsnetz bereit.

Stichwort Wirtschaftlichkeit

Es gibt eine Reihe von Indikatoren, an denen ein wirtschaftlicher Nutzen von e-government für die Verwaltungen sichtbar wird:

Indikator Bürgerdienste

Die oben beschriebenen neuen Wege der Interaktion von Verwaltung und Bürgern bergen ein großes Potenzial:

- Informationen über Öffnungszeiten, Adressen, erforderliche Unterlagen im Internet reduzieren den telefonischen Auskunftsbedarf. Vorgänge können zügig abgewickelt werden, weil alle erforderlichen Unterlagen von der Bürgerin gleich mitgebracht werden. Allerdings muss der Aufwand für die Erstellung und Pflege dieser Internet-Präsenz gegengerechnet werden.
- Massive Reduzierung der Aufwände in der Verwaltung lässt sich erzielen, wenn Anfragen, die über das Internet gestellt werden, automatisiert bearbeitet werden können.

Beispiel: Eine Stadt mit 200000 Einwoh-

¹⁰ Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern

¹¹ Eine Lösung des rechtlichen Aspekts ist mit der Neufassung des Signaturgesetzes vom 15.2.2001 und dem "Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Verwaltungsverfahrensgesetzes" auf den Weg gebracht¹¹. Aber auch die jeweiligen landesrechtlichen Bestimmungen werden noch zu ergänzen sein.

¹² Solche Steuerungsmechanismen entstehen derzeit im Projekt "Verwaltung 2000"

¹³ Die Stadt Preetz, S-NetLine als Betreiber des Portals [www.schleswig-holstein.de](#), die Sparkasse Kreis Plön und die Datenzentrale haben es sich in einem gemeinsamen Projekt zum Ziel gesetzt, Internetzugänge zum Bürgerbüro zu schaffen. Die gemeinsam realisierten Lösungen sollen allen Kommunen in Schleswig-Holstein zur Verfügung gestellt werden.

nern erstellt jährlich etwa 80000 Melderegisterauskünfte. Wenn diese nicht mehr manuell erfasst und dann ausgedruckt und per Briefpost verschickt werden müssen, ist der Nutzen enorm. Gleiches gilt für die Bearbeitung komplexerer Vorgänge, wenn z.B. Anträge elektronisch übermittelt zur Weiterbearbeitung im Fachverfahren bereitstehen. Die Datenaufnahme "am Schalter" entfällt und die Vorgangsbearbeitung kann von Öffnungszeiten und "Schalter-Arbeitsplätzen" entkoppelt werden – das hilft, Arbeit gleichmäßig über den Tag zu verteilen.

- Kosten für schriftliche Benachrichtigungen können durch den Einsatz von E-Mail reduziert werden – insbesondere dann, wenn die E-Mail automatisch erzeugt wird – zum Beispiel die Benachrichtigung darüber, dass der beantragte Reisepass abgeholt werden kann.

Indikator Internet-Nutzung

Kurz- und mittelfristig steigt der wirtschaftliche Nutzen neuer Möglichkeiten des e-government noch deutlicher, wenn Internet-Technologie in der Verwaltung selbst genutzt wird. Das Internet eröffnet den schnellen Zugang zu einer Fülle von Fachinformationen, die für die tägliche Arbeit oder die Lösung besonderer Aufgabenstellung erforderlich sind – die Liste der nützlichen Internet-Adressen ist mittlerweile schier unendlich¹⁴. Die Nutzung von E-Mails vereinfacht und beschleunigt den "Schriftverkehr" erheblich.

Wie klar dieses Potenzial erkannt wurde und genutzt wird belegt z.B., dass derzeit etwa 3000 Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Datenzentrale auf das Internet zugreifen und E-Mails versenden und empfangen – Tendenz steigend.

Indikator Verwaltungs-Intranet

Eine weiteres Potenzial liegt in den verwaltungsinternen Kommunikationsnetzen, sog. Intranets. Sie erleichtern in erheblicher Weise den Informationsfluss in einer Kommunalverwaltung ebenso wie in einem Ressort oder ressortübergreifend für die gesamte Landesregierung. Wenn in solchen Intranets dann auch noch Dienste wie z.B.

¹⁴ siehe hierzu eine kleine Auswahl von Internetadressen in Abb. 2

noch Dienste wie z.B. Reisekostenanträge bereitgestellt werden, können verwaltungsinterne Vorgänge "verschlankt" und Kosten hierfür erheblich reduziert werden. Um dieses Potenzial zu nutzen wurde in Schleswig-Holstein bereits vor 3 einigen Jahren der Schleswig-Holstein weite InformationsPool SHIP für das ressortübergreifende Intranet des Landes aufgebaut. Er wird seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Die Datenzentrale ist hieran als Dienstleister in der Konzipierung und Realisierung von Anfang an beteiligt. Die einzelnen Ressorts verfügen daneben über eigene Intranets für ihre spezifischen Bedarfe. Beispielfhaft genannt sei das Verfahren JUST für das Intranet des Justizressorts.

Indikator Informationspools

Als Elemente von Intranets, aber auch als eigenständige Angebote in einem Verwaltungsnetz, werden Informationspools die Arbeit der Verwaltung zukünftig stark unterstützen. Der Grundgedanke besteht darin, Informationen die regelmäßig von vielen genutzt werden, an einer Stelle in einem Informationsnetz vorzuhalten und allen Nachfragern den Zugang zu diesem Informationsbestand über das Netz zu ermöglichen. Dadurch werden regelmäßig vervielfältigte Informationssammlungen auf Papier überflüssig, auch Datenabzüge auf Disketten oder CD-ROMs entfallen. Die Zahl der Anfragen bei den "Herren der Daten" geht zurück und gleichzeitig steigen Umfang und Aktualität der verfügbaren Informationen. Ein frühes Beispiel eines Informationspools ist das Auskunftssystem "Landesrecht", das die Datenzentrale im Auftrag des Innenministeriums entwickelte. Es enthält alle Gesetze und Verordnungen des Landes incl. der zugehörigen Historik. Die Texte können mithilfe von Suchbegriffen einfach aufgefunden werden. Dieses System steht sowohl im Intranet SHIP als auch im Internet zur Verfügung. Sein technischer Ansatz kann überall dort genutzt werden, wo Texte und Quellenhinweise oder Verzeichnisse Interessenten elektronisch verfügbar gemacht werden sollen.

Oft ist es Aufgabe eines Informationspools, Fachdaten so verfügbar zu machen, dass daraus ganz unterschiedliche Fragestellungen mit den automatisch passend zusammengestellten Informationen beantwortet werden können.

Wie das realisiert werden kann, wurde in einer Grundlagenarbeit der Datenzentrale exemplarisch am Beispiel des PersonalControllingSystem PCS entwickelt. Es liefert zu vielfältig formulierbaren Fragen Strukturauskünfte über das Personal eines Ressorts bzw. seiner Teilbereiche. Unterschiedliche Anfragen können direkt an die Informationsdatenbank (Data Warehouse) gerichtet werden. Das Ergebnis wird innerhalb von Sekunden auf elektronischem Weg geliefert¹⁵. Der technische Ansatz der Lösung ist übertragbar auf andere Themenkreise.

Indikator Geschäftstätigkeit der Verwaltung Wirtschaftlichkeit von Verwaltungshandeln bezieht sich auch auf Bereiche, in denen die Verwaltung selbst als Geschäftspartner anderer auftritt. Aktuelle Beispiele finden sich in den Bestrebungen einzelner Ämter im Lande, ihre Produkte wie etwa Veröffentlichungen und andere Druckerzeugnisse aber auch gebührenpflichtige Auskünfte über das Internet anzubieten und, wo möglich, mit direkter Auslieferung als elektronisches Dokument zu verkaufen.

Auch hier bietet die Datenzentrale ihre Dienstleistungen an, besonders bei der Integration in die IT-Infrastruktur der Verwaltung sowie für den Betrieb der notwendigen Rechner ("Hosting").

Die Datenzentrale selbst beschafft den größten Teil der IT-Komponenten über ein e-business-System, in dem die Bestellungen vollautomatisch in die Bearbeitungssysteme des Lieferanten geleitet werden.

Seit 1.4.01 ist ein internetbasierter Bestellshop im Einsatz, mit dem der größte Teil der Beschaffungsaufträge der Landesverwaltungen für IT-Komponenten online entgegengenommen werden sollen.

Damit die hier aufgeführten Wege zur wirtschaftlichen Gestaltung des Verwaltungshandels tatsächlich beschritten werden können, muss ein Daten- und Kommunikationsnetz vorhanden sein. Nur darüber kann der einzelne Arbeitsplatz im Land die Angebote des SHIP wahrnehmen oder die Informationen des Aus-

kunftssystem "Landesrecht" erreichen. Über das Landesnetz werden alle Bereiche der Landesverwaltung miteinander elektronisch kommunizieren können und die im Netz vorhandenen Informationsmöglichkeiten nutzen. Das Ziel einer landesweiten Vernetzung der staatlichen und der kommunalen Verwaltungen erscheint mittelfristig erreichbar.

Die Datenzentrale ist als Dienstleister des Innenministeriums in den Aufbau und Betrieb des Landesnetzes fest eingebunden. Sie bietet auch den Kommunen im Land alle für den Aufbau und Betrieb von Netzen erforderlichen Dienste an.

In einem gut ausgebauten Informations- und Kommunikationsnetz können die benötigten Rechnerkapazitäten an einem nahezu beliebigen Punkt angesiedelt sein. Hierauf beruhend hat die Datenzentrale ein Angebot für den Betrieb der Verwaltungsrechner und -Verfahren entwickelt. Es zielt darauf ab, Verwaltungen im Bedarfsfall vom Betrieb der IT-Infrastruktur zu entlasten. Durch die Zusammenfassung der Aufgaben im Rechenzentrum der Datenzentrale können Kosten gesenkt werden.

Stichwort Standortsicherung

Wie kann e-government zur Sicherung des Standorts Stadt oder Gemeinde, zur Sicherung der Region und des Standorts Schleswig-Holstein beitragen?

Es sollen einige der bisher beschriebenen Entwicklungen und Möglichkeiten unter dieser Fragestellung betrachtet werden.

Standort-Informationen

Wenn eine Kommune sich und ihre Infrastruktur im Internet gut präsentiert, wirbt sie damit auch für sich als Standort für Unternehmen. Informationen über freie Gewerbeflächen, Verkehrsanbindungen und vieles mehr können hilfreich sein wenn es darum geht, sich in einer ersten Vorbetrachtung als möglicher Standort zu empfehlen. Auch für Neubürger ist es wichtig zu erfahren, wo die nächste Grundschule liegt, welches Freizeitangebot es am Ort gibt, wie die Anbindung an den ÖPNV funktioniert.

Verwaltungsdienste im Internet

Zur Standortsicherung trägt es ebenso bei, wenn die Leistungen der Verwaltung für die Wirtschaft in der Region über das Internet

¹⁵ natürlich ist der Zugriff auf diese Daten auf ausdrücklich hierfür berechnete Personen begrenzt. Die Daten selbst sind anonymisiert.

effizient erreicht werden. So kann z.B. die KFZ-Zulassung durch den Händler per Internet den Vorgang beschleunigen. Ebenso die Reservierung des Wunschkennzeichens über das Internet.

Andere Internetangebote haben einen direkteren messbaren Nutzen:

- mit der Einführung des elektronischen Grundbuchs in Schleswig-Holstein werden Notare, Banken, Bausparkassen und andere "berechtigte Benutzer" einen schnellen und kostengünstigen Zugriff auf Grundbuchinformationen erhalten¹⁶.
- Melderegisterauskünfte über das Internet einholen zu können wird das alltägliche Geschäft z.B. von Anwaltskanzleien erleichtert¹⁷.
- Wenn Landwirte zukünftig beim Ausfüllen von regelmäßigen Meldungen und Förderanträgen über ein Internetangebot unterstützt werden, ist dies für sie eine große Erleichterung¹⁸.

Schulen ans Netz

Standortförderung schließt auch Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten ein. Hier soll deshalb das Programm "Schulen ans Netz" nicht unerwähnt bleiben, in dem auch den Schulen in Schleswig-Holstein eine gute Möglichkeit geboten wird, Internet-Zugänge für den Unterricht zu erhalten. Die Datenzentrale freut sich darüber, dass ihr entsprechendes Angebot von der Kultusministerin und dem IPTS empfohlen wird.¹⁹

Stichwort Partizipation

Die öffentliche Verwaltung muss Ihre Leistungen allen zur Verfügung stellen. Bürgerinnen

und Bürger dürfen von den neuen Diensten nicht ausgeschlossen sein, weil sie über keinen PC verfügen. Hier sind die Verwaltungen aufgerufen, öffentliche Zugänge zur "virtuellen Verwaltung" zu schaffen. Dass dies oft schon mit einfachen Mitteln leistbar ist, beweist die Stadt Preetz. Dort können am Bildschirm in der Stadtbücherei z.B. Formulare ausgefüllt, ausgedruckt und gleich bei der Verwaltung abgegeben werden. Die Sparkasse Kreis Plön wird in Preetz in absehbarer Zeit zusätzlich die Möglichkeit eröffnen, das Internet-Angebot der Stadt über ein Kiosk-System in den Räumen der Sparkasse zu nutzen²⁰.

Partizipation als Teilnahme am politischen Leben wird bereits durch die mehrfach erwähnten Internet-Informationen zur kommunalen wie zur Landespolitik gefördert. Noch weitergehend bietet das InfoNet-Umwelt²¹ als Plattform des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten auch interessierten Gruppen die Möglichkeit sich darzustellen und mit den Besuchern dieser Plattform sowie untereinander zu kommunizieren. Es wird deutlich, dass der Partizipation unter dem Zeichen des e-government neue Wege eröffnet werden.

Auch die Teilnahme an Wahlen kann das Internet erleichtern. Zwar wird die Bundestagswahl per Internet noch auf sich warten lassen; wenigstens die Anforderung von Briefwahlunterlagen ist aber schon bald möglich²² und erste Testwahlen haben bereits erfolgreich stattgefunden.

Zum Schluss ein Wort in eigener Sache: Die Datenzentrale, aus deren Perspektive dieser Beitrag verfasst wurde, sieht sich auch im Feld e-government als IT-Dienstleister der öffentlichen Verwaltungen in Schleswig-Holstein. Als solcher steht sie in der Pflicht, bei aller Begeisterung für die neuen Perspektiven, die sich den Verwaltungen mit e-government eröffnen, immer den Blick auf das wirtschaftlich Machbare und fachlich Sinnvolle zu richten. Sie sieht e-government insofern als einen evolutionären

¹⁶ Vorgesehen mit der Einführung des Verfahrens FO-LIA/-EGB durch die Justizverwaltung des Landes.

¹⁷ Vorgesehen für das neue Einwohnermeldeverfahren OK.EWO der Datenzentrale

¹⁸ In Vorbereitung im Mehrländer-Aktionsprogramm ZIAF2000 mit Komponenten des Verfahrens PROFIL c/s, das die Datenzentrale in Kooperation mit der Firma deg entwickelt

¹⁹ Die Datenzentrale stattet auf Basis eines Rahmenvertrages mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Schulen in Schleswig-Holstein mit der gesamten erforderlichen technischen Infrastruktur aus und übernimmt auf Wunsch auch den laufenden Betrieb der Systeme.

²⁰ Diese Leistungen wurden im Projekt "Virtuelles Bürgerbüro der Stadt Preetz" vereinbart.

²¹ <http://umwelt.landsh.server.de>

²² Wird mit OK.EWO zur bayerischen Landtagswahl von unserem Kooperationspartner; der AKDB, angeboten und steht dann auch für die nächsten Wahlen in Schleswig-Holstein zur Verfügung.

Weg der Nutzung von Informationstechnologie
für die Aufgaben des Regierens und Verwal-
tens.

Manfred.goralsky@dzsh.de

Auf dem Weg zum modernen Staat.

CSC Ploenzke; Ein Unternehmen der Computer Sciences Corporation

Die öffentliche Verwaltung orientiert sich zunehmend an marktwirtschaftlichen Prinzipien und führt Kosten- und Leistungsrechnungssysteme ein. Um allerdings die Zielvorgaben der Politik effizient in die Praxis umzusetzen, bedarf es zweier Voraussetzungen: einer genauen Definition der Ziele und der dazu erforderlichen Verwaltungsleistungen bzw. -produkte sowie – darauf aufsetzend – einer regelmäßigen Soll-Ist-Gegenüberstellung. Hier kommt modernen IT-Systemen eine wesentliche Rolle zu. Sie liefern die notwendigen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien, um Soll und Ist genau abzugleichen. Verwaltungen können so ergebnis- und budgetorientierte Entscheidungen treffen, den tatsächlichen Zielerreichungsgrad messen und bei Bedarf Steuerungsmaßnahmen einleiten.

Mit der Entwicklung des internetbasierten e-Produkt-Budget-Navigators (e-PBN) gehen CSC PLOENZKE und hfp einen großen Schritt in Richtung des so genannten New Public Managements, das zum Beispiel von der Bertelsmann Stiftung, der Verwaltungshochschule in Speyer oder dem Verband für kommunales Management KGSt gefordert und in der Schweiz und Neuseeland bereits in Teilen umgesetzt wird. Der e-PBN bietet die Möglichkeit, politische Vorgaben, die notwendigen Verwaltungsleistungen sowie Kosten-, Erlös-, Wirkungs- und Qualitätskennzahlen übersichtlich zu visualisieren und selbst komplexe, teilweise eng miteinander verflochtene Ziele einfach darzustellen. Er berücksichtigt den Balanced-Scorecard-Ansatz, der mit beliebigen Indikatoren abgebildet werden kann. Auch Nutzer ohne tiefere Kenntnisse der elektronischen Datenverarbeitung finden sich schnell und intuitiv in dem System zurecht.

Große Verwaltungen und Unternehmen sind damit in der Lage, ihre Ressourcen transparenter zu planen und die angestrebten Ziele im Auge zu behalten. So konnten in einem von hfp durchgeführten Berliner Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen nach der Implementierung eines Prototypen des e-PBN

Einsparmöglichkeiten und eine potentielle Effektivitätssteigerung bei der Vermittlung in Höhe von 160 Millionen DM – hochgerechnet auf die gesamte Stadt – identifiziert werden. Dies entspricht zehn Prozent des Sozialbudgets.

Dem Anspruch des New Public Managements, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Instrumente in die öffentliche Verwaltung einzubinden und Geschäftsprozesse effizienter und transparenter zu gestalten, kommt die neue Lösung ein wichtiges Stück näher. Denn bislang sah die Praxis so aus, dass selbst nach Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung entscheidungsrelevante Fragen nicht schnell genug beantwortet und erforderliche Steuerungsinformationen nicht topdown aufbereitet wurden. Die Vielzahl der unterschiedlichen Datenbanken in der öffentlichen Verwaltung verhinderte den notwendigen Datenabgleich und damit die Generierung relevanter Managementinformationen. Dieses Problem ist jetzt gelöst. Statt wie bisher existierende Systeme aufwendig aneinander anzupassen, können die Daten nun zentral eingestellt und mühelos über Systemgrenzen hinweg ausgetauscht werden.

Der e-PBN verbindet folgende, politisch relevante Steuerungssysteme:

- Budgets, Kosten und Erlöse nach Ziel
- Art und Anzahl der Vorhaben sowie deren besondere Kennzeichen
- Plan- und Istkosten der entsprechenden Verwaltungsleistungen
- Beabsichtigte Soll- und erzielte Istwirkungen
- Priorisierung politischer Ziele
- Mögliche Einsparpotentiale
- Kosten- und Leistungsvergleich aller Verwaltungsservices und -produkte

Neben Kosten- und Erlösdaten analysiert der e-PBN auch zeitliche, quantitative und statistische Informationen. Entsteht zentral ein neuer Auswertungsbedarf, der sich nur durch eine veränderte Datenerfassung realisieren lässt, ist es dank des e-PBN nicht mehr notwendig, die operativen Erfassungssysteme unter hohem Aufwand anzupassen. Die neuen Auswertungsparameter werden stattdessen zentral eingegeben und automatisch aktualisiert.

InForM aktuell

Weiterentwicklung der Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform

Karin Peters, Verwaltungsfachhochschule Altenholz

Öffentliche Verwaltungen stehen weiterhin unter einem permanenten Veränderungsdruck. Auf der einen Seite neue Aufgaben sowie kritische Bürgerinnen und Bürger, auf der anderen Seite tendenziell abnehmende wirtschaftliche Ressourcen. Dies ergibt einen Spannungsbogen, der nur zu bewältigen ist, wenn die Energien gebündelt werden.

Infolge dieser komplexer werdenden Umwelten müssen öffentliche Verwaltungen ein hohes Maß an möglichst proaktiver Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit bereithalten. Organisatorische Innovationen, die auf die veränderten gesellschaftlichen Strukturanforderungen systematisch reagieren, sind in der öffentlichen Verwaltung Schleswig-Holsteins vielerorts in der Erprobung. Gleichwohl fehlt es stellenweise an der organisierten Transparenz und dem Transfer des fortwährend wachsenden Erfahrungswissens.

Künftige Zielsetzungen

Die künftige KStV und ihre Kooperationspartner wollen deshalb der kommunalen Reformbewegung neue Impulse verleihen, den Erfahrungsaustausch zwischen Kommunen und Land intensivieren und gegenseitige Hilfen und Lernerfahrungen ermöglichen. Grundintention ist es, die öffentliche Verwaltung zur Selbststeuerung und -organisation zu befähigen. Ziel ist es, den Verwaltungen Techniken und Methoden an die Hand zu geben, die es ihnen ermöglichen, zukünftig Reorganisationsprozesse selbst zu steuern. Das Angebot richtet sich im weitesten Sinne an (lernende) Organisationen, die Hilfe zur Selbsthilfe benötigen.

Die KStV soll die schleswig-holsteinischen Verwaltungen künftig stärker bei der Steigerung von Effizienz, Dienstleistungsqualität, Mitarbeiterorientierung und Bürgernähe unterstützen.

zen. Sie soll als Impulsgeber im Modernisierungsprozess aktiv werden.

Das Konzept der KStV greift dabei auf ein Verständnis von Organisationsentwicklung zurück, dass an verschiedenen Führungsfunktionen (Strukturen, Personal, Verfahren und Außenverhältnis) gleichzeitig ansetzt, da starke Interdependenzen zwischen ihnen bestehen.

Das Zielquadrat stellt sich dementsprechend wie folgt dar:

- Aufgabenerfüllung,
- Kundenzufriedenheit,
- Mitarbeiterzufriedenheit,
- Wirtschaftlichkeit.

Die Instrumente der Reform sind:

- Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente,
- Qualitätssicherung durch Selbstorganisation,
- Leistungstransparenz,
- Profilbildung.

Die wesentlichen Begriffe der Modernisierung lauten

- von der Input- zur Outputsteuerung,
- Implementierung motivations- und innovationsfördernder Beteiligungskonzepte.

Die KStV soll demzufolge in Zusammenarbeit mit den Führungskräften Lernprozesse einleiten, vermitteln, überzeugen, integrieren, Ideen entwickeln. Weitgehende Formen der Partizipation sind Voraussetzung dafür, dass sich Kreativität und Innovationskraft entfalten. Reformen brauchen Menschen, die sie tragen.

Die KStV ist dabei Teil dieser „Lernenden Verwaltung“. Sie betreibt im Sinne der Modernisierung ein externes Wissensmanagement für Kommunen und Land und richtet sich an der dynamischen Entwicklung des Modernisierungsprozesses aus.

Im Rahmen dieser umfassenden Weiterentwicklung der KStV ist es aus Sicht aller an der Diskussion Beteiligter erforderlich,

Diskussion Beteiligter erforderlich, das Institut für Fortbildung und die Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform auch namentlich zusammen zu führen, um damit ein sichtbares Zeichen dieser Neustrukturierung nach Außen zu setzen. Der Verwaltungsrat des Ausbildungszentrums für Verwaltung hat in seiner 90. Sitzung am 29.03.2001 beschlossen, den zukünftigen Zusammenschluss aus KStV und Institut für Fortbildung in **InForM (Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung)** umzubenennen.

Detaillierte Leistungsbeschreibung

Vor diesem Hintergrund gliedern sich die zukünftigen Arbeitsfelder von InForM in die Bereiche:

Arbeitsfelder

- Bestandsaufnahme und Dokumentation des Modernisierungsprozesses in Schleswig-Holstein (Fördermittel)
- Netzwerkarbeit (Fördermittel)
- Konzeptentwicklung und Implementierung der erarbeiteten Konzepte, wissenschaftliche Begleitung (Gebühren)
- Fachliche, soziale und methodische Kompetenzschulung (Gebühren)
- Supervision, Konfliktregulierung, Coaching (Gebühren)
- Multiplikatoren- und Promotorenfunktion (Fördermittel)
- Wissenstransfer Verwaltung und Hochschule

Der systematischen **Dokumentation** der schleswig-holsteinischen Projekterkenntnisse wurde in der Vergangenheit zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt. Im Rahmen einer flächendeckenden Bestandsaufnahme werden zukünftig Stärken und Schwächen der einzelnen Modellprojekte identifiziert, soweit möglich analysiert und dokumentiert. InForM wird die übertragbaren Erkenntnisse zur Methodik des prozessualen Vorgehens bei Verwaltungsmodernisierungsansätzen in Schleswig-Holstein zusammentragen, um sie dann für einen landesweiten Prozesstransfer aufzubereiten. Maßnahmen zur Priorisierung und Operationalisierung prozessorientierter Organisationsentwicklungsstrukturen werden herausgearbeitet und in (virtuellen) Handbüchern beschrieben.

Daneben werden verwaltungsinterne Expertinnen und Experten lokalisiert, die für Beratungstätigkeiten zur Verfügung stehen.

Netzwerkarbeit soll als eine effiziente Lernmethode verstanden werden, die den Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ unterstützt. Ziel der Netzwerkarbeit ist es, die Eigeninitiative der reformwilligen Kommunen und Landeseinrichtungen zu fördern, sie zur Selbststeuerung und -organisation zu befähigen. Bei der Konzeption der Netzwerke soll darauf geachtet werden, dass Strukturen aufgebaut werden, die sicherstellen, dass die Verantwortung in der Hand der jeweiligen Organisationen bleiben. Alle relevanten Fragen sollen zwischen den Projektträgern und Netzwerkpartnern gemeinsam entschieden werden. Die Themenfelder der Netzwerkarbeit (u.a. betriebswirtschaftliche Kostenrechnung, bürgerschaftliches Engagement, Lernende Organisationen) sind in den jeweiligen Entscheidungsgremien zu identifizieren. Die bestehenden Netzwerke (z.B. KISH-AG) werden bei der organisatorischen Abwicklung unterstützt.

Bei der **Konzeptentwicklung** sollen Komplettlösungen den Vorrang erhalten. Es werden in erster Linie die Möglichkeiten der Hilfe zur Selbsthilfe aufgezeigt, die sämtliche o.g. Themenfelder umspannen. InForM ist der effizienzsteigernde Zusammenschluss aus dem Institut für Fortbildung und der Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform. Das bringt den Kunden den Vorteil der Komplettlösung (Beratung, Qualifizierung, Dokumentation). Insbesondere bei der Bearbeitung ganzheitlicher Konzepte der Organisationsentwicklung geht InForM von den jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen aus. Die Konzepte werden auf die spezifischen Aufgaben und Strukturen der einzelnen Verwaltung ausgerichtet, es werden Angebote der Hilfe zur Selbsthilfe gemacht. Schablonenhafte Standardlösungen werden abgelehnt.

Ausgewählte Fachkräfte aus Verwaltungspraxis, Wissenschaft und Wirtschaft unterstützen den Prozess der Organisationsentwicklung vor Ort und coachen die Beteiligten im Verlauf des Veränderungsprozesses (**Projektbegleitung**).

InforM nimmt projektbegleitende Dienstleistungen folgendermaßen wahr:

- Projektberatung und Begleitung bei der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen,
- Empirische Sozialforschung (Befragungen, Ist-Erhebungen etc.),
- wissenschaftliche Begleitung (Prozessbegleitung und Evaluation),
- Methoden der Partizipationsarbeit in großen Gruppen (Zukunftskonferenzen, Open Space usw.),
- Anfertigung von Gutachten und Handbüchern.

Die hierfür benötigten Fachkräfte sind vornehmlich erfahrene und qualifizierte Verwaltungspraktiker/innen sowie Hochschullehrer/innen der VFH Altenholz. Sie haben ihre fachliche Kompetenz in einschlägigen Forschungsprojekten und/oder als Autorinnen und Autoren von Lehrbüchern nachgewiesen.

InForM begleitet den Prozess der Verwaltungsmodernisierung mit einem breiten Seminarangebot. Das **Fortbildungsprogramm** bietet Seminare zur fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzbildung. Mit unseren Fortbildungsmaßnahmen, die auf die Bedürfnisse der Praxis zugeschnitten sind, wollen wir die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung bei der vielfältigen und verantwortungsvollen Arbeit unterstützen. Dabei soll Qualifizierung sowohl strategische als auch funktionale Aufgaben erfüllen. Neben der sachgerechten Beherrschung erforderlicher Tätigkeiten („Anpassungsqualifizierung“) ist auch die systematische Entwicklung der Organisation und des Personals in die Planungen einzubeziehen. Fortbildung trägt damit dauerhaft zur Verbesserung der Effizienz und der Bedürfnisgerechtigkeit des Verwaltungshandelns bei. Des Weiteren sind innovative Kooperationen zwischen Verwaltung und Wirtschaft herzustellen. Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung erhalten die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches in Seminaren, Workshops und Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themenfeldern.

Zur Unterstützung der nicht immer konfliktfreien Führungsaufgabe im Prozess der Modernisierung werden Trainings in **Konfliktregulie-**

rung und **Supervision** angeboten. Qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren stehen bei der Klärung schwieriger Situationen zur Verfügung.

Des Weiteren will InForM gemeinsam mit allen Beteiligten die bereits erzielten Erfolge im schleswig-holsteinischen Modernisierungsprozess aufzeigen und im Sinne einer **Imageverbesserung** der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Es gilt deutlich zu machen, dass die in der Öffentlichkeit bemängelten Steuerungslücken der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe proaktiver Konzepte beseitigt werden können.

In Zusammenarbeit mit den Modernisierungsabteilungen der Kommunen und des Landes werden die proaktiven Konzepte der Organisationsentwicklung den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung näher gebracht und der daraus erwachsende Nutzen für alle Beteiligten beschrieben. InForM übernimmt im Rahmen von Fortbildung, Projektbegleitung und Veranstaltungsmanagement eine **Multiplikatoren- und Promotorenfunktion** im Modernisierungsprozess.

Zweimal jährlich bringt InForM ihre **Zeitschrift „Transfer“** heraus. Die Inhalte orientieren sich am derzeitigen Stand der Modernisierungsbestrebungen, es werden thematische Schwerpunkte gebildet. Jede Ausgabe hat eine Auflage von 1.500 Exemplaren und finanziert sich über Werbeeinnahmen.

Zeitschiene

Das neue Leistungsprofil beschreibt in den Arbeitsfeldern Fortbildung, Beratung und Coaching bereits etablierte Dienstleistungen und ist in diesen Bereichen für einen unbefristeten Zeitraum konzipiert.

Die Umsetzung der Arbeitsschwerpunkte Dokumentation und Netzwerkpflege, ist auf einen Zeitraum von gut drei Jahren (Aufbau und Konsolidierung) d.h. bis zum 31.12.2004 begrenzt.

Aus der Verwaltungsfachhochschule

Hochschule ersetzt Container durch Erweiterungsbau

In der Zeit von Anfang Mai diesen Jahres bis etwa Herbst 2002 wird ein Baukörper mit 10 Lehrgruppenräumen als Ersatz für den auf dem Gelände der Datenzentrale errichteten Mobilbau erstellt. Der Erweiterungsbau wird als Verlängerung des ersten Erweiterungsbau (Hörsäle, EDV-Räume, Bibliothek) ausgeführt. Ein außenliegender Gang wird die Verbindung zwischen dem Hauptgebäude, dem ersten und dem neu zu erstellenden Erweiterungsbau herstellen.

Imageverbesserung für öffentlichen Dienst

Hans Duggen, Dozent im Fachbereich Allgemeine Verwaltung, ist Herausgeber der Projektarbeit „Maßnahmen zur Imageverbesserung im gehobenen Dienst“, die von vier Studierenden der Hochschule durchgeführt wurde und in der Reihe „Schriften für Studium und Praxis“ der VFH erschienen ist. Sie kann gegen eine Gebühr von 12,00 DM telefonisch (0431-3209120) angefordert werden.

Stefan Beth, Lejda Brückner, Silke Klippel und Majbrit Meinert stellen neben einem theoretischen Abriss über Personalmarketing und Werbung, konkrete Elemente der Nachwuchswerbung wie die Einsatz von Flyern, Messeständen und Anzeigen vor, die Behörden als Ideen für ihre eigenen Entwürfe nutzen können. Darüber hinaus wurden über die Ausbildung und das Studium eine Folienshow erstellt, die von den Dienstherren als Information in Gymnasien oder Ausbildungsbörsen eingesetzt werden kann.

Abschlussbericht des Wissenschaftli-

chen Beirates zur Begleitung der Studien- und Strukturreform an der VFH Altenholz

Die Studien- und Strukturreform an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz wird seit einiger Zeit intensiv diskutiert. Es gibt zu diesem Thema eine ganze Reihe von Berichten, Absprachen, Beschlüssen und Vorschlägen, die zum Teil bereits mehrere Jahre zurückliegen.

Anfang des Jahres 2000 hat der Verwaltungsrat des Ausbildungszentrums für Verwaltung einen Wissenschaftlichen Beirat ins Leben gerufen. Dieses Gremium erhielt den Auftrag, die Studien- und Strukturreform an der VFH zu begleiten. Dabei ging es dem Verwaltungsrat darum, die unterschiedlichen Ansätze und Vorstellungen zu prüfen, die zwischenzeitlich eingetretenen Änderungen zu berücksichtigen und einen Vorschlag für eine Reform aus „einem Guss“ zu erhalten.

Der Wissenschaftliche Beirat, der sich aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie aus Praktikerinnen und Praktikern zusammensetzte, verschaffte sich zunächst einen Überblick über die bisherigen Äußerungen. Nach sorgfältiger Prüfung und Abwägung ist er zu einer Empfehlung gelangt, die Inhalt des umfassenden Abschlussberichtes sind. Dem Wissenschaftlichen Beirat kam es vor allem darauf an, ein hohes Maß an Hochschulautonomie zu verwirklichen, ohne die berechtigten Einflussmöglichkeiten der Dienstherren zu vernachlässigen, allerdings auch die gemeinsame Verantwortung der VFH und der Dienstherren herauszustellen. Stets galt es, die Reformvorschläge auf die konkreten Verhältnisse an der VFH zuzuschneiden. Die vorgeschlagenen Veränderungen sollen die Qualität der Ausbildung und die

Wettbewerbsfähigkeit der Institution nachhaltig verbessern helfen.

Im einzelnen wurden folgende 10 Themenschwerpunkte bearbeitet:

1. Anforderungsprofil der AbsolventInnen
2. Organisationsstruktur / Steuerungselemente
3. Lehrkörperstruktur
4. Status der Studierenden

Termine

September 2001

- 04./05.09. „Verbesserung des Informationsflusses“
- 11./12.09. „Bilanzerstellung und Bilanzanalyse“
- 13./14.09. Verbesserung der Kundenorientierung
- 17./18.09. „Benchmarking - von den Besten lernen“
- 24./25.09. „Motivationsmanagement“

Oktober 2001

- 08.10. „Einführung in die doppelte Buchführung“
- 15./16.10. „Rückmeldung für Führungskräfte“
- 17./19.10. „Empowerment für Frauen“

November 2001

- 05./07.11. „Frauen in Führungsposition“
- 12.11. „Verwaltungssprache Bürgernah“
- 14./15.11. „Entwicklung von Führungskompetenz - Vertiefungskurs“
- 29./30.11. „Vorträge und Präsentation“

5. Studienreform
6. Verhältnis Theorie und Praxis
7. Neue Aufgabenfelder der VFH
8. Forschung und Entwicklung
9. Evaluationskonzept
10. Kosten und notwendige Ressourcen

Dezember 2001

- 04./05.12. „Moderationstraining - Aufbaukurs“
- 05./06.12. „Wirtschaftlichkeitsrechnungen“

Weitere Seminare zum Themenkreis Modernisierung der Verwaltung finden Sie im Fortbildungsprogramm des Institutes für Fortbildung der VFH

Impressum

TRANSFER

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluß für die nächste Ausgabe ist der **31. Oktober 2001**.

Herausgeber: Verwaltungsfachhochschule
Altenholz
Institut für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung
(InForM)

Redaktion: Karin Peters

Anschrift: Verwaltungsfachhochschule
Altenholz
Institut für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung
(InForM)
Rehmkamp 10

24161 Altenholz

Sie können uns auch telefonisch, per Fax oder ganz neu über E-mail erreichen:

Tel.: (0431) 3209-118

Fax: (0431) 3209-117

E-mail: fortbildung@vfh-altenholz.de

Wir sind an Ihren Erfahrungen und an Ihrer Meinung sehr interessiert. Schreiben Sie uns!

Druckerei: Zeit Druck, Kiel

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Eine schöne Urlaubszeit und
einen guten Sommer**

wünscht allen Lesern
das Redaktionsteam und **InForM.**