

**Virtuelles Rathaus -  
Neue Gestaltungsaufgaben  
für die politische Führung**

**Forschungsprojekt**

im Auftrag der

**Bertelsmann-Stiftung**

durchgeführt von:

**PSEPHOS  
Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft  
und  
MMB Michel Medienforschung und Beratung**

**- Endbericht -**

## Inhaltsübersicht

	<u>Seite</u>
0. Management Summary	1
1. Einleitung	4
1.1 Forschungsleitende Fragen	4
1.2 Stand der Diskussion und der Umsetzung	6
1.3 Untersuchungsanlage	14
2. Verwaltungsmodernisierung und IT-Einsatz in der Kommune	16
2.1 Generelle Bedeutung der Verwaltungsmodernisierung	16
2.2 Stellenwert des strategischen IT-Einsatzes in der Kommunalverwaltung	19
3 Auf dem Weg zum „Virtuellen Rathaus“: Aktivitäten, Akteure und Konzepte	22
3.1 Planungsstand, Leitbilder und Impulsgeber	22
3.2 Realisierungsstand, Umsetzungsstrategien und Hindernisse	29
3.3 Das „Virtuelle Rathaus“ als Führungsaufgabe	36
3.4 Rückhalt in der Kommune	38
4 Voraussetzungen für die erfolgreiche Zielerreichung: Ressourcen und Erforderliche Kompetenzen	40
4.1 Verfügbare Ressourcen und „Nachrüstbedarf“	40
4.2 Beratungsbedarf und seine Inhalte	42
4.3 Notwendige Qualifikationen bei Führungskräften, Mitarbeitern und Bürgern	44
5 Ausblick und Schlussfolgerungen	48
 <u>Anhang</u>	
A. Literaturliste	50
B Ausgewählte Analysetabellen	52

## 0. Management Summary

Für die Kommunalverwaltungen in Deutschland hat der Einsatz Internet-basierter Informations- und Kommunikationstechnologien eine herausragende Bedeutung erlangt. Mit dem **Verwaltungsumbau** hin zu einem **Electronic Government** werden neben einer höheren **Effizienz** und Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsabläufe sowohl eine verbesserte Service- und **Kundenorientierung** als auch neue Möglichkeiten der **Bürgerbeteiligung** angestrebt.

Die vorliegende Studie hatte zum Ziel, empirisch fundierte Aussagen zu Stand und Perspektiven von Electronic Government aus der **Sicht kommunaler Entscheider** zu ermitteln. Die Untersuchung wurde vom PSEPHOS-Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft in Kooperation mit MMB – Michel Medienforschung und Beratung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung zwischen August und Oktober 2000 durchgeführt.

Im Mittelpunkt der Studie stand eine **repräsentative telefonische Befragung der (Ober-) Bürgermeister** in den 190 deutschen Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern. Im Rahmen der bisher umfassendsten Erhebung dieser Art wurden insgesamt **159 telefonische Interviews** von durchschnittlich 30 Minuten Dauer durchgeführt.

Das Forschungsteam befragte darüber hinaus in persönlichen **Intensivinterviews** zehn **Experten** aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden sowie (Ober-) Bürgermeistern bzw. Verwaltungschefs aus großen deutschen Städten.

Die **wichtigsten Ergebnisse der Studien** werden im folgenden skizziert:

Für knapp drei Viertel (71 %) der befragten kommunalen Spitzenentscheider hat die **Modernisierung** und der Umbau der Verwaltung eine **sehr große Bedeutung** für die Zukunft ihrer Stadt. Die gleiche Priorität (72 %) wird einer stärkeren **Orientierung** der Verwaltung **an** den Wünschen und Anliegen ihrer „**Kunden**“, also Unternehmen und Bürger, zugewiesen. Ein etwas geringeres Gewicht (51 %) liegt in diesem Zusammenhang auf einer stärkeren **Partizipation** der Bürger.

Die entscheidenden **Ziele** der Verwaltungsmodernisierung sind für die Befragten eine höhere **Bürgerzufriedenheit** (73 % „sehr wichtig“) und ein besserer **Service für die Wirt-**

**schaft** (69 %). Mit einigem Abstand folgen eine höhere Wirtschaftlichkeit sowie die Effizienzsteigerung der Verwaltung (60 % bzw. 61 %).

Vor diesem Hintergrund wird der **strategische Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien** von einer deutlichen Mehrheit (74 %) als sehr wichtige Aufgabe für die kommunale Verwaltung eingestuft. Als ein weiteres Indiz hierfür kann gelten, dass 84 Prozent der befragten (Ober-)Bürgermeister/innen das Internet im Amt nutzen und heute bereits 83 Prozent über eine eigene E-Mail-Adresse für ihre Bürger direkt elektronisch erreichbar sind.

Das **Virtuelle Rathaus** ist inzwischen über das Stadium einer Wunschvorstellung weit hinausgekommen. **Drei Viertel der Städte (74 %) haben bereits mit den Arbeiten begonnen, rund ein Viertel (22 %) befindet sich im Planungsstadium**, und lediglich 4 Prozent haben noch keine Entscheidung getroffen. Der Optimismus, in den nächsten drei Jahren den Verwaltungsumbau unter Einbeziehung der neuen Medien weitgehend vollzogen zu haben, ist groß: 55 Prozent der Befragten geben an, bereits jetzt ihr Konzept bis zu zwei Dritteln umgesetzt zu haben, 78 Prozent erwarten, in den nächsten drei Jahren mehr als zwei Drittel des Weges geschafft zu haben.

Das Projekt „Virtuelles Rathaus“ ist allerdings bislang nur in 27 Prozent aller Kommunen ab 50.000 Einwohner „**Chefsache**“, während die Mehrzahl der Experten betont, dass diese Aufgabe angesichts ihrer Bedeutung nicht delegiert werden, sondern von der kommunalen Führung unmittelbar begleitet werden sollte.

**Rückhalt für die Einführung von Electronic Government** finden die Kommunen nach Angaben der Stadtoberrhäupter vor allem bei Unternehmen vor Ort (71 %) und ihren Verbänden/Kammern (70 %), auch noch beim Stadtparlament (61 %), während sie nur zu 30 Prozent vermuten, die Bürger voll und ganz hinter den Plänen stehen.

Als wichtigste **Hindernisse auf dem Weg zum „Virtuellen Rathaus“** werden finanzielle Engpässe (51 % sehen hierin ein „großes Hindernis“) sowie das Problem der digitalen Signatur (46 %) genannt. Weitere bedeutsame Hürden sind zudem die Gefahr einer Spaltung der Gesellschaft in Zugangsbesitzer und Zugangslose, das so genannte „digital divide“, (42 %) sowie die mangelnde Medienkompetenz der Bürger (34 %).

Für die Umsetzung der Konzepte für das Virtuelle Rathaus stehen nicht alle erforderlichen **Ressourcen** in ausreichendem Umfang bereit. Angeführt wird die Liste des „**Nachrüstbedarfs**“ von der Betreuung und Anleitung der Bürger beim Umgang mit den neuen Medien (49% „erheblicher“ Bedarf), gefolgt von Beratung bei der Umsetzung von E-Government-Strategien (32 %) und der entsprechenden Qualifizierung der Verwaltungsmitarbeiter (30 %). Bei der technischen Infrastruktur sowie dem technischen Fachpersonal wird demgegenüber geringerer Bedarf konstatiert.

Groß ist die Nachfrage nach **externer Beratung** für die Implementation von Electronic Government: 32 Prozent der (Ober-)Bürgermeister benötigen eine Beratung für den gesamten Prozess, 47 Prozent formulieren Beratungsbedarf für einzelne Themen, wobei der Punkt Informationstechnologien am häufigsten genannt wird.

Insgesamt gesehen: Die befragten (Ober-)Bürgermeister betrachten den Umbau der kommunalen Verwaltungen nicht primär als ein technisches Infrastrukturproblem; neben dem Beratungsbedarf sehen sie vor allem **erheblichen Qualifizierungsbedarf**, sowohl für Führungskräfte (84 % „sehr großer“ bzw. „großer“ Bedarf) als auch für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (79 %). Dabei zeigen sich inhaltliche Unterschiede: Für die zumeist mit dem konkreten „Kundenservice“ betrauten Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben nennen 72 Prozent der Befragten den Bereich **Kundenorientierung** als wichtigsten Qualifizierungsbedarf; bei den Führungskräften (selbst) ist dieses Thema nach Ansicht von nur 55 Prozent relevant.

Der **künftige Erfolg** von E-Government-Strategien in den deutschen Kommunen hängt somit nicht primär von den eingesetzten Technologien ab, sondern wird 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.

# 1. Einleitung: Hintergrund, Relevanz und Anlage der Studie

## 1.1 Forschungsleitende Fragen

Für eine Reform der Kommunalverwaltungen hin zu „Dienstleistungsunternehmen“, die auf Kundenorientierung ebenso bedacht sind wie auf wirtschaftliche und administrative Effizienz sowie nicht zuletzt auf zukunftsgerichtete Formen der Bürgerbeteiligung, spielen die neuen Medien eine zunehmend wichtige Rolle. Allerdings werden die Potenziale der Informationstechnologie, vor allem der auf dem IP-Protokoll basierenden Kommunikationsnetze (Internet, Intranet oder Extranet) von den deutschen Kommunen noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Oft genug belassen es Städte und Gemeinden bisher bei einem – mehr oder weniger kundenfreundlichen – Auftritt im World Wide Web. Spezialisierte Angebote mit Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten zwischen der Verwaltung und ihren Kunden - also Bürgern und Unternehmen - fehlen bislang weitgehend. Ausnahmen wie die durch aktuelle Wettbewerbe prämierten Städte bestätigen dabei die Regel.

Diese Zurückhaltung kann durch zahlreiche Faktoren bedingt sein, eine monokausale Erklärung würde sicher zu kurz greifen. Denkbar sind technische Ursachen (etwa eine mangelnde Netzinfrastruktur) ebenso wie personelle Ursachen (etwa Kompetenzdefizite bei entscheidenden Akteuren) oder auch mangelnde finanzielle Ressourcen. Generell jedoch - so steht zu vermuten - ist der entscheidende Faktor in einer fehlenden oder unterentwickelten **Internet-Strategie** von Kommunen zu sehen. Der vermutete Mangel an strategischen Zukunftsorientierungen und Visionen für die Stadt im Netz dürfte vor allem darin begründet liegen, dass diese Fragen bislang nicht als **Führungsaufgabe** der kommunalen Spitzenentscheider begriffen werden - anders als in der Wirtschaft, wo sich die neuen Herausforderungen von E-Business bzw. E-Commerce in der Führungsstruktur von Unternehmen als spezifischer Verantwortungsbereich abbilden.

Diesen Fragen bzw. Hypothesen geht die vorliegende Untersuchung nach. Ziel der Studie ist es, auf empirisch verlässlicher Grundlage eine Analyse des Ist-Stands vorzunehmen sowie - darüber hinausweisend - Perspektiven und Empfehlungen zur Entwicklung einer Internet-Strategie als Bestandteil von Führungsverantwortung in größeren deutschen Kommunen zu entwickeln. Schwerpunkte in diesem Zusammenhang bilden das Kompetenzprofil der jeweiligen Entscheider im Hinblick auf IT-Themen im Allgemeinen und das Internet-Thema im Besonderen sowie, darauf aufbauend, die Entwicklung praktikabler Ansätze zur Qualifizierung dieser Zielgruppe.

Vor dem Hintergrund einschlägiger theoretischer Studien und Konzepte zum Themenkomplex „Virtuelle Stadt“ liegt der vorliegenden Untersuchung ein umfassender Begriff von Electronic Government zugrunde, der sich aus den folgenden drei analytisch unterscheidbaren, in der Praxis jedoch immer ineinander verschränkten Dimensionen zusammensetzt:

1. Serviceorientierung der Verwaltung sowohl gegenüber dem individuellen Bürger als auch gegenüber der kommunalen bzw. regionalen Wirtschaft („**Citizen Relationship Management**“)
2. Verwaltungsmodernisierung /-umbau zur Nutzung von Synergiepotenzialen und zur Erzielung von Effizienzsteigerung und Einspareffekten („**E-Business**“ für **Verwaltungen**)
3. Stärkung der Bürgerbeteiligung und Unterstützung der kommunalpolitischen Kommunikationsprozesse („**E-Democracy**“).

## 1.2 Stand der Diskussion und der Umsetzung

Die Kommunalverwaltungen in Deutschland befinden sich derzeit in einem umfassenden Reformprozess, der durch die Etablierung neuer Verwaltungsabläufe, die Ausrichtung hin zu "Dienstleistungsunternehmen" und den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt ist.

Um die Entwicklungsperspektiven dieser vom Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien geprägten "neuen Verwaltung", die üblicherweise auch als Electronic Government oder auch **E-Government** (diese Bezeichnung wird in folgenden verwendet) bezeichnet wird, auf kommunaler Ebene in Deutschland darzustellen, bedarf es zuvor folgender Schritte:

- Definition einer Typologie des E-Government
- Identifizierung der beteiligten Akteurs-Gruppen
- Modellhafte Darstellung von E-Government
- Analyse bisheriger Studien und aktueller Wettbewerbe zu E-Government

### Typologie des E-Government und beteiligte Akteure

E-Government umfasst alle Aktivitäten, die mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmedien Geschäftsprozesse der Verwaltung auch über Organisationsgrenzen hinweg vornehmen oder ermöglichen (Vgl. Langkabel, Thomas (2000), S.6).

Diese Prozesse lassen sich in drei Zielgruppenbereichen darstellen, in denen unterschiedliche Konstellationen der am Kommunikationsprozess beteiligten Akteure zu beobachten sind:

- *Government-to-Citizen (G2C)*  
Die Verwaltung tritt mit dem Bürger bei Verwaltungsprozessen oder politischen Aktivitäten direkt auf elektronischem Wege in Kontakt und vice versa. Beispiel: Ein Bewohner einer Stadt meldet seinen Umzug via Internet beim zuständigen Amt der Kommune an bzw. führt die Ummeldung am PC online selber durch oder wird zur Teilnahme an Umfrageaktionen aufgerufen.



- *Government-to-Business (G2B)*

Hierunter werden elektronisch mediatisierte Geschäftsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Verwaltung verstanden, wie z. B. Gewerbeanmeldungen, Umsatzsteuervoranmeldungen oder Genehmigungsverfahren. Prinzipiell ergibt sich hier auch die Möglichkeit einer Kooperation (etwa in Form der Refinanzierung eines kommunalen Internetauftritts durch Online-Werbung). Entscheidend ist beim G2B die Wechselwirkung zwischen wirtschaftlichem Handeln und ökonomischen Impulsen sowie der kommunalen Verwaltung. Hieraus ergibt sich eine fortwährend vorgenommene Optimierung des E-Government-Angebots durch die Kommune.

- *Government-to-Government (G2G)*

Diese Form des E-Government umfasst alle Aktivitäten, die zwischen den Gebietskörperschaften untereinander oder mit anderen Organisationen der öffentlichen Verwaltungen stattfinden. Dies schließt auch den internen Geschäftsverkehr einer Verwaltung mit ein, da prinzipiell die Abläufe identisch zu denen zwischen zwei getrennten Verwaltungen sind (auch innerhalb einer Kommune gibt es oft eine Binnendifferenzierung zwischen einzelnen Ämtern hinsichtlich Organisation, Grenzen und Prozessinhalten).

In den drei Zielgruppenbereichen herrschen jeweils andere Kommunikationsformen vor: Während sich der Kontakt zwischen Gebietskörperschaften oder öffentlichen Einrichtungen (G2G) stark an kommunalen Verwaltungsprozessen orientiert, ist der Kontakt zwischen der Wirtschaft und der Verwaltung (G2B) eher durch Wechselwirkungen und Synergien geprägt. Dem Bürger (G2C) sollte E-Government ein an seinen tatsächlichen Bedürfnissen orientiertes "Lebenslagenmodell" bieten, das - unabhängig von Zuständigkeiten - komplette bedienerfreundliche Dienstleistungs- und Informationsangebote für spezifische Situationen (Umzug, Eheschließung, Arbeitsplatzwechsel etc.) zur Verfügung stellt.

Die Zielgruppenbereiche und Kommunikationsarten lassen sich in dem nachfolgend gezeigten Modell von E-Government zusammenfassend darstellen:

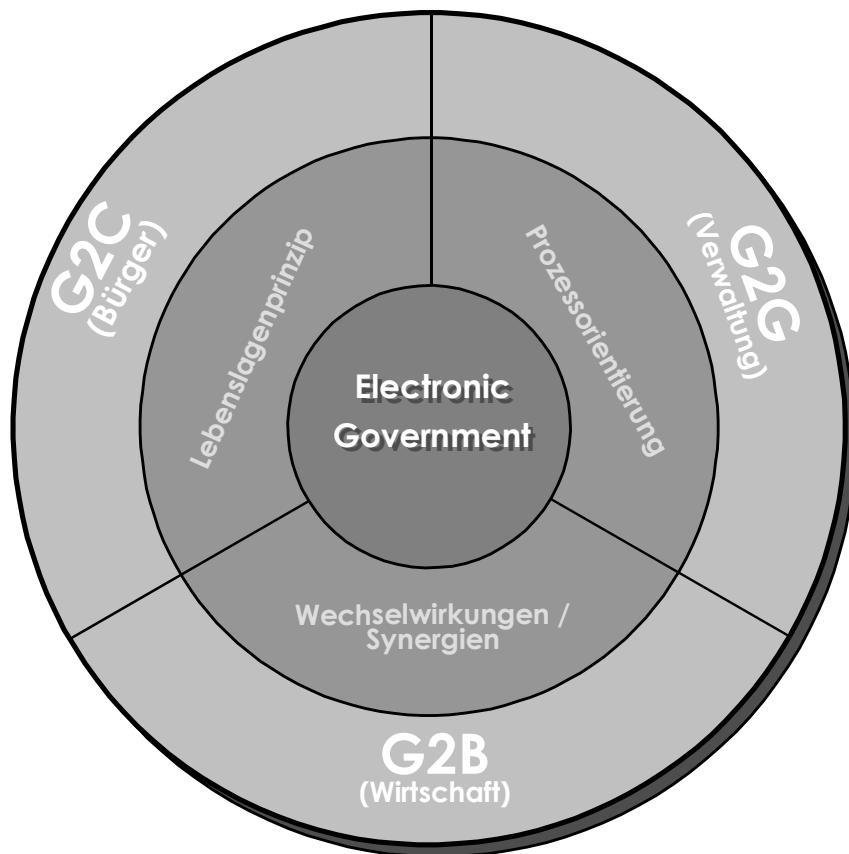


Abbildung 1: Modell der Zielgruppenbereiche und Kommunikationsarten des E-Government  
(Quelle: MMB/PSEPHOS 2000; unter Verwendung von Freiberg (2000)).

Ob und inwieweit alle genannten Kommunikationsbereiche in die E-Government-Gesamtarchitektur einer Verwaltung einfließen, ist vom Ausgang einer individuellen Situationsanalyse abhängig, die die Bereiche identifiziert, in denen eine elektronische Unterstützung der Prozesse den gewünschten Nutzen (z.B. Effizienz- und Effektivitätssteigerung, mehr Bürgerservice) tatsächlich erbringen kann. In der Praxis werden daher auch in Zukunft unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei der Realisierung von E-Government-Anwendungen zu beobachten sein.

### **Sekundäranalyse und aktuelle Erkenntnisse**

Die verschiedenen Formen der Umsetzung von E-Government-Konzepten für die deutschen Kommunen - häufig auch als „Virtuelles Rathaus“ bezeichnet - waren in jüngster Zeit zunehmend Gegenstand von Untersuchungen. Zunächst näherte man sich dem Gegenstand durch die Analyse von Fallstudien, in denen beispielhafte

Projekte und Konzepte aus aller Welt als Referenz vorgestellt wurden. So hat die Bertelsmann Stiftung 1998 als Mitglied von "Cities of Tomorrow – International Network for Better Local Government" die deutsche Fassung internationaler Fallbeispiele aus Europa, den USA und dem ozeanischen Raum veröffentlicht. Die Konzepte in verschiedenen deutschen Städten werden hier nur kurz angerissen, was aber auch daran liegt, dass alle Projekte sich zum Veröffentlichungszeitpunkt noch in einer frühen Phase befanden.

Gleiches gilt für den Sammelband "Elektronische Demokratie" des Düsseldorfer Politikwissenschaftlers Klaus Kamps, in dem die Grundlagen und Perspektiven politischer Kommunikation über neue Medien dargestellt werden. Der Schwerpunkt der Beiträge liegt in der Diskussion des partizipatorischen Potenzials der elektronischen Medien, lediglich vier konkrete Anwendungsbeispiele werden kurz dargestellt. Vor allem versuchen die einzelnen Beiträge aus unterschiedlicher Perspektive (Politische Kultur, Partizipation, politische Öffentlichkeit, Angebotsformen der Politik im Netz, Rezeptionsmuster) zu erörtern, in welchem Maße eine elektronisch mediatisierte Politik – und damit auch ihre Verwaltung – traditionelle Politikmuster ergänzen oder sogar ablösen kann.

Erste umfassende Bestandsaufnahmen zur Entwicklung von Stadt- bzw. Wirtschaftsinformationssystemen und virtuellen Rathäusern in deutschen Kommunen finden sich bei Bütow/Floeting sowie Kubicek/Hagen. Die Autoren haben die Angebote anhand umfangreicher Kriterienkataloge u.a. unter den Gesichtspunkten Interaktion, Kommunikation und Partizipation analysiert.

Als überparteiliche Einrichtung der Kommunen hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) Anfang 2000 in ihrem Bericht "Kommune und Internet" strategische Überlegungen und Hilfen zur Umsetzung formuliert. Hierin werden die Konsequenzen der neuen Kommunikationstechnologien für das kommunale Management analysiert. Das Gutachten macht deutlich, dass die Frage nicht mehr lautet, ob Kommunen das Internet für ihre Verwaltungsarbeit einsetzen sollten, sondern wie das zu geschehen hat. Die Autoren verfolgen das Ziel, den Kommunen strategische Hilfestellungen zur Verfügung zu stellen, und wollen nicht zuletzt deutlich machen, dass es sich hier um eine wichtige Führungsaufgabe der kommunalen Eliten handelt.

Die Auswirkungen der Informationstechnologie auf die Verwaltungsstrukturen steht auch im Mittelpunkt der jüngsten Forschungsarbeiten des Instituts für öffentliche Verwaltung in Speyer (Vgl. *Reinermann (2000)*), in denen die Konturen neuer Verwaltungsmuster skizziert werden. Die Berichte zeigen detailliert auf, dass eine erfolgreiche Umsetzung von E-Government-Konzepten weitreichende Veränderungen in der Organisation des öffentlichen Dienstes sowie in den Beziehungsstrukturen zwischen Bürger und Verwaltung bzw. Staat und Verwaltung voraussetzt.

Zwei Umfragen der letzten Zeit, durchgeführt von den Consulting-Unternehmen KPMG und PriceWaterhouseCoopers (letztere in Kooperation mit dem deutschen Städte- und Gemeindebund), versuchen, den aktuellen Fragestellungen und Grundannahmen zu E-Government durch schriftliche Befragungen von Verantwortlichen in Bund, Ländern und Kommunen weiter nachzugehen.

Deutlich wird in beiden Arbeiten, welche Relevanz E-Government mittlerweile in der täglichen Verwaltungsarbeit erlangt hat. Die generelle Verwaltungsmodernisierung und die Ausrichtung hin zu bürgernahen Dienstleistungen sind ein guter Nährboden für immer mehr Aktivitäten deutscher Städte und Kommunen in diesem Bereich.

Zunehmend wenden sich auch die Massenmedien dem Thema zu, wie Fernsehsendungen im WDR oder 3sat und Beiträge in den Nachrichtenmagazinen DER SPIEGEL und Focus, in Wirtschaftsmagazinen, wie Wirtschaftswoche oder Impulse, sowie in verschiedenen Online- und Computerzeitschriften belegen. Hier finden sich vor allem Rankings von Internetauftritten der Kommunen in Deutschland.

Je aktueller die Veröffentlichungen zu E-Government sind, desto stärker sind sie an einzelnen Aspekten der Praxis ausgerichtet.

Von zentraler Bedeutung sind dabei derzeit die Themenbereiche Übertragungssicherheit und Authentifizierung, die z.B. in einer aktuellen Publikation des Deutschen Städtetages thematisiert werden. In jüngster Zeit kristallisieren sich daneben neue Leitbilder innerhalb von E-Government als Forschungsschwerpunkt heraus, wie das "One-Stop-Government"-Konzept, das intensiv von der Forschungsgruppe Telekommunikation an der Universität Bremen sowie am Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft der Universität Oldenburg erforscht wird ([www.fgk.informatik.uni-bremen.de](http://www.fgk.informatik.uni-bremen.de); [www.uni-oldenburg.de/fb3/lehre/lenk](http://www.uni-oldenburg.de/fb3/lehre/lenk)).

Derzeit lässt sich eine Tendenz zur stärkeren Vernetzung der E-Government-Forschung feststellen. Neben dem bereits genannten Netzwerk "Cities of Tomorrow", entstehen auch im deutschsprachigen Raum weitere Diskussionsforen zur Best-Practice des E-Government, die Forschungsanstrengungen unterstützen und bündeln, wie etwa im Münchner Kreis oder dem im Frühjahr 2000 initiierten Kompetenzzentrum E-Government der Universität St. Gallen. ([www.muenchner-kreis.de](http://www.muenchner-kreis.de); [www.electronic-government.org](http://www.electronic-government.org)).

### **Wettbewerbe und Initiativen**

Die große Bedeutung des Themenkomplexes E-Government spiegelt sich auch in der steigenden Zahl von Wettbewerben und Initiativen wider.

Im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs MEDIA@Komm, der bereits drei Kommunen prämiert hat, werden qualifizierte Bewertungen von kommunalen und städtischen Internetauftritten vorgenommen. MEDIA@Komm ist eine Initiative der Bundesregierung, durchgeführt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die durch die Unterstützung der Entwicklung und Anwendung von Multimedia in Städten und Gemeinden die Modernisierung von Staat und Verwaltung beschleunigen möchte. Die ausgezeichneten Konzepte der Städte Bremen, Esslingen-Ostfildern und des Städteverbundes Nürnberg-Bayreuth-Erlangen-Fürth-Schwabach sollen in den kommenden Jahren als Pilotprojekte vom BMWi mit 60 Millionen DM gefördert werden und andere Kommunen zur Nachahmung anregen ([www.mediakomm.net](http://www.mediakomm.net)). Wissenschaftlich begleitet wird das Projekt u.a. vom Deutschen Institut für Urbanistik und dem Hans-Bredow-Institut für Medienforschung.

Auch die einzelnen Bundesländer haben die Förderung von E-Government-Anwendungen auf Stadt- und Kommunalebene zu einem Schwerpunkt ihrer Multimediaprogramme gemacht. Drei dieser Initiativen seien hier beispielhaft vorgestellt.

1997 wurde in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des media.nrw-Programms das Verbundprojekt eCi (Elektronische Städte NRW) mit acht Teilnehmerstädten ins Leben gerufen. Ziel des Projektes war eine Reduzierung von Lernkosten und die Ausschöpfung der Synergiepotenziale bei Einrichtung und Betrieb von interaktiven Stadtfinformationssystemen sowie die Förderung der notwendigen Infrastruktur und Bereitstel-

lung von Dienstleistungen. Aufbauend auf den Projektergebnissen von eCi werden derzeit in der KOM-ON!-Initiative unter Beteiligung von 18 Großstädten und Kommunen des Landes weiterführende Maßnahmen und Projekte zur Entwicklung kommunaler Online-Systeme - konzipiert. Den Arbeitsschwerpunkt der Initiative bilden transaktionsorientierte Teledienste ([www.elci.zim.de/KOM-ON](http://www.elci.zim.de/KOM-ON)).

In Hessen erhalten Kommunen durch Hessen-infoline-kommunal Unterstützung bei der Planung ihrer Online-Aktivitäten. In Workshops und Veranstaltungen werden die Kommunen über verschiedene Fragestellungen, z.B. Sicherheitsaspekte oder digitale Signatur, informiert. Über das zentrale Portal [www.hessenet.de](http://www.hessenet.de) - ein Projekt der EXPO - besteht die Möglichkeit, die Internetangebote aller Städte und Gemeinden des Landes aufzurufen.

Die Initiative InfoRegio in Sachsen-Anhalt unterstützt ausgewählte Multimedia-Vorhaben in Städten und Landkreisen wie das Projekt Zukunftsregion Wernigerode. Dort entsteht unter Mitwirkung von Microsoft und CISCO Systems ein digitales Netzwerk von Stadt- und Landkreisverwaltung, das in Ergänzung der herkömmlichen auch ein geografisches Informationssystem (GIS) anbietet und Bürgern und Unternehmen die Online-Abwicklung zahlreicher Dienstleistungen von der Abrechnung städtischer Gebühren bis zur Kfz-Zulassung ermöglicht ([www.info-regio.de](http://www.info-regio.de)).

Während in anderen Staaten wie den USA, Frankreich und Großbritannien seit längerem nationale E-Government-Initiativen existieren, steht die Bundesrepublik hier erst am Anfang. Im Dezember 1999 wurde das Programm "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" durch die Bundesregierung aufgelegt, das im Reformbereich "Leistungsstarke, kostengünstige und transparente Verwaltung" auch E-Government-Projekte fördert.

Unter der Schirmherrschaft der Staatssekretärin des Bundesministeriums des Inneren haben CISCO Systems und KPMG Consulting im Juli 2000 einen Wettbewerb zum Thema "E-Government in Bundes- und Landesverwaltung" ausgeschrieben, um neben dem kommunalen Bereich nun auch stärker den übergeordneten Bereich zu fördern. Ziel des Wettbewerbs ist es, die Anwendung zu stärken und die Projektideen der Teilnehmer untereinander wie auch nach außen zu kommunizieren ([www.verwaltung-der-zukunft.de](http://www.verwaltung-der-zukunft.de)).

Die weitreichendste Bundesinitiative wurde im September 2000 von Bundeskanzler Schröder auf der EXPO 2000 gestartet. Mit BundOnline2005 verpflichtet sich die Bundesregierung, alle Dienstleistungen der Bundesverwaltung bis zum Jahre 2005 auch online bereitzustellen. Darüber hinaus sollen ab dem Jahr 2001 sämtliche öffentliche Verwaltungen, nach dem Vorbild der USA, über die zentrale Web-Plattform [www.deutschland.de](http://www.deutschland.de) erreichbar sein (*www.firstgov.gov; www.bund.de*).

Auf internationaler Ebene bieten u.a. die Programme der EU (z.B. IST - Information Society Technologies oder IDA - Interchange of Data between Administrations) Verwaltungen aller Ebenen Unterstützung und Fördermöglichkeiten bei Projekten im Bereich E-Government.

### 1.3 Untersuchungsanlage

Kernstück der hier vorliegenden empirischen Untersuchung ist die **repräsentative Befragung der politischen Führung** in den 190 deutschen Städten mit einer Einwohnerzahl ab 50.000 zu Stand und Perspektiven, Visionen und Verantwortungsstrukturen des „virtuellen Rathauses“. **Gesprächspartner** waren hierbei somit die hauptamtlichen (Ober-) Bürgermeister, (Ober-) Stadtdirektoren bzw. stellvertretende Bürgermeister, Erste Beigeordnete etc. Diese strikte Definition der Zielpersonen war - im Unterschied zu anderen empirischen Untersuchungen aus dem Themenbereich E-Government - gewählt worden, da der Schwerpunkt der Studie auf dem „Virtuellen Rathaus“ als einer **kommunalpolitischen Führungsaufgabe** liegt und nicht etwa allein auf technisch-organisatorischen Fragen.

Die Befragung dieser **kommunalpolitischen Elite** erfolgte telefonisch (per CATI) mit einem standardisierten Frageninstrument. Vorausgegangen war eine schriftliche Ankündigung des Vorhabens mit Erläuterung des Untersuchungsziels. Die durchschnittliche Interviewdauer der standardisierten Telefoninterviews betrug gut 30 Minuten.

Der Fragebogen war zudem durch **leitfadengestützte Intensivinterviews** von jeweils etwa einer Stunde Dauer, zum einen mit fünf **Experten** aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden, sowie zum anderen mit fünf (Ober-) **Bürgermeistern/Verwaltungschefs** aus Städten unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Regionen vorbereitet worden. Die Gesprächspartner stammten zum einen aus dem Deutschen Städte- und Gemeindebund, der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), von der Universität Bremen, der Verwaltungsfachhochschule Speyer sowie einem Unternehmen der IT-Branche. Die Experteninterviews aus der Praxis andererseits wurden in den Städten Esslingen, Münster, Neustadt/Weinstraße, Rostock und Stuttgart geführt.

Im Rahmen der Erhebung wurden in der Zeit vom 3. August bis 6. Oktober 2000 insgesamt **159 telefonische Interviews** durchgeführt. Die qualitativen Interviews mit (Ober-) Bürgermeistern eingerechnet, wurden damit 86 Prozent der Verwaltungsspitzen in den deutschen Städten ab 50.000 Einwohnern erreicht.



Die Ergebnisse können damit als **repräsentativ** betrachtet werden; die Befragung kommt einer Vollerhebung sehr nahe. Die Übereinstimmung der realisierten „Stichprobe“ mit der Grundgesamtheit ist im Hinblick auf zentrale Strukturmerkmale wie Gemeindegrößenklassen und regionale Verteilung sehr groß, wie die nachstehende Übersicht zeigt:

<b>Strukturvergleich: Deutsche Städte ab 50.000 Einwohnern insgesamt vs. „Stichprobe“</b>		
	<b>Anteile in der Grundgesamtheit (n=190) in %</b>	<b>Anteile in der Befragung (n=164) in %</b>
<b><u>Gemeindegröße</u> (Einwohnerzahl):</b>		
50.000 bis 60.000	22,1	25,0
60.000 bis 100.000	33,7	36,0
100.000 bis 200.000	23,2	19,5
200.000 und mehr	21,0	19,5
<b>Summe</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b><u>Regionen</u> (Bundesländergruppen)</b>		
<b>Norden</b>	<b>14,2</b>	<b>13,4</b>
<b>Mitte</b>	<b>51,6</b>	<b>55,5</b>
<b>Süden</b>	<b>21,0</b>	<b>20,1</b>
<b>Osten</b>	<b>13,2</b>	<b>11,0</b>
<b>Summe</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Quelle:		

Die Gesprächspartner bei den Interviews waren zu 65 Prozent die (Ober-) Bürgermeister persönlich, in den übrigen 35 Prozent der Fälle die stellvertretenden (Ober-) Bürgermeister, Ersten Beigeordneten oder (Ober-) Stadtdirektoren.

## 2. Verwaltungsmodernisierung und IT-Einsatz in der Kommune

### 2.1 Generelle Bedeutung der Verwaltungsmodernisierung

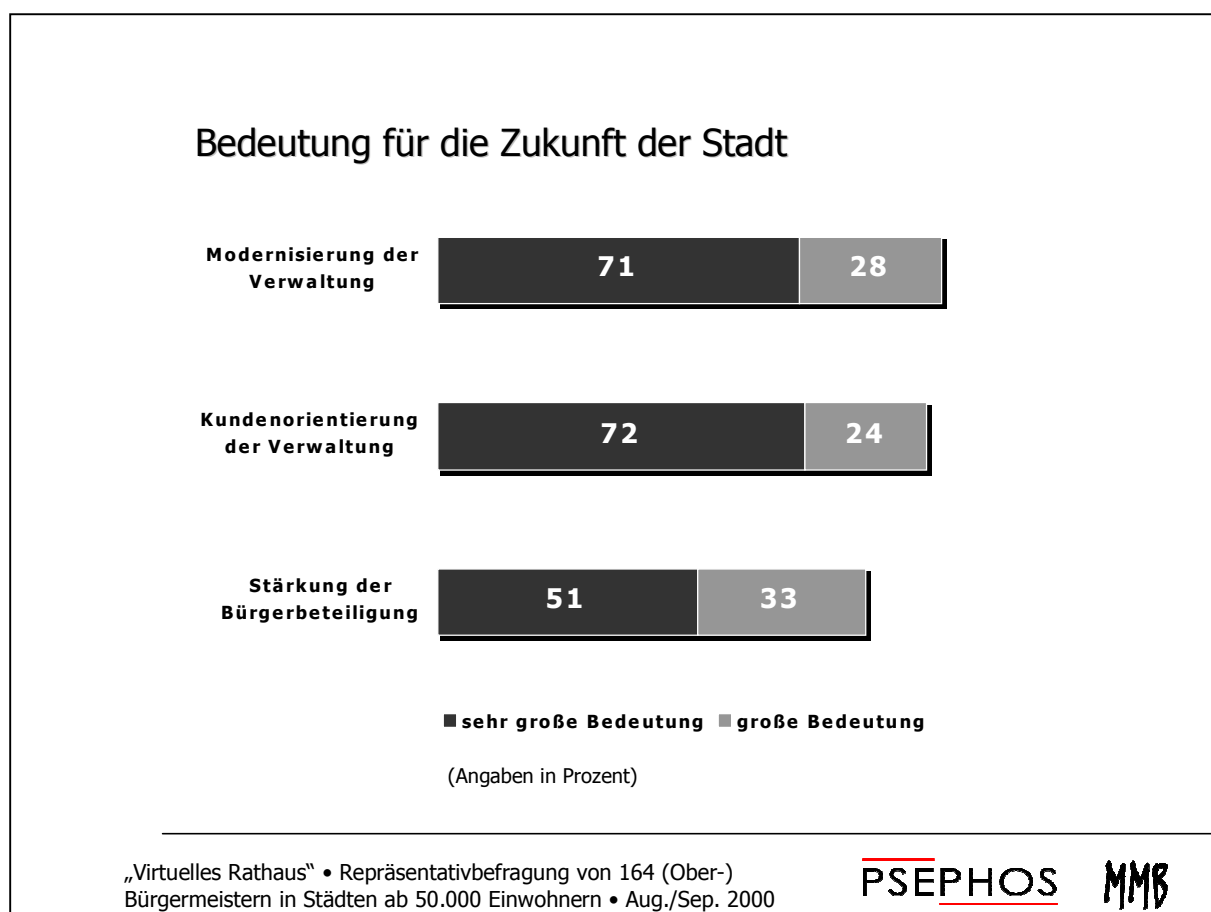
Dass die Kommunen sich von der Tradition obrigkeitsstaatlichen Verwaltungsdenkens lösen und - nicht zuletzt auch unter dem „Konkurrenzdruck“ der Wirtschaft und deren modernen Managementmethoden - organisatorisch und technologisch erneuern müssen, um ihren Aufgaben zeitgemäß und effizient nachkommen zu können, kann als Gemeingut gelten. Die Ansprüche und Erwartungen von Bürgern und Unternehmen, die gerade in ihrer Kommune staatliches Handeln hautnah erfahren und zunehmend kritisch beurteilen, sind hoch.

Diese Entwicklung ist auch den Verantwortlichen in den größeren deutschen Städten offenbar sehr bewusst: Modernisierung und Umbau der Verwaltung besitzen für fast drei Viertel der befragten (Ober-)Bürgermeister und Verwaltungschefs (71 %) eine „sehr große“, für 28 Prozent eine zumindest „große“ Bedeutung für die Zukunft ihrer Stadt. Gleiches gilt für das Erfordernis einer stärkeren Orientierung der Verwaltung an den Wünschen und Anliegen ihrer „Kunden“, also Unternehmen und Bürgern, der zu 72 Prozent eine sehr hohe, zu 24 Prozent immerhin eine hohe Priorität beigemessen wird.

Dabei zeigt sich eine sehr deutlich unterschiedliche Akzentuierung des Gewichts von Verwaltungsumbau und -modernisierung nach der Größe der Städte: Messen kleinere Städte (50.000 bis 60.000 Einwohner) dieser Aufgabe nur zu 51 Prozent „sehr große“ Bedeutung bei („groß“: 46 %), so sind es in den Großstädten ab 200.000 Einwohnern 82 Prozent (bzw. 18 %). Als gering erachtet wird sie allerdings nirgendwo. Weit kleiner sind die Unterschiede, wenn es um die Kunden- und Serviceorientierung geht: Hier reicht die Spanne sehr hoher Prioritätszumessung von 63 Prozent in kleineren Städten bis zu rund 75 Prozent in den Großstädten.

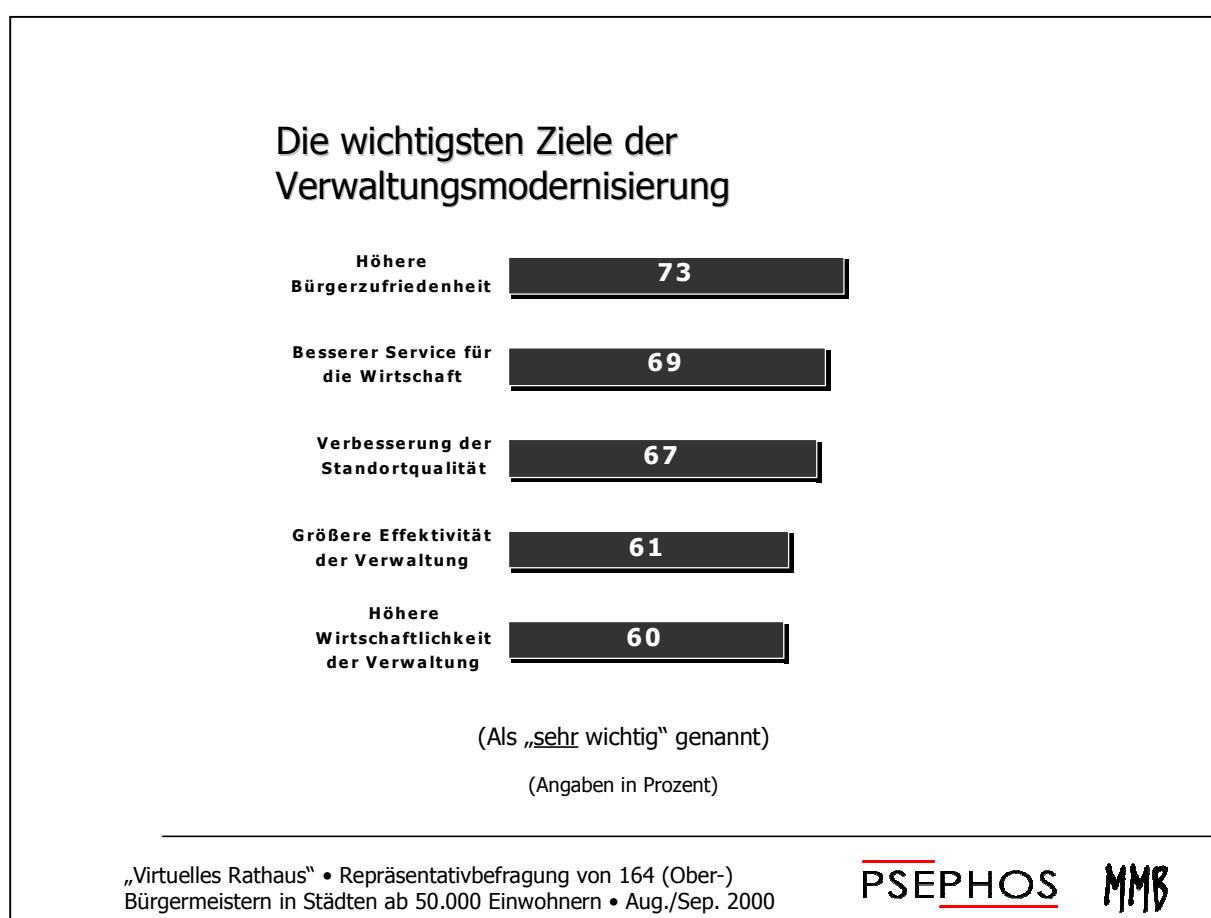
Demgegenüber sind die kommunalen Verantwortlichen gegenüber einer stärkeren Mitwirkung der Bevölkerung am städtischen Geschehen und an Entscheidungen in der Kommune merklich zurückhaltender. Diesem Aspekt wird mit 51 Prozent weit seltener eine „sehr hohe“ Relevanz für die Zukunft der Stadt beigemessen als einer Modernisierung bzw. Angebotsorientierung der Verwaltung.

Für 33 Prozent hat dies eine „große“, für zusammen immerhin 15 Prozent aber eine „mittlere“ oder „eher geringe“ Bedeutung. Auffällig ist hierbei, dass die Stärkung von Bürgerpartizipation in kleinen und in ganz großen Kommunen deutlich geringer veranschlagt wird (40 % „sehr große“ Bedeutung) als in mittelgroßen Städten (60.000 bis 200.000 Einwohnern) mit rund 60 Prozent.



Diese Differenzierung ergab sich auch in den Intensivinterviews mit den Experten. Sie setzten in der Frage der Gewichtung dieser drei Aspekte unterschiedliche Akzente: Hier wurden einerseits Positionen formuliert, dass diese drei Dimensionen ganz eng zusammengehören, andererseits aber auch Einschätzungen vorgetragen, wonach diese in einer Stufung - von Verwaltungsmodernisierung über Verbesserung der Servicequalität bis schließlich hin zu vermehrten Bürgerbeteiligung - nach- und auseinander entwickelt werden müssten, oder aber - pointierter noch - dass verstärkte Partizipation der Bürger „*ein anderes Feld*“ sei, das „*mit der Entwicklung der Demokratie in Deutschland zu tun*“ habe.

Bei vier Fünfteln der Städte (79 %) sind Modernisierung und Umbau der Verwaltung Diskussionsthema sowohl im Stadtrat als auch innerhalb der einzelnen Fraktionen des Stadtparlaments, bei weiteren 13 Prozent zumindest im Stadtrat. Nur bei 7 Prozent der Kommunen, vor allem in den kleineren zwischen 50.000 und 60.000 Einwohnern (15 %), reicht die Aufmerksamkeit für diesen Problemkomplex noch nicht über die Verwaltung hinaus in die kommunale politische Ebene hinein. Insgesamt ist damit der Themenbereich Verwaltungsmodernisierung offenbar ein kommunalpolitisches Thema von Belang und keine rein verwaltungsinterne, technisch-organisatorische Angelegenheit.



Dies betätigt sich auch, wenn von den befragten (Ober-) Bürgermeistern verschiedene relevanten Ziele einer Verwaltungsmodernisierung nach ihrer Bedeutung gewichtet werden. Dabei ergibt sich folgende Rangfolge (sortiert nach den Nennungen für „sehr wichtig“):

---

<b>Ziele:</b>	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>weniger wichtig</b>
<b>Höhere Bürgerzufriedenheit</b>	73 %	26 %	0 %
<b>Besserer Service für Unternehmen/Wirtschaftsbürger</b>	69 %	30 %	1 %
<b>Verbesserung der Standortqualität der Stadt</b>	67 %	31 %	2 %
<b>Höhere Effektivität/Produktivität der Verwaltung</b>	61 %	36 %	3 %
<b>Höhere Wirtschaftlichkeit der Verwaltung</b>	60 %	38 %	2 %
<b>Größere Kompetenz der Verwaltungsmitarbeiter</b>	49 %	45 %	5 %
<b>Größere Zufriedenheit der Verwaltungsmitarbeiter</b>	43 %	50 %	6 %
<b>Bessere Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung</b>	35 %	53 %	12 %

Den service-orientierten und wirtschafts-/standortpolitischen Aspekten wird also mit Anteilen von 67 bis 73 Prozent (für „**sehr wichtig**“) eine noch größere Priorität beigegeben als den ebenfalls hoch bewerteten „verwaltungsinternen“ Belangen wie Steigerung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Kommunalverwaltung (61 % bzw. 60 %).

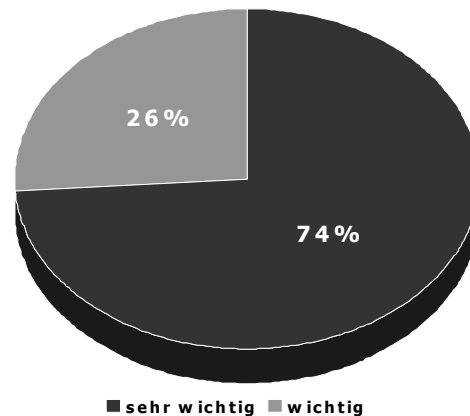
Eine auffällige Differenzierung ergibt sich zwischen den Kommunen unterschiedlicher Größe: In den größeren Städten ab 200.000 Einwohnern wird von den Oberbürgermeistern das Gewicht noch stärker auf den Service für die Wirtschaft und den Aspekt Standortqualität gelegt (79 % bzw. 78 %), etwas geringer hingegen auf die Bürgerzufriedenheit (70 %).

## **2.2 Stellenwert des strategischen IT-Einsatzes in der Kommunalverwaltung**

Fast alle befragten Stadtoberhäupter sehen den strategischen Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in der kommunalen Verwaltung als wichtige Aufgabe an. Drei Viertel (knapp 74 %) halten die Anwendung der vor allem auf dem Internet basierenden Technik in der Kommune für „sehr wichtig“ und das übrige Viertel (26 %) für „wichtig“. Nur in einem Ausnahmefall sieht eine Kommune hier geringeren Handlungsbedarf. Das Internetzeitalter hat damit offenbar – wie von den Experten, die im Rahmen dieser Studie angehört wurden, allgemein erwartet und befürwortet - auch die Städte in der Bundesrepublik erreicht.

## Strategischer Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien

Diese Aufgabe ist für die kommunale Verwaltung...



„Virtuelles Rathaus“ • Repräsentativbefragung von 164 (Ober-) Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern • Aug./Sep. 2000

**PSEPHOS** **MMB**

Insbesondere in den größeren Kommunen mit mehr als 200.000 Einwohnern misst man der Einführung der neuen Technologien sehr große Bedeutung bei (85 %). Auch sind der Tendenz nach die Bürgermeister der Städte im Norden und Osten der Bundesrepublik noch stärker als die anderen von der Wichtigkeit dieser Aufgabe überzeugt.

Es ist vor dem beschriebenen Hintergrund wenig überraschend, dass inzwischen die Verwaltungen fast aller größeren Städte Deutschlands (99 %) von den Bürgern von außen per E-Mail erreichbar sind. Dabei verfügen viele Kommunen nach Auskunft der befragten Verwaltungschefs sowohl über eine zentrale E-Mail-Adresse (83 %) als auch über Adressen für einzelne Ämter bzw. Dezernate (77 %) sowie schon zu 75 Prozent sogar für einzelne Verwaltungsmitarbeiter.

Insbesondere die großen Städte ab 200.000 Einwohnern sind hiernach offenbar bereits vermehrt von zentralen Adressen (80 %) zu direkten elektronischen Anschriften für Ämter und Dezernate (89 %) bzw. für einzelne Ansprechpartner im Rathaus (84 %) übergegangen. Dies bedeutet allerdings keineswegs, dass ein entsprechend hoher Anteil der Verwaltungsangestellten jeweils in den einzelnen Städten direkt erreichbar wäre.

Von den befragten (Ober-) Bürgermeistern geben sogar 83 Prozent an, mit einer eigenen E-Mail-Adresse vom Bürger direkt elektronisch erreichbar zu sein. Je größer die Städte, um so häufiger ist diese Kommunikationsmöglichkeit eingerichtet - von 77 Prozent in den kleineren Städten bis hin zu 96 Prozent in den Großstädten ab 200.000 Einwohnern. Und in 93 Prozent dieser Fälle ist die eigene elektronische Dienstanschrift der Stadtoberhäupter auch der Öffentlichkeit bekannt.

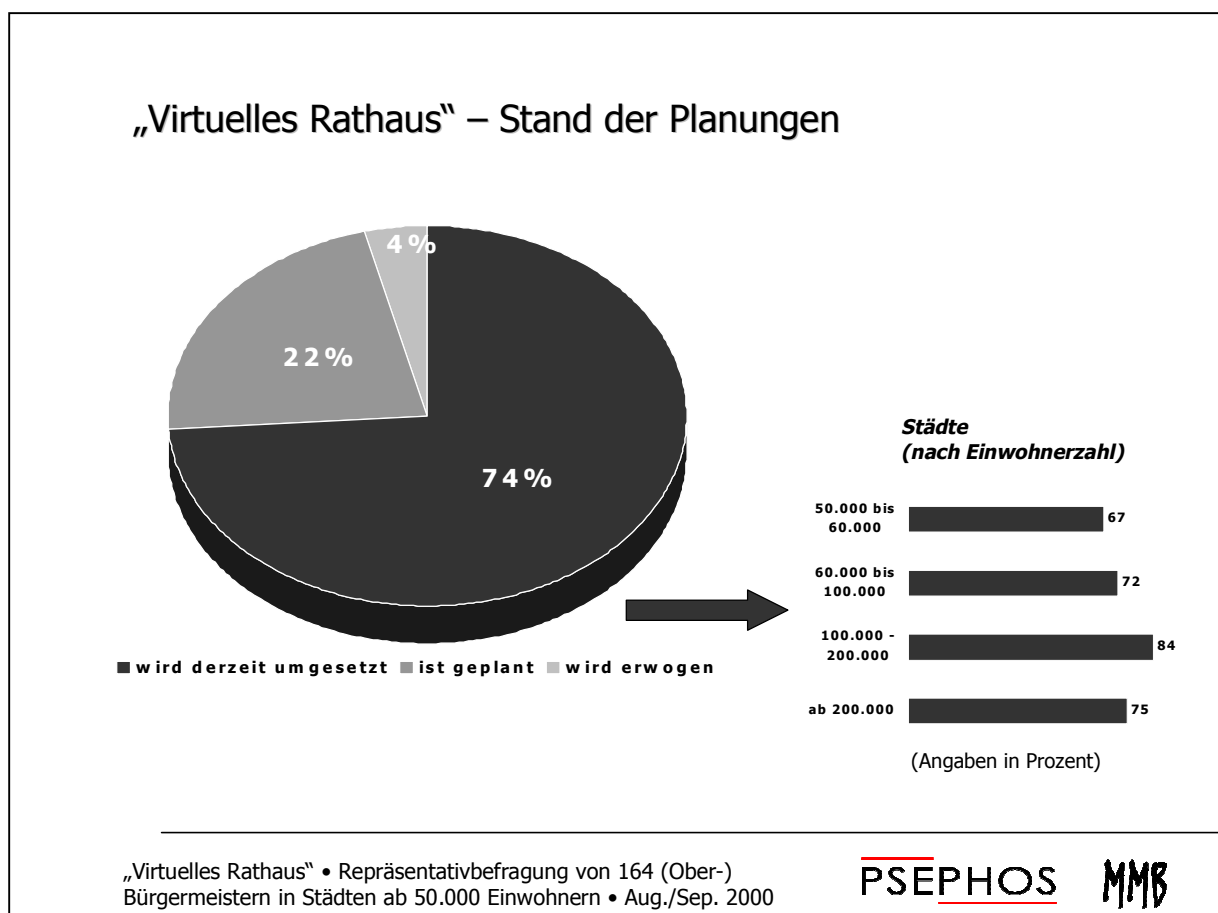
Über die Hälfte (57 %) der befragten (Ober-)Bürgermeister nutzen das Internet, zum Beispiel für E-Mails oder für Informationsrecherchen, sowohl privat als auch im Amt. Weitere 27 Prozent tun dies nur im Rathaus. Hingegen spielt die eigene Verwendung dieses Mediums für die dienstlichen Belange nur bei jedem sechsten Stadtoberhaupt (16 %) keine Rolle. Darunter sind indes 11 Prozent, die zumindest privat im Internet „surfen“. Lediglich 5 Prozent berichten, gar nicht über eine eigene Internet-Erfahrung zu verfügen.

Besonders in großen Kommunen mit über 200.000 Einwohnern findet sich kein Bürgermeister, der sich - nach eigenem Bekunden - nicht das neue Medium dienstbar macht, hier allerdings mit stärkerer Betonung der dienstlichen Nutzung im Vergleich zum Durchschnitt aller Befragten.

### 3. Auf dem Weg zum „Virtuellen Rathaus“: Aktivitäten, Akteure und Konzepte

#### 3.1 Planungsstand, Leitbilder und Impulsgeber

Ein Großteil der deutschen Kommunen mit mehr als 50.000 Einwohnern will in Zukunft über ein „Virtuelles Rathaus“ verfügen: 74 Prozent der Städte haben nach Angaben ihrer (Ober-) Bürgermeister die Umsetzung bereits in Angriff genommen, und bei 22 Prozent ist dies konkret geplant. Lediglich in knapp 4 Prozent der Kommunen dieser Größenordnung werden E-Government-Ansätze erst erwogen.



Im Hinblick auf die angegebene Umsetzungsquote sind zwischen den Kommunen der einzelnen Größenklassen jedoch erhebliche Unterschiede festzustellen. Besonders aktiv bei der Realisierung des elektronischen Rathauses präsentieren sich die großen Städte (100.000 bis unter 200.000 Einwohner): 84 Prozent befinden sich hier derzeit in der Umsetzungsphase, die verbleibenden 16 Prozent planen eine Implementierung.



An zweiter Stelle folgen die Großstädte mit 200.000 und mehr Einwohnern (75 % bzw. 20 %), während mit 67 Prozent (bzw. 27 %) nur zwei Drittel der Städte mit 50.000 bis 60.000 Einwohnern bereits konkrete Maßnahmen durchführen. Sie stellen mit 6 Prozent auch den größten Anteil derer, die diesen Schritt bislang nur in Erwägung ziehen.

Ein einheitlicheres Bild ergibt sich bei regionaler Betrachtung. Die süddeutschen Kommunen nehmen hier mit 76 Prozent (Planung: 24 %) die erste Position ein, dicht gefolgt von den Städten der Region Mitte (74 % bzw. 24 %). Mit 72 Prozent (17 %) bzw. 73 Prozent (21 %) ist, so die Auskunft der kommunalen Spitzen, die Umsetzung von E-Government-Ansätzen in den Kommunalverwaltungen Nord- und Ostdeutschlands nahezu gleich häufig in Gang gesetzt. Mit 11 Prozent ist allerdings in Norddeutschland der Anteil der Kommunen, die die Einführung eines virtuellen Rathauses erst noch prüfen, überdurchschnittlich groß.

### **„Visionen“ des virtuellen Rathauses**

Die Komplexität der Umsetzung eines E-Government-Konzeptes auf kommunaler Ebene, aber auch die Vielfalt von strategischen Ansätzen und Zielsetzungen wird im Städtevergleich deutlich.

Dass sie eine „Vision“ des „Virtuellen Rathauses“ - also eine prägnant formulierte, in den Begründungszusammenhang eines gesellschaftspolitischen Konzepts eingebettete mittel- bis langfristige Zielvorstellung - entwickelt haben, wird von 65 Prozent der Stadtoberhäupter bejaht.

Eine qualitative Analyse der hierzu offen erfassten Antworten deutet jedoch darauf hin, dass die konzeptionellen Vorstellungen nur in Einzelfällen den „Ansprüchen“ einer solchen Vision - wie etwa der von einer „Wissensstadt“ - genügt. Damit bestätigt sich die Skepsis der Experten, wonach Visionen als *„realisierbare Zukunftsvorstellungen ... eigentlich nur in der Literatur vorhanden sind ... Strategie ist nur in geringen Fällen vorhanden. Strategie, Vision, das gehört ja sehr eng zusammen. Daran hapert es.“*

Ein Großteil der Städte orientiert sich bei ihren E-Government-Aktivitäten gleichwohl an umfassenden Zielkonzepten oder Leitbildern, die allerdings häufig eher auf „Pro-

duktbeschreibungen“ hinauslaufen und weniger eine kommunale Gesamtstrategie offenbaren. Die Bandbreite der Zielvorstellungen reicht von der vollständigen Elektronisierung der Verwaltung (Motto: stadname.de) bis zur Einrichtung eines Basis-Onlineangebots für Standarddienstleistungen (Informationssystem, An- bzw. Ummeldungen, Parkberechtigungen u.ä.).

#### Zentrale Aspekte der genannten „Visionen“ des virtuellen Rathauses:

(in Prozent der Befragten, die angeben, über eine „Vision“ zu verfügen; Mehrfachnennungen)

Bürger-/Serviceorientierung	55 %
Effizienzsteigerung/Vereinfachung des Verwaltungsablaufs	47 %
Bürger/innen als Partner für Dialog/Kommunikation	22 %
Verkürzung der Wege für die Bürger/innen	21 %
Ständige Erreichbarkeit für die Bürger/innen	18 %
Nur Ergänzung des regulären Angebots an Dienstleistungen	10 %
Transparenz	9 %
Verstärkte Bürgerbeteiligung/E-Democracy	8 %
Standortmarketing	6 %

Die Stadtverwaltungen verstehen sich dabei in großem Maße als Dienstleister: 55 Prozent bezeichnen die Bürger- und Serviceorientierung als wesentliches Leitmotiv ihrer E-Government-Strategie. Dieses Selbstverständnis ist am stärksten in den großen Städten ausgeprägt und wird am häufigsten von den Kommunen vertreten, die bereits konkrete Maßnahmen umsetzen. Sie sehen in einem „Virtuellen Rathaus“ ein zentrales Element im Konzept einer bürgernahen Stadt und installieren in diesem Rahmen auch Bürgernetze, die den kommunalen Interessengruppen und Vereinen eine Plattform bieten sollen.

Die hohe Wichtigkeit, die einer Effizienz- und Produktivitätssteigerung für die Verwaltungsmodernisierung generell zugemessen wird (siehe Kap. 2.), spiegelt sich auch in den E-Government-Leitbildern der Städte wider. Für 47 Prozent ist die Vereinfachung der Verwaltungsabläufe ein wesentliches Element ihrer Zielvorstellung.

Im „Virtuellen Rathaus“ soll eine schnellere Abwicklung der Verwaltungsprozesse und eine Verringerung des Ressourceneinsatzes gewährleistet werden. Die Bürgermeister erwarten von der Optimierung der Geschäftsprozesse durch eine Elektronisierung vor allem kürzere Bearbeitungszeiten und einen verminderten Ressourceneinsatz.

Mit Leitsätzen wie "Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger" oder "Wir bringen das Rathaus ins Wohnzimmer" beschreiben 21 Prozent der Bürgermeister ihre „Vision“ für

die Umsetzung des virtuellen Rathauses. Schwerpunkte werden hier bei der Bereitstellung benötigter Formulare im Internet gesetzt; einige Kommunen planen, mittelfristig die komplette Vorgangsbearbeitung auf Online-Basis abzuwickeln.

Eine Ausweitung der Kommunikations- und Dialogmöglichkeiten mit dem Bürger ist ebenfalls für ebenfalls gut ein Fünftel der Kommunen (22 %) eine wichtige Zielgröße.

Die Möglichkeit, über ein virtuelles Rathaus Verwaltungsdienstleistungen jeder Zeit und überall für die Bevölkerung verfügbar zu machen, ist für 18 Prozent ein bedeutendes Element ihrer Zielkonzeption. Die Kommunen verstehen darunter nicht nur die Aufhebung der Bindung an strikte Öffnungszeiten, sondern arbeiten vielfach an weitergehenden Konzepten z.B. in Form von Kiosksystemen oder One-Stop-Government-Strukturen, innerhalb derer Bürgerinnen und Bürger von jedem Ort aus online oder telefonisch auf die Angebote der Verwaltung zugreifen können, mit dem Ziel, ihnen unabhängig von fachlichen Zuständigkeiten immer einen kompetenten Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen, der die Anfragen weiterleitet und betreut.

Elemente zur Erhöhung von Verwaltungstransparenz und politischer Partizipation finden sich weniger häufig in den E-Government-Konzepten deutscher Städte. Lediglich 10 Prozent der Städte verknüpfen mit der Digitalisierung der Verwaltung das Ziel, interne Abläufe für die Bevölkerung transparenter zu gestalten, also auch ein „gläsernes Rathaus“ zu schaffen.

Lediglich 8 Prozent der Kommunen heben hervor, E-Government mit E-Democracy als Kernelement verbinden und das „Virtuelle Rathaus“ zur verstärkten Bürgerbeteiligung, etwa bei anstehenden Entscheidungen, nutzen zu wollen. Dabei ist eine eindeutige Tendenz festzustellen: Je kleiner die Stadt, desto eher finden sich explizit Elemente der Bürgerbeteiligung in den E-Government-Strategien bzw. -„Visionen“.

Von den wenigsten Kommunen (4 %) werden in diesem Zusammenhang ausdrücklich standortpolitische Zielsetzungen - etwa eine Einbeziehung der Wirtschaft (z.B. durch E-Commerce-Elemente) oder eine Verbesserung der Attraktivität der Kommune als Wirtschaftsstandort - bei der Einrichtung des „Virtuellen Rathauses“ betont.

Dass die Zukunft der deutschen Kommunalverwaltungen nicht "total digital" sein wird, belegen die Hinweise auf den eher supplementären Charakter eines virtuellen Rathauses durch 10 Prozent der Bürgermeister. Hervorgehoben wird dieser Gesichts-

punkt in erster Linie von den süddeutschen (24 %) und den kleinen Städten (18 %). Diese Kommunen werden zumindest auf mittlere Sicht eine Doppelstrategie verfolgen, in der das virtuelle Rathaus als Ergänzung oder Entlastung des realen gesehen wird. Sie betonen dabei, dass dadurch persönliche Gespräche mit den Bürgerinnen und Bürgern oder der Wirtschaft nicht ersetzt werden können und sollen.

35 Prozent der Befragten geben an, über keine ausformulierte „Vision“ für das „Virtuelle Rathaus“ zu verfügen. Sie favorisieren eine eher pragmatische Vorgehensweise, und realisieren dabei sukzessive einzelne E-Government-Elemente nach Bedarf und Möglichkeiten. Insbesondere die kleinen Städte (bis 60.000 Einwohner) mit 41 Prozent - in den anderen Größenklassen liegt der Anteil bei einem Drittel - und die Städte in Norddeutschland mit 47 Prozent verzichten auf die Formulierung einer solchen Zielvorstellung. Ein Großteil dieser Kommunen befindet sich überdies noch in der Vorbereitungsphase für die elektronische Verwaltung: 60 Prozent der „Planer“ geben an, (noch) keine diesbezügliche Vision konzipiert zu haben.

### **Entwicklung der Leitbilder**

Die Leitbilder und Zielvorstellungen werden in der Mehrheit der Kommunen auf der obersten Führungsebene entwickelt. In insgesamt 48 Prozent der Städte sind der (Ober-)Bürgermeister und seine Stellvertreter maßgeblich an der Entwicklung beteiligt. Dies trifft insbesondere für die Städte bis 60.000 Einwohner (71 %) zu, in den Städten der übrigen Größenklassen liegt der Anteil deutlich niedriger bei insgesamt 40 bis 42 Prozent. In insgesamt 13 Prozent der Städte wurde der OB bei der Konzeption durch ein Team unterstützt, wobei diese Variante vor allem in den größeren Städten (21 % bzw. 25 %) und in Süddeutschland (29 %) favorisiert wurde. Von insgesamt 43 Prozent werden auch die übrigen Mitglieder der Verwaltungsleitung, also (Ober-) Stadtdirektoren, Beigeordnete etc., als maßgebliche (Mit-)Entwickler genannt.

Ämter und Fachabteilungen (insgesamt 22 %) sind vor allem in den kleinen Städten an der konzeptionellen Arbeit beteiligt (32 %), werden in den Großstädten ab 200.000 Einwohnern jedoch selten einbezogen (5 %).

Insbesondere die Städte bis 60.000 Einwohner beziehen häufig auch Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene in die Formulierung der Zielvorstellungen für das „Virtuelle Rathaus“ ein, dort sind es 18 Prozent gegenüber nur 11 Prozent in der Gesamtheit.

Die Einflussnahme der politischen Gremien und Parteien auf die Leitbildgestaltung ist mit 21 Prozent in den Großstädten ab 200.000 bzw. 18 Prozent in den Städten bis 60.000 Einwohner am größten (insgesamt sind es 12 %) und stellt vor allem in den befragten süddeutschen Kommunen offenbar einen entscheidenden Faktor dar.

Verwaltungsexterne Personen und Institutionen - genannt werden hier in erster Linie (EDV-)Berater und Hochschulen - sind in 10 Prozent der Städte in die Entwicklung der Strategien einbezogen worden. Den größten Anteil haben sie in den sehr großen Städten mit 29 Prozent.

## Impulse

Die entscheidenden Impulse für die Konzeption eines kommunalen E-Government-Ansatzes kamen in den meisten Kommunen aus dem eigenen Hause.

In 26 Prozent der Städte gingen sie mit von der Führungsebene der Verwaltung aus, in 24 Prozent war der (Ober-)Bürgermeister selbst der zentrale Impulsgeber. Der Verwaltungschef hat vor allem in den Städten von 60.000 bis unter 100.000 (31 %) entscheidende Anstöße für das virtuelle Rathaus gegeben, in den sehr großen Städten waren es hingegen nur 17 Prozent.

Anregungen seitens der Ämter und Fachabteilungen - hier werden vor allem die EDV-Abteilungen und Rechenzentren angegeben - spielen dagegen mit insgesamt 12 Prozent eine weniger wichtige Rolle. Offenbar kommt ihnen jedoch in jüngerer Zeit eine größere Bedeutung zu, denn 18 Prozent der noch erst planenden Städte erhielten Entwicklungsimpulse für das virtuelle Rathaus von dieser Gruppe. Insbesondere in den großen Städten geben Mitarbeiter Anstöße für E-Government, hier sind es 21 Prozent gegenüber 10 Prozent insgesamt.

Die dynamische Entwicklung und die wachsende allgemeine Bedeutung der Informationstechnologie werden unter den **externen** Impulsen mit 26 Prozent an erster Stelle genannt. Dem „Zeitgeist“ gegenüber aufgeschlossen sind vor allem die kleinen Städte (34 %) und die Großstädte mit 200.000 und mehr Einwohnern (43 %). Besonders

fasziniert von den neuen technischen Möglichkeiten zeigen sich die Städte in Ostdeutschland (37 %), nicht zuletzt werden damit wohl auch Chancen auf einen schnellen Anschluss an den Stand der Verwaltungstechnik in den übrigen Bundesländern verbunden.

15 Prozent der Befragten geben an, durch die Erfahrungen und Fortschritte anderer Städte, die durchaus auch als **Konkurrenzdruck** empfunden werden, zur Entwicklung eines E-Government-Konzeptes angeregt worden zu sein. Sie orientieren sich dabei nicht nur an deutschen Vorreiter-Städten, sondern auch an internationalen Vorbildern, etwa im Kontext von Städtepartnerschaften oder -netzwerken. Mit besonderem Interesse wird die Entwicklung virtueller Rathäuser in anderen Kommunen in Ostdeutschland verfolgt, 27 Prozent haben sich bei der Konzeption an diesen orientiert.

Vor allem in den Großstädten (21 bzw. 17 %) gab nach Auskunft der befragten Stadtoberhäupter die Wirtschaft entscheidende Anstöße für E-Government-Projekte (insgesamt 13 %). Angeführt werden hier in erster Linie die ortsansässigen IT-Unternehmen und Existenzgründer der New Economy. Insgesamt geben weitere 11 Prozent der Kommunen an, von den kommunalen Spitzenverbänden oder z. B. der KGSt Impulse für ihr E-Government-Konzept erhalten zu haben.

In 12 Prozent der Städte sieht man in den Bürgerinnen und Bürger eine treibende Kraft bei der Konzeption des virtuellen Rathauses. Im regionalen Vergleich wurden nach Angaben der befragten (Ober-) Bürgermeister im Norden (16 %) und Süden (18 %) der Bundesrepublik Umsetzung und Planung der E-Government-Programme am häufigsten von Bürgerinnen und Bürgern mitinitiiert.

Durch Kontakte zu Hochschulen oder aus wissenschaftlicher Fachliteratur erhalten insgesamt 10 Prozent der Städte offenbar wichtige Impulse. Politische Gremien und Parteien treten in ebenfalls 10 Prozent der Kommunen als Impulsgeber für die E-Government-Strategie in Erscheinung.

Fachforen auf Messen und Kongressen sowie Wettbewerbe schließlich vermitteln den Kommunen derzeit nur in geringem Maße Anreize für die Entwicklung und Implementierung virtueller Rathäuser (7 %). Die größte Bedeutung haben sie noch für die großen und sehr großen Städte (11 % bzw. 12 %) sowie bei den im Planungsprozess befindlichen Kommunen (14 %).

### 3.2 Realisierungsstand, Umsetzungsstrategien und Hindernisse

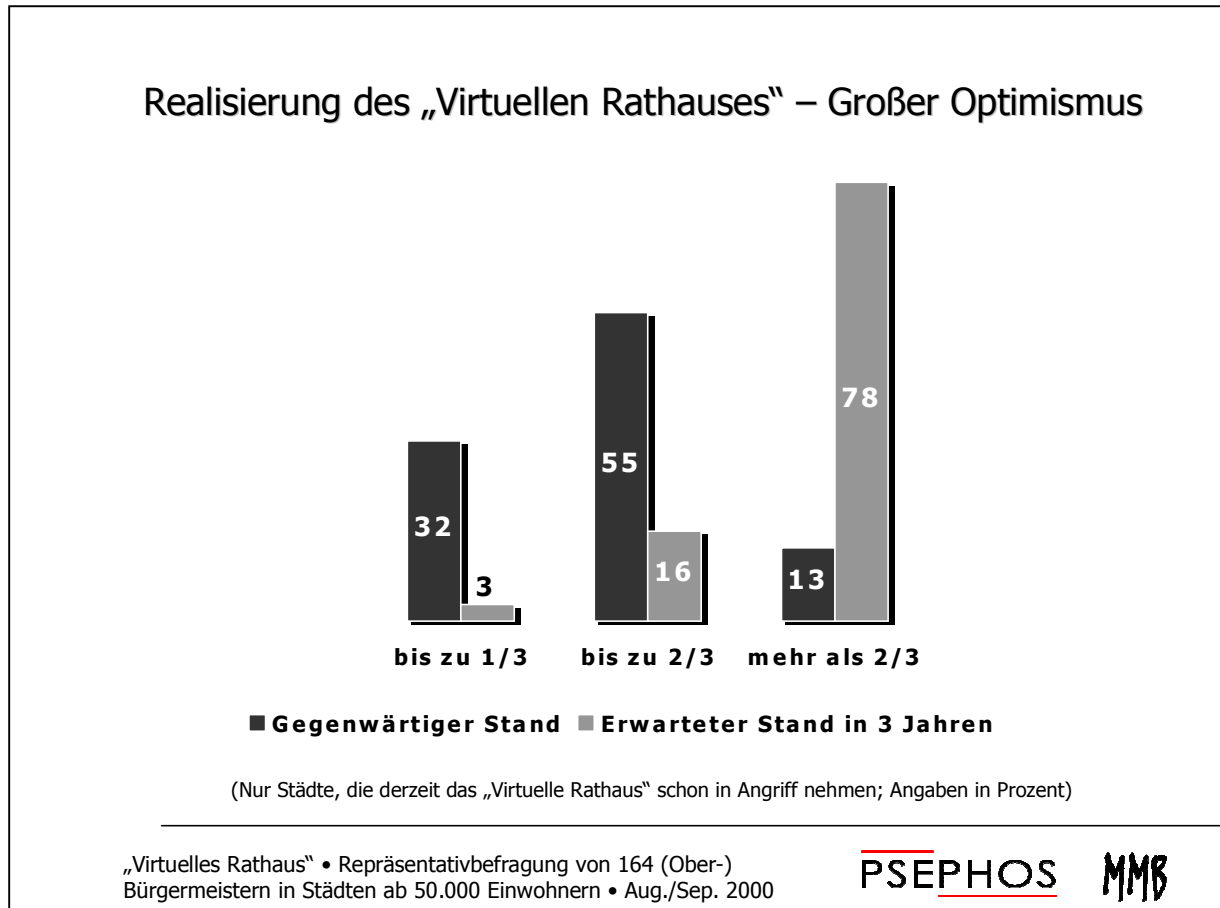
Die Entscheidung einer Kommune für das Konzept des „Virtuellen Rathauses“ - und damit für den Umbau aller Prozesse, Dienstleistungen und Produkte unter optimaler Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – bedeutet den Start eines großen Projekts, in das nicht nur die gesamte Verwaltung, sondern im Idealfall auch die gesamte Einwohnerschaft und die Unternehmen vor Ort einbezogen werden müssen. Ein solches Projekt kann nicht in wenigen Monaten abgeschlossen werden, wie dies etwa bei der Installation einer neuen Telefonanlage oder der Einführung eines neuen Corporate Design der Fall ist. Hier geht es um einen komplexen Prozess, der auf mehrere Jahre angelegt und in eine kommunale Gesamtstrategie eingebettet sein muss.

Auf der anderen Seite warnen die im Rahmen dieser Studie befragten Experten auch davor, dass sich eine Stadt mit der Implementierung von E-Government-Strategien zu viel Zeit lässt. Vor allem sollte die Konzeptphase möglichst zügig in eine erste Realisierungsphase einmünden, da auch hier das Bessere nicht selten der Feind des Guten sei – oder, mit den Worten eines befragten Verbandsvertreters: *„Wir sind in Deutschland Global Player in Konzepten, aber nicht in der Umsetzung.“*

Die Antworten der befragten (Ober-)Bürgermeister und Verwaltungschefs lassen dagegen eher auf eine durchaus pragmatische, umsetzungsorientierte Herangehensweise in den meisten größeren deutschen Städten schließen. Offen muss dabei jedoch bleiben, inwieweit dies möglicherweise mit einem Mangel an strategischer Gesamtkonzeption erkauft ist.

Ebenso wäre zu hinterfragen, ob der sehr deutlich bekundete Optimismus im Hinblick auf die Verwirklichung der Vorhaben der Realität auch standhalten wird. Jede dritte Stadt hat danach bis zu einem Drittel des gesamten Weges zum „Virtuellen Rathaus“ bewältigt; gut die Hälfte glaubt sogar, zwischen einem und zwei Dritteln der Aufgaben erledigt zu haben. Vier von fünf der befragten kommunalen Entscheider rechnen mit einem Abschluss von mindestens zwei Dritteln der Implementierungsphase innerhalb der kommenden drei Jahre.

Diese Angaben belegen, dass überall dort, wo die grundsätzliche Entscheidung für den Einstieg in das „Virtuelle Rathaus“ gefallen ist, die Umsetzung nicht auf die lange Bank geschoben, sondern zügig realisiert werden soll.



Klar erkennbar ist dabei der Trend, dass größere Städte schneller an die Umsetzung der entwickelten Konzepte gehen wollen. Das betrifft im übrigen jeden der Umsetzungsschritte, die in der Untersuchung jeweils einzeln abgefragt wurden. Besonders deutlich ist der Unterschied zwischen größeren und kleineren Städten bei den folgenden „Virtualisierungsschritten“, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

Diese z.T. sehr ausgeprägten Distanzen im Realisierungsstatus zwischen sehr großen und kleineren Städten haben vermutlich mehrere Ursachen, von denen zwei hier erwähnt seien. Eine denkbare Ursache ist in dem unterschiedlichen Realisierungspotenzial, etwa in personeller Hinsicht, zu vermuten; ferner kann angenommen werden, dass kleinere Städte eher dazu tendieren, sich zunächst nicht an das gesamte



Spektrum der Möglichkeiten heranzuwagen, sondern gezielt einzelne Elemente auswählen.

<b>Wichtigste Umsetzungsschritte für E-Government</b>		
	<b>Städte mit 50-60 Tausend Einwohnern</b>	<b>Städte mit 200 Tausend und mehr Einwohnern</b>
<b>Verlagerung der Mehrheit der Informationsangebote in das städtische Internet-Angebot</b>	<b>30%</b>	<b>48%</b>
<b>Einrichtung virtueller Marktplätze</b>	<b>58%</b>	<b>71%</b>
<b>Einrichtung virtueller Foren und Diskussionsräume für die Meinungsbildung</b>	<b>48%</b>	<b>67%</b>
<b>Einrichtung eines Stadtinformationssystems</b>	<b>70%</b>	<b>89%</b>
Quelle: PSEPHOS/MMB, Repräsentativbefragung von 164 (Ober-) Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern, August/September 2000		

## **Umsetzungsstrategien**

Die befragten Experten, die sich teilweise seit vielen Jahren mit dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in öffentlichen Verwaltungen befassen, vermissen in den frühen Planungs- und Umsetzungsphasen von E-Government-Konzepten vielfach das Vorhandensein einer ausformulierten Strategie.

Einer der Experten fasst dies so zusammen: „Der klassische Ablauf ist: Als erstes macht irgendein Amt etwas. Und dann macht ein zweites auch was und ein drittes auch. Und dann kommt jemand und sagt ‚Leute, diesen Wildwuchs müssen wir irgendwie bändigen.‘ Das heißt, am Anfang sind das oft sehr individuelle Initiativen von Leuten, die das teilweise als Hobby machen.“ Vergleichbare Beobachtungen werden im übrigen auch von Fachleuten gemacht, die sich mit dem Implementierungsprozess von E-Commerce-Elementen in privaten Unternehmen befassen. Auch hier scheint strategische Planung, zumindest in der frühen Erprobungsphase, eher die Ausnahme zu sein.

Folgt man jedoch den Angaben der befragten (Ober-)Bürgermeister und Verwaltungschefs, dann ergibt sich ein ganz anderes Bild. Danach ist planvolles Vorgehen in den meisten Städten, die das „Virtuelle Rathaus“ derzeit in Angriff nehmen, die Regel.

<b>Maßnahmen und Strategien zur Umsetzung des virtuellen Rathauses</b>	
	<b>Anteil der Befragten, die diese Maßnahme bereits einsetzen oder planen (in Prozent)</b>
<b>Ermittlung des Bedarfs an Hard- und Software</b>	<b>95</b>
<b>Erstellung eines Kostenplans</b>	<b>95</b>
<b>Bildung einer Task Force oder Arbeitsgruppe</b>	<b>87</b>
<b>Formulierung eines zeitlichen Ablaufplans</b>	<b>87</b>
<b>Begleitende öffentlichkeitswirksame Maßnahmen</b>	<b>85</b>
<b>Durchführung von internen Strategieworkshops</b>	<b>75</b>
<b>Bürgerbefragung zur Bedarfsermittlung</b>	<b>62</b>
Quelle: PSEPHOS/MMB, Repräsentativbefragung von 164 (Ober-) Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern, August/September 2000	

Die klassischen Instrumente, die bei technologieorientierten Planungen zur Anwendung kommen, wie etwa die Ermittlung des Hard- und Software-Bedarfs oder die Erstellung eines Kostenplans, werden in nahezu allen befragten Städten eingesetzt oder geplant (jeweils 95 %). Und nur eine Minderheit verzichtet auf die Durchführung begleitender öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen, um die Einwohner und Unternehmen über die Planungen zu informieren. Immerhin 85 Prozent haben damit bereits begonnen oder planen eine solche Öffentlichkeitsarbeit für die nächste Zeit.

Damit bestätigen die Befragten die große Bedeutung von Aufklärung und Informationsarbeit, auf die einer der im persönlichen Interview befragten Oberbürgermeister hinweist: „Stellen Sie sich vor, wir bieten Rathausdienste online an und keiner nutzt es. Dann haben wir viel Geld investiert und haben keine Synergien.“

## Benchmarking

Auffällig erscheint die geringe Bereitschaft zu einem systematischen Benchmarking kommunaler E-Government-Strategien in den größeren Städten: Nur für rund die Hälfte der befragten Verwaltungschefs (57 %) steht dies außer Frage, ein Zehntel sagt „vielleicht“. 30 Prozent geben an, dass weder jetzt noch in Zukunft an ein systematisches Benchmarking gedacht sei. Auch hier scheint die Größe einer Stadt eine nicht unwichtige Rolle zu spielen: Je größer die Einwohnerzahl, um so höher der Anteil derjenigen, die ein systematisches Benchmarking planen oder bereits durchführen.

Von den Befragten, die eine systematische Orientierung ihrer E-Government-Umsetzung an internen oder externen Vergleichsmaßstäben durchführen oder dies fest eingeplant haben, wollen fast 90 Prozent die Erfahrungen anderer Städte bei den eigenen Planungen berücksichtigen. Erstaunlicher Weise will jedoch nur ein Viertel internationale best practices und nur ein Drittel Erfahrungen aus Wirtschaft und E-Business als Orientierungshilfen heranziehen.

Aus Sicht der befragten Experten ist es für ein systematisches Benchmarking jetzt noch zu früh. Ein Experte aus der Wissenschaft: *„Wir reden über etwas, das noch so neu ist, dass wir uns ,glaube ich, schwer tun, ein verlässliches, nachvollziehbares Bewertungsmuster und Vergleichsverfahren überhaupt zu entwickeln.“* Benchmarking ohne Quantifizierung bleibe dagegen im subjektiven Urteil verfangen, und es gebe bereits eine Reihe von Beispielen, etwa bei der Bewertung der Homepages von Städten, die je nach bewertender Instanz – zum Beispiel eine Unternehmensberatung oder eine Publikumszeitschrift – sehr unterschiedlich ausfallen können, wie einer der Experten feststellt.

Grundsätzlich gehen aber auch die Fachleute aus Wissenschaft, Verbänden und der Wirtschaft davon aus, dass in Zukunft auf ein systematisches Benchmarking nicht verzichtet werden darf. Dazu abschließend das Statement eines Verbandsexperten: *„Benchmarking ist für mich außerordentlich wichtig, auch um einen Vergleich der Aufwendungen für Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren. Generell gibt es in Deutschland die Neigung, Daten für sich zu behalten. Man muss an die Städte und Gemeinden appellieren, dass sie ihre Benchmarks öffentlich machen. Denn nur wenn ich vergleichen kann, wenn ich auch dem Bürger die Chance gebe, bewusst*

*auch Zahlen miteinander in Verbindung zu bringen, dann kann ich etwas verändern und kriege die nötige Akzeptanz.“*

### **Probleme oder Hindernisse auf dem Weg zum virtuellen Rathaus**

Wenn es nur um Fragen der technischen Infrastruktur ginge, könnte das virtuelle Rathaus schon heute verbreitete Realität sein. Von den Verwaltungschefs selbst werden in den technischen Voraussetzungen die niedrigsten Hürden gesehen, die einer Umsetzung online-basierter Dienstleistungen und vermehrter demokratischer Teilhabe per Mausklick gegenwärtig faktisch entgegenstehen. Juristische Unklarheiten, finanzielle Engpässe und gesamtgesellschaftliche Probleme, wie die Gefahr der digitalen Spaltung, die mangelnde Medienkompetenz der breiten Bevölkerung bzw. ihre technische Ausstattung, führen den „Sorgenkatalog“ an.

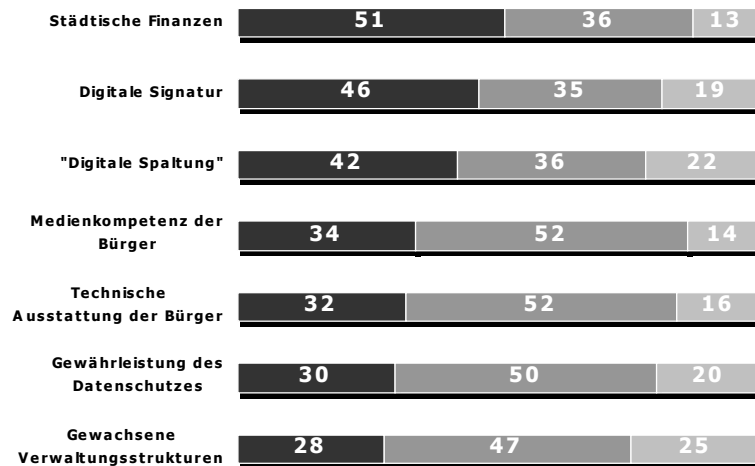
Dass bei einem derartig tiefgreifenden Umbau der kommunalen Verwaltung zum virtuellen Rathaus auch das Aufbrechen von gewachsenen Verwaltungsstrukturen eine große Kraftanstrengung darstellen wird, sehen die kommunalen Verantwortlichen eher als ein nachrangiges Hindernis an - im Unterschied zu den Experten, die diesem Problem teilweise eine weitaus größere Bedeutung beimessen: Gegenüber diesem Prozess des „Reengineering“, in dem „die Zeichen auf knowledge sharing“ stehen, Hierarchien abzubauen sind, „einige ihre Positionen aufgeben“ müssen, sehen sie „erhebliche Widerstände in der Praxis, erhebliche Schwierigkeiten, zu delegieren“.

Aus Sicht der befragten Experten stellen sich zudem die technischen Probleme als durchaus schwerwiegend dar. Allerdings handelt es sich hier in erster Linie um Investitionsfragen – und die werden, auch von den Experten – primär als finanzielles Problem verortet. „*Sie können keine Rathauskommunikation aufbauen, sie können kein aufwändiges Finanzcontrolling einführen usw., wenn sie nicht ein leistungsfähiges Netz haben und leistungsfähige PCs. Das muss parallel zur organisatorischen Entwicklung und Umsetzung gemacht werden. Und dabei geht es in erster Linie um Geld, um die Finanzierung*“, so einer der als Experte befragten Oberbürgermeister.

In einer Situation knapper werdender öffentlicher Mittel ist ein solcher Investitionsbedarf sowohl ein Problem als auch eine Chance zum grundsätzlichen Umdenken, wie

ein Verbandsexperte hervorhebt: „Für mich ist diese Finanzkrise zugleich eine Riesenchance, endlich die Dinge neu anzugehen und nicht nur zu reparieren.“

## Hürden auf dem Weg zum virtuellen Rathaus



■ Großes Hindernis ■ Geringes Hindernis ■ Kein Hindernis / k.A.

(Angaben in Prozent)

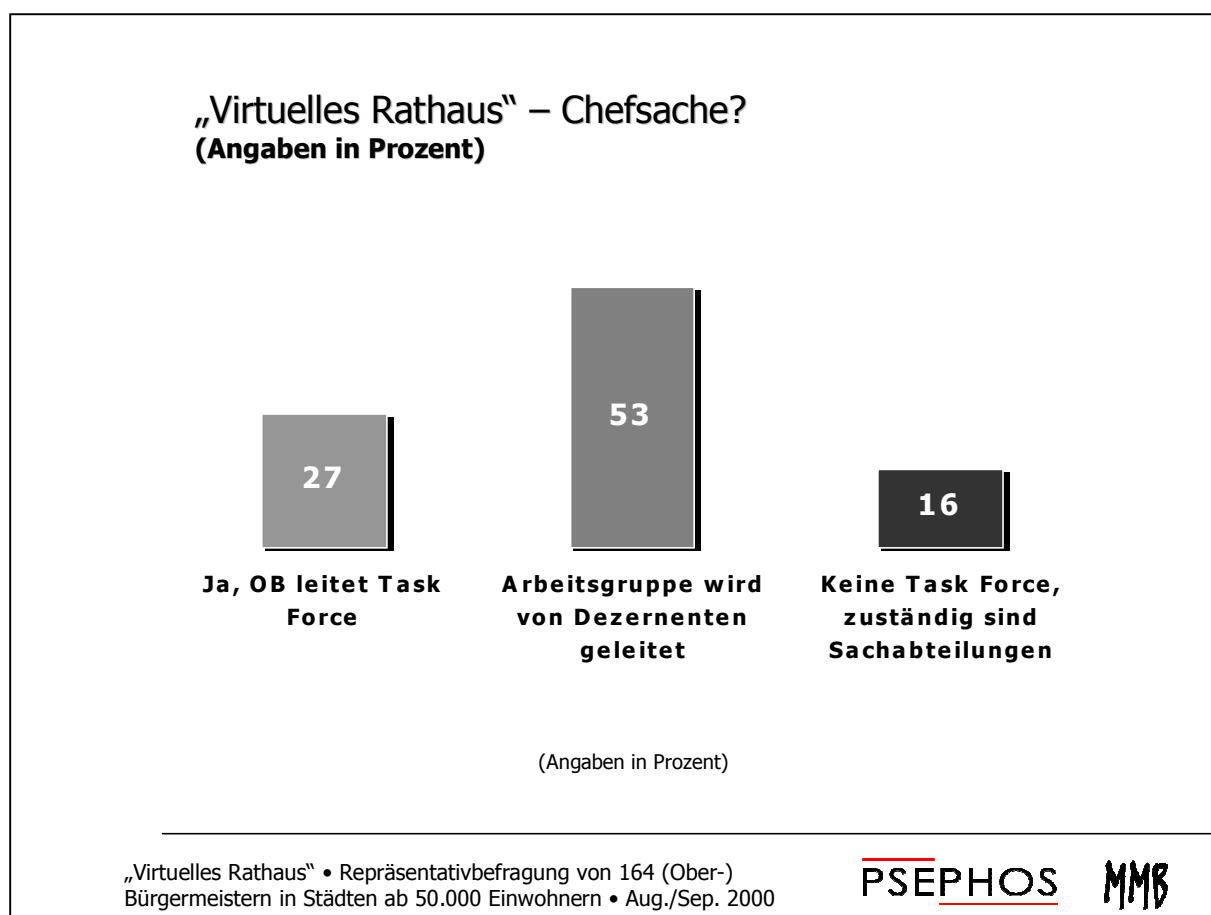
„Virtuelles Rathaus“ • Repräsentativbefragung von 164 (Ober-)  
Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern • Aug./Sep. 2000

**PSEPHOS** **MMB**

### 3.3 Das „Virtuelle Rathaus“ als Führungsaufgabe

Die grundlegende strategische Bedeutung der Entwicklung von E-Government scheint, gerade auch in den größeren deutschen Städten, bei aller Einsicht in den Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf, noch nicht den entsprechenden Niederschlag in der organisatorischen Verankerung dieses höchst komplexen und anspruchsvollen Prozesses gefunden zu haben. Diese Einschätzung, die die befragten Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden mehrheitlich teilen, bestätigt sich in den Auskünften der befragten Stadtobehörten selbst.

In lediglich einem Viertel (27 %) aller Kommunen ab 50.000 Einwohnern und auch kaum stärker (29 %) dort, wo mit der Umsetzung des virtuellen Rathauses bereits begonnen wurde, ist dieses Projekt zur „Chefsache“ geworden, d.h. der (Ober-) Bürgermeister leitet persönlich eine speziell hierfür eingerichtete „Task Force“.



In mehr als der Hälfte der Städte (53 %) hingegen wird die entsprechende Arbeitsgruppe von einem Dezernenten, nicht vom Stadtoberhaupt geleitet – und in einem Sechstel der Städte (16 %) wurde keine spezielle Arbeitsgruppe gebildet; hier nehmen die jeweils zuständigen Sachabteilungen einzelne Aufgabenfelder wahr.

Eine auffällige Abweichung von diesem Gesamtbild zeigt sich vor allem in den süddeutschen Städten: Hier ist E-Government einerseits häufiger (35 %) als anderswo „Chefsache“, andererseits liegt hier die Umsetzung öfter als im Durchschnitt (26 %) dezentral in den Händen einzelner Abteilungen.

Dass es verbreitet an Bewusstsein mangelt, das virtuelle Rathaus als politische Führungsaufgabe wahrzunehmen, zeigen auch die Antworten auf die Folgefrage, wie denn die **ideale Konstellation** in diesem Prozess auszusehen habe: Nur 30 Prozent der Kommunen halten es für den optimalen Weg, dass der (Ober-) Bürgermeister selbst in leitender Funktion in die Umsetzung eingebunden ist. Die Verantwortlichkeit eines Dezernenten für eine entsprechende Task Force ist weiterhin für 42 Prozent die ideale Lösung, während 15 Prozent eine Arbeitsgruppe in noch anderer Konstellation befürworten und zusammen 22 Prozent für die Delegation einzelner Aufgabenfelder an Fachbereiche (3 %) bzw. generell für eine dezentralisierte Verantwortung (19 %) eintreten. Eine Unterstützung durch externe Gremien bzw. Institutionen sehen 8 Prozent als den am besten gangbaren Weg an.

Zwischen der hohen Prioritätensetzung für die Nutzung der neuen Medien bei Umbau und Modernisierung der Verwaltung einerseits, der tatsächlichen Integration der Möglichkeit dieser neuen Technologien in ein strategisches, von den kommunalen Entscheidern persönlich betreutes Gesamtkonzept andererseits, besteht somit ein offenkundiger Widerspruch.

Die besondere Rolle, die der kommunalen politischen Führung beim Weg der Stadt zum virtuellen Rathaus zukommen sollte, betonen hingegen die Mehrzahl der Experten. Für sie steht diese hervorgehobene Führungsaufgabe dabei nicht im Gegensatz zum Teamgedanken, der mit den neu zu schaffenden Verwaltungsstrukturen an Bedeutung gewinnt.

Aber klar müsse sein, „dass es nur von oben in Gang kommen kann“, oder anders formuliert: „dass angesichts der Bedeutung dieser Entwicklung ... sich die politische

*Führung um dieses Thema 1:1 kümmern“ muss. „Die Implementierung selber, ..., das kann man sicherlich delegieren. Aber der strategische Teil, der darf nicht delegiert werden. Der muss am Kabinettstisch sein.“*

### **3.4 Rückhalt in der Kommune**

Den stärksten Rückhalt auf dem Weg zum virtuellen Rathaus verspüren die kommunalen Entscheider in den größeren deutschen Städten von Seiten der Unternehmen vor Ort sowie der Wirtschaftsverbände und Kammern: 71 bzw. 70 Prozent berichten, dass ihre Aktivitäten aus diesem Bereich voll und ganz mitgetragen werden. Etwas zurückhaltender ist offenbar die Unterstützung aus der politischen Sphäre. Von dem jeweiligen Stadtparlament sagen dies 61 Prozent, von den politischen Parteien nur 54 Prozent. Von völliger Distanz dieser kommunalen Akteure gegenüber den Plänen für E-Government sprechen allerdings auch nur zwischen einem und sieben Prozent.

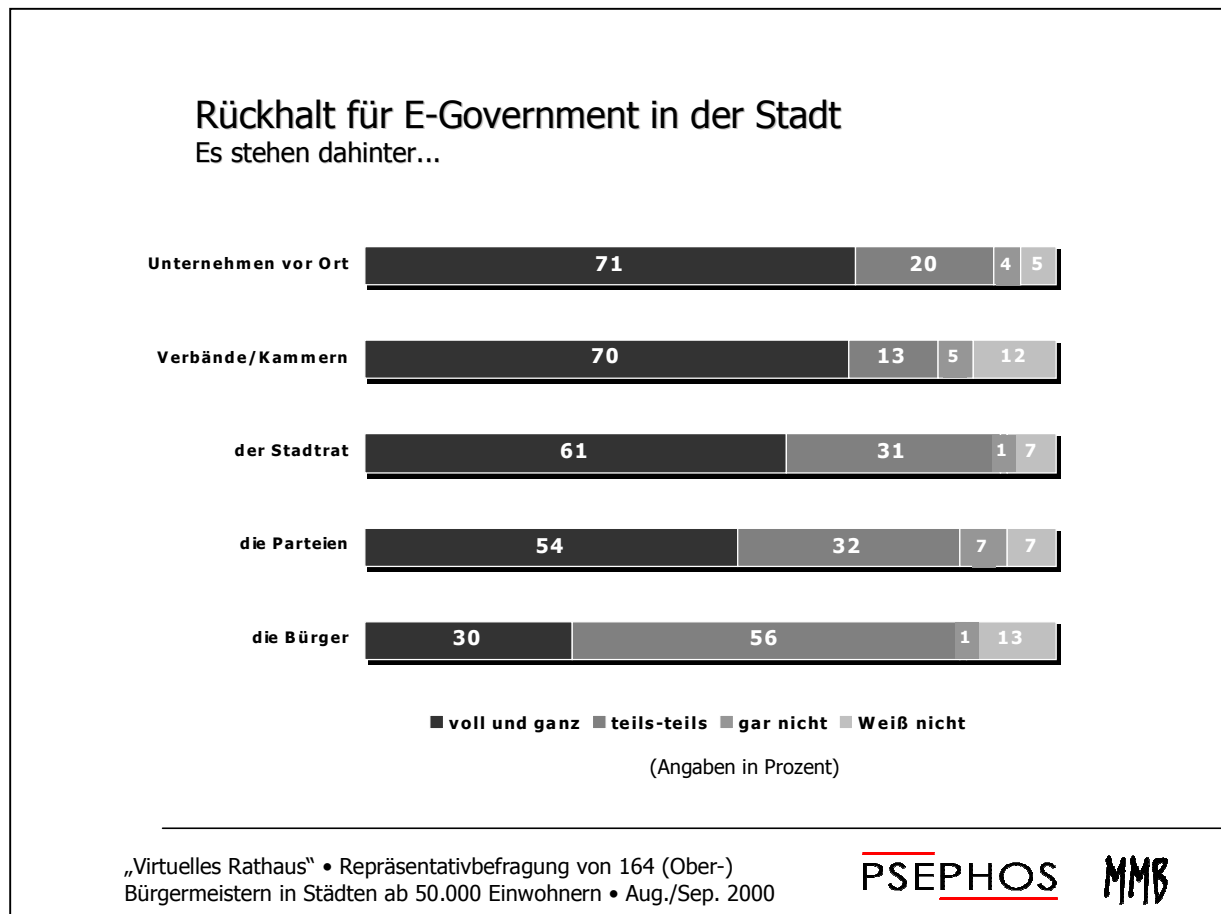
Auffällig ist jedoch, dass sich nur 30 Prozent der Stadtoberhäupter einer vorbehaltlosen Unterstützung durch die Bevölkerung sicher sind. Die Mehrheit von 56 Prozent erwartet von den Bürgerinnen und Bürgern nur einen geteilten Rückhalt, kaum (1 %) stellt man völlige Ablehnung fest.

Hier ist jedoch offenbar die strategische Gestaltungskraft, die politische Kommunikations- und Führungsfähigkeit der politisch Verantwortlichen besonders gefragt. Gerade die Wechselwirkung von neuem Angebot (kommunaler Dienstleistung und Kommunikation) einerseits, zukunftsgerichteter Nachfrage und Mitwirkung der Bürger andererseits könnte jedoch dem schwierigen Prozess der Entwicklung von E-Government **und** E-Democracy zusätzliche Dynamik verleihen. Diesen Rückschluss erlauben auch die Befunde der Befragung, wonach die Städte, die auf dem Weg zum virtuellen Rathaus schon weiter sind, sich weit mehr von der kommunalen Wirtschaft und Politik beflügelt sehen, als diejenigen, die sich erst im Vorstadium befinden.

Die vergleichsweise geringere Gewichtung der partizipatorischen Potenziale des Verwaltungsumbaus generell zeigt, dass in dieser Frage bei einem Großteil der



kommunalen Entscheider eine Erweiterung der Perspektive und eine entsprechende Kommunikation mit der Bevölkerung notwendig sind.



## 4. Voraussetzungen für die erfolgreiche Zielerreichung: Ressourcen und erforderliche Kompetenzen

### 4.1 Verfügbare Ressourcen und „Nachrüstbedarf“

Angesichts der angespannten Haushaltslage der deutschen Städte rückt vor der Entscheidung für einen grundlegenden strukturellen Umbau der Verwaltung die Frage ins Zentrum der Überlegungen, inwieweit die hierfür erforderlichen Ressourcen verfügbar sind. Welche Neuinvestitionen sind erforderlich, auf welchen vorhandenen Ressourcen und endogenen Potenzialen kann eine Stadt aufbauen, und was steht im Vordergrund – die Beschaffung und Implementierung von Technik oder die Implementierungsberatung sowie die Schulung von Mitarbeitern und Bürgern?

Auch wenn 63 Prozent der Verwaltungschefs die mangelnde Medienkompetenz und technische Ausstattung der Bevölkerung als eine eher **geringe** grundsätzliche Hürde auf dem Weg zum virtuellen Rathaus sehen, so konstatieren sie doch erheblichen „Nachrüstbedarf“, insbesondere bei der Betreuung und Anleitung der Bürger für eine aktive Nutzung der Online-Angebote der Kommune.

Die Antworten auf diese Frage zeigen einmal mehr, dass die befragten (Ober-) Bürgermeister und Verwaltungschefs nicht in den „harten“ technischen Komponenten des Umbaus ihrer Verwaltung zum virtuellen Rathaus das entscheidende Hemmnis sehen. Defizite und einen entsprechend dringenden Handlungsbedarf konstatiert man vielmehr bei den „weichen“, beratungsintensiven Komponenten.

An der Spitze des Nachrüstbedarfs steht die Betreuung und Anleitung von Bürgerinnen und Bürgern beim Umgang mit den neuen Technologien; hier geht die Hälfte der kommunalen Entscheider (49 %) davon aus, dass „erheblich“ nachgerüstet werden muss. Ein zwar geringeres, aber dennoch nicht zu vernachlässigendes Defizit sieht das Gros zudem in der Beratung bei der Umsetzung von E-Government-Konzepten sowie bei der Qualifikation der Mitarbeiter.

Den geringsten Bedarf an zusätzlichen Investitionen konstatiert man auf dem Gebiet der technischen Infrastruktur sowie des technischen Fachpersonals. Hier geben 41 bzw. 37 Prozent an, über ausreichende Ressourcen zu verfügen (zum Vergleich: bei der Qualifikation der Mitarbeiter sagen das lediglich 12 Prozent).

Das mit der Diskussion um eine „Greencard“ für ausländische Computerexperten in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückte Defizit an IT-Fachkräften scheint für die befragten Städte kein zentrales Thema zu sein. Nur jede fünfte Stadt stellt hier einen erheblichen Nachrüstbedarf fest, damit rangiert dieser Punkt auf der Defizitliste an letzter Stelle.



Nicht die Einstellung zusätzlicher IT-Fachkräfte und die damit entstehenden Kosten bilden das zentrale Problem, sondern die Qualifizierung der Mitarbeiter ist entscheidend. Hier stehen die öffentlichen Verwaltungen vor ähnlichen Herausforderungen an die Personalentwicklung wie die private Wirtschaft auch. Durch die Einführung von E-Government wird eine neue, höhere Stufe der IT-Kompetenz verlangt – vergleichbar den Anforderungen, die beim Einstieg eines Unternehmens in den E-Commerce entstehen.

Diese Entwicklung hat jedoch nicht zur Folge, dass zusätzliche Fachkräfte für Informationstechnologie – Ingenieure oder IT-Fachangestellte – beschäftigt werden müssen.

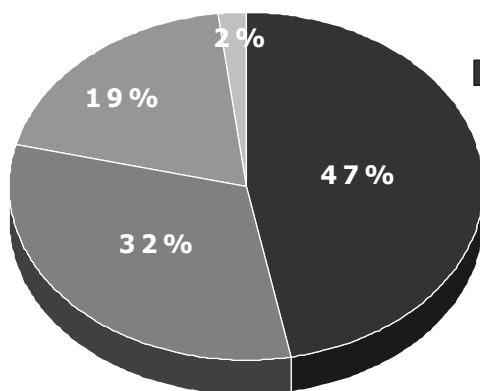
Dies bestätigt auch einer der befragten Experten aus der Wissenschaft: „*Ich glaube fast, dass der Anteil von IT-Spezialisten in den Verwaltungen gleich bleiben wird.*“

## **4.2 Beratungsbedarf und seine Inhalte**

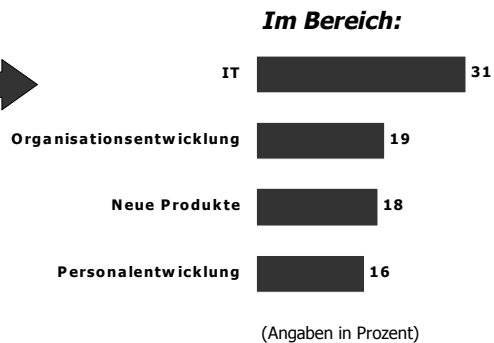
Zur Erinnerung: ein Drittel (32 %) der befragten (Ober-) Bürgermeister und Verwaltungschefs gibt auf die Frage nach eventuellem Nachrüstbedarf für die Bewältigung der Aufgaben der E-Government-Implementierung an, dass sie „erheblichen“ Beratungsbedarf haben; weitere 37 Prozent sehen hier „etwas Bedarf“. Dies wirft die Frage auf, ob eine solche Beratung von externen Dienstleistern eingekauft oder eventuell von Fachleuten innerhalb der Kommunalverwaltung erbracht werden kann. Die Antwort der Befragten ist eindeutig: Mehr als drei Viertel melden Bedarf an externen Beratungsdienstleistungen bei der Umsetzung des E-Government-Konzepts in ihrer Stadt an. Dabei konzentriert sich der Bedarf auf Fachberatung zu einzelnen Themen; eine komplexe Beratung, die sich auf den gesamten Prozess der Realisierung des virtuellen Rathauses bezieht, hält nur etwa ein Drittel der kommunalen Entscheider für erforderlich.

In der Rangfolge der Themen, zu denen in diesem Zusammenhang Beratungsbedarf geäußert wird, rangieren technische Fragen an erster Stelle. Zwei Drittel derer wiederum, die Einzelthemen nennen, halten externe Beratung im Bereich der Informationstechnologien für erforderlich. Etwa vier Zehntel nennen den Bereich neuer Produkte und Dienstleistungen, die von einer „virtuellen Stadt“ entwickelt werden können, sowie das Thema Organisationsentwicklung. Für die Personalentwicklung wird von einem Drittel der (Ober-) Bürgermeister, die sich für eine Beratung zu Einzelthemen entschieden haben, Beratungsbedarf angemeldet.

## Bedarf an externer Beratung für E-Government



- Ja, Beratungsbedarf für einzelne Themen
- Ja, Beratungsbedarf für gesamten Prozess
- Kein Bedarf
- Keine Angabe



„Virtuelles Rathaus“ • Repräsentativbefragung von 164 (Ober-)  
Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern • Aug./Sep. 2000

**PSEPHOS** **MMB**

Insgesamt bestätigen diese Befunde die Aussagen der befragten Fachexperten, die übereinstimmend davon ausgehen, dass eine Stadt, die sich für den Umbau zum „Virtuellen Rathaus“ entschieden hat, ohne externe Beratung nicht auskommen wird. Dringend gewarnt wird von einer Verlagerung der Planung und organisatorischen Umsetzung nach außen, etwa an ein Beratungsunternehmen.

Vielmehr weist ein Experte auf die zeitliche Befristung der Unterstützung: „[...] die private Hand sagt: O.K., wir stellen uns zur Verfügung, dem Staat das Know-how zuzufließen zu lassen, auch zu helfen, dass er schlanker, [...] beweglicher [...] und dass er auch effektiver wird. Und wenn das erledigt ist, dann können wir diese ‚Krücke‘ wieder wegnehmen.“

An dieser zentralen Stelle sei eine Strategie des Outsourcing, die sich bei der technischen Umsetzung durchaus empfehle, eindeutig fehl am Platze. Vielmehr komme es, mit den Worten eines Experten aus der Wissenschaft, entscheidend darauf an, die Führungskräfte in den Rathäusern fit zu machen: „Die Planungskompetenz muss ver-

bessert werden. Die reicht, was die neuen Medien angeht, in den Verwaltungen nicht aus."

### 4.3 Notwendige Qualifikationen bei Führungskräften, Mitarbeitern und Bürgern

Wie bereits verschiedentlich angesprochen, betrachten die befragten (Ober-) Bürgermeister und Verwaltungschefs den Umbau der kommunalen Verwaltungen zu virtuellen Kommunikations- und Dienstleistungszentren nicht als primär technisches Thema – so wichtig die erforderliche Infrastruktur (und die externe Beratung bei ihrer Implementierung) auch bewertet wird. Dieser Befund wird auch durch die Angaben zum Qualifizierungsbedarf nachdrücklich bestätigt.

Insgesamt wird der Weiterbildungsbedarf außerordentlich hoch angesetzt, wie die folgende Tabelle ausweist:

<b>Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte und Mitarbeiter der Verwaltung</b>				
	<b>Sehr groß /groß</b>	<b>Weniger groß /gering</b>	<b>Gar kein Bedarf</b>	<b>Weiß nicht / Keine Angabe</b>
<b>Führungskräfte</b>	<b>84%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
<b>Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben</b>	<b>79%</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>
Quelle: PSEPHOS/MMB, Repräsentativbefragung von 164 (Ober-) Bürgermeistern in Städten ab 50.000 Einwohnern, August/September 2000				

Während insgesamt der Bedarf an Schulungen und anderen Formen des Kompetenzerwerbs, der für die Bewältigung der neuen Aufgaben in einer virtualisierten Stadtverwaltung entsteht, bei allen Mitarbeitern sehr hoch eingeschätzt wird, zeigen sich deutliche inhaltliche Unterschiede zwischen dem Weiterbildungsbedarf von

Führungskräften auf der einen Seite und Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben auf der anderen.

Ansprechpartner für Bürger und Unternehmen in alltäglichen Fragen der kommunalen Verwaltung ist in aller Regel zunächst ein Sachbearbeiter. Diese Funktionsverteilung wird auch durch E-Government nicht wesentlich verändert. Um den Erwartungen der Bürger an das „Funktionieren“ des virtuellen Rathauses zu entsprechen und den erweiterten (schnelleren, umfassenderen, bequemeren usw.) Bürgerservice realisieren zu können, bedarf es nicht so sehr einer verstärkten technischen Kompetenz der Verwaltungsmitarbeiter als vielmehr einer Erweiterung ihrer Servicekompetenz. 72 Prozent der Befragten halten eine Weiterbildung für kommunale Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben auf diesem Gebiet für „sehr wichtig“ – und auch bei sich selbst und den Kollegen auf der kommunalen Führungsebene schätzen dies immer noch 55 Prozent als sehr wichtig ein.

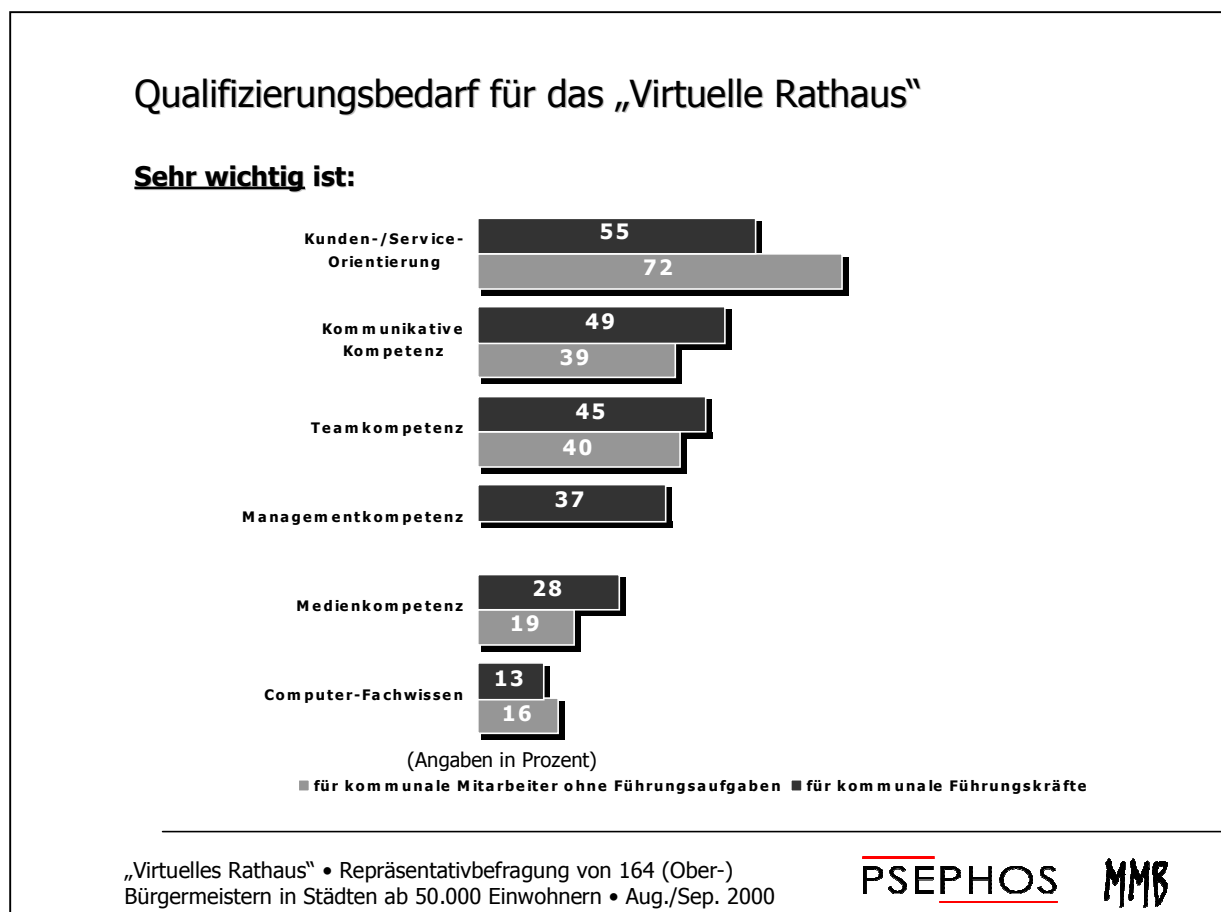
Dass mit dem Umbau der Verwaltung zum virtuellen Rathaus auch neue Formen des Managements und der Prozesssteuerung auf alle Beteiligten zukommen, drückt sich in der hohen Bedeutung aus, die den Weiterbildungsthemen „Kommunikative Kompetenz“, „Teamkompetenz“ und – nur für die Gruppe der Führungskräfte abgefragt – „Managementkompetenz“ beigemessen wird. Vor allem Führungskräfte in den kommunalen Verwaltungen erwartet nach diesen Befunden ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm, wenn die Aufgaben des E-Government angemessen bewältigt werden sollen.

Ein Experte beschreibt den Sachverhalt sehr deutlich: *„Nicht mehr verwalten ist angesagt, sondern gestalten. [...] der menschliche Kontakt, das Gespräch mit einem Klienten, mit ihm partnerschaftlich zusammenzuarbeiten – das wird über Menschen organisiert und dies geht nur, wenn ich auch die Qualifikation der [Mitarbeiter] entsprechend neu formuliere und das setzt wesentlich soziale Kompetenz voraus, die bisher in den Ausbildungsstätten der öffentlichen Verwaltung nicht gelehrt wird.“*

Ob hinter diesen grundlegenden sozialen und organisatorischen Kompetenzen die Bedeutung der Medienkompetenz sowie der IT-Kompetenz für die erfolgreiche Implementierung einer kommunalen E-Government-Strategie zu gering eingeschätzt wird, sei hier dahingestellt. Folgt man den Einschätzungen der befragten Experten, dann ist auch diesen, für die Virtualisierung von Verwaltungshandeln unverzichtba-

ren Qualifikationen eine gleichrangige Bedeutung beizumessen – mit entsprechenden Konsequenzen für die Weiterbildungsprogramme der Kommunalverwaltungen.

Es zeugt von einem klaren Bewusstsein der kommunalen Verantwortlichen von den Aufgabenstellungen, die eine Realisierung des virtuellen Rathauses mit sich bringt, dass sie es nicht als erstrebenswert ansehen, die Verwaltungsmitarbeiter oder die Führungskräfte nun zu Hard- und Softwarespezialisten ausbilden zu lassen. Worauf es bei der Weiterqualifizierung auch im IT-Bereich in erster Linie ankomme, so einer der Topexperten aus der Wissenschaft, „das sind nicht nur technische Fragen, das sind zunehmend auch Managementqualifikationen, die auch von den IT-Fachleuten verlangt werden.“



Ohne Übertreibung kann aus den Ergebnissen der repräsentativen Befragung ebenso wie aus den Expertenstatements geschlossen werden, dass der Erfolg einer E-Government-Strategie mit der Kompetenz der Führungskräfte sowie der Qualifikation und dem Engagement der Verwaltungsmitarbeiter steht und fällt. Auch hier muss



eine Stadt, ähnlich wie auf technischem Gebiet, keineswegs bei Null anfangen, wie einer der Verbandsexperten deutlich hervorhebt: „Wir haben zunächst einmal, ganz abstrakt gesprochen, ein hohes Potenzial an Erkenntnissen auf der Mitarbeiterebene. Sie sind für mich der eigentliche Schlüssel, hier liegt das Wissen. (...) Wir müssen es nur entdecken und müssen den Mitarbeitern auch Möglichkeiten geben, dieses Wissen zu entfalten.“

## 5. Ausblick und Schlussfolgerungen

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bieten hervorragende Möglichkeiten für Kommunen, um sowohl ihre Dienstleistungsqualität zu verbessern und ihre Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten als auch eine verstärkte Partizipation der Bürger zu erreichen. Die Verwaltungschefs haben dies als eine maßgebliche strategische Herausforderung für ihre Kommunen erkannt und bereits zu einem großen Teil die dafür notwendige Basisinfrastruktur geschaffen. Allerdings besteht erheblicher Bedarf an Beratung und Qualifizierung sowohl für kommunale Führungskräfte als auch für Verwaltungsmitarbeiter. Die Bedeutung dieses Themas wird von den meisten Entscheidern erkannt, wenngleich sie hier ambivalent reagieren: Sie erkennen die Notwendigkeit der Weiterbildung, sind jedoch unsicher bei der Finanzierung entsprechender Maßnahmen.

Der weitere Befund dieser Untersuchung, dass sich kommunale Führungskräfte des Rückhalts weiterer Teile der Bevölkerung für die Pläne des Virtuellen Rathauses nicht sicher sind, beinhaltet zugleich eine gestalterische Chance und Herausforderung. Wenn sich die verantwortlichen Entscheider in den Kommunen um ein strategisches Herangehen und gemeinsam mit allen relevanten lokalen Akteuren ein Leitbild für die vernetzte Kommune entwickeln, dann kann erwartet werden, dass finanzielle Restriktionen bei der Qualifizierung und der Beratung nur mehr eine nachgeordnete Rolle spielen.

Hier bietet sich somit eine hervorragende Möglichkeit, neue Formen von Public Private Partnership zu praktizieren. Die neuen I&K-Technologien könnten dergestalt Katalysator für ein kommunales Management und für eine erweiterte Partizipation auf lokaler Ebene sein. Wenn Electronic Government derart in eine kommunale Gesamtstrategie eingebettet wird, dann erschöpft sich dies Thema nicht in Fragen verwaltungsorganisatorischer Prozesse oder technischer "Aufrüstung", sondern führt letztlich zu einer neuen Verhältnisbestimmung von Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft.

Der künftige Erfolg von E-Government-Strategien in den deutschen Kommunen hängt, so ein zentrales Resultat der vorliegenden Untersuchung, nicht primär von den eingesetzten Technologien ab. Entscheidende Voraussetzungen sind vielmehr die Managementkompetenz der Führungskräfte sowie 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.

## Anhang:

### A. Literaturliste

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1998): Computer für die Stadt der Zukunft. Der strategische Einsatz von Informationstechnologie in der Kommune. Internationale Recherchen und Fallbeispiele, Gütersloh.

Bütow, Steffi/Floeting, Holger (1999): Elektronische Stadt- und Wirtschaftsinformationssysteme in den deutschen Städten, Stuttgart.

Deutsches Institut für Urbanistik (2000), Offline: Newsletter aus der Begleitforschung zum Städtewettbewerb MEDIA@Komm Nr. 9, Berlin.

Freiberg, Ulf (2000): Willkommen in der neuen Realität: Mit e-government in die Wissensgesellschaft, in: VOP (2000), a.a.O., S. 12f.

Gersemann, Olaf (2000): Nahtloser Service, in: Wirtschaftswoche 22/2000, S. 31ff.

Grollmann, Dominik/Klein/Patrick (2000): Der virtuelle Bürger, in: Internet World 9/2000, S. 58ff.

Kamps, Klaus (Hrsg.) (1999): Elektronische Demokratie?: Perspektiven politischer Partizipation, Opladen.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hrsg.) (2000): Kommune und Internet: Strategische Überlegungen und Hilfen zur Umsetzung, Köln.

KPMG Consulting (2000): Verwaltung der Zukunft - Status Quo und Perspektiven für E-Government 2000, o.O.

Kubicek, Herbert (1998): Interaktive Rathäuser in Deutschland: eine Evaluation kommunaler Verwaltungsangebote im World Wide Web, Bremen.

[www.fgk.informatik.uni-bremen.de](http://www.fgk.informatik.uni-bremen.de)

Kubicek, Herbert/ Hagen, Martin (2000): One-Stop Government in Europe: Results from 11 national surveys, Bremen.

[www.infosoc.informatik.uni-bremen.de/cost/one-stop-government](http://www.infosoc.informatik.uni-bremen.de/cost/one-stop-government).

Kubicek, Herbert/Braczyk, Hans-Joachim u.a. (Hrsg.) (1999): Multimedia@Verwaltung: Marktnähe und Bürgerorientierung mit elektronischen Dienstleistungen, Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, Heidelberg.

Langkabel, Thomas (2000): E-Government: Der Weg ist das Ziel, in: VOP (2000), a.a.O., S. 6ff.

Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000): Multifunktionale Serviceläden, Oldenburg.  
[www.uni-oldenburg.de/fb3/lehre/lenk](http://www.uni-oldenburg.de/fb3/lehre/lenk)

Müller, Gabriele (2000), Mit der Maus den Hund anmelden, in: Focus 36/2000, S. 170ff.

PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) (2000): E-Government.  
[www.pricewaterhousecoopers.com/de/ger/about/press-rm/030700-2.html](http://www.pricewaterhousecoopers.com/de/ger/about/press-rm/030700-2.html)

PriceWaterhouseCoopers Deutsche Revision/Deutscher Städte- und Gemeindebund (2000), Die Zukunft heißt E-Government, Frankfurt.

Reinermann, Heinrich (2000): Der öffentliche Sektor im Internet, Speyerer Forschungsberichte Nr. 206, Speyer.

Reinermann, Heinrich/von Lucke, Jörn (Hrsg.) (2000): Internet - Call Center - Bürgerbüro, Speyerer Forschungsberichte Nr. 205, Speyer.

Verwaltung - Organisation - Personal (VOP) (2000): E-Government - die Chance zur Modernisierung, VOP Sonderheft 2/2000, Wiesbaden.

## **B. Tabellenanhang (Auswahl aus dem Gesamttabellensatz)**

- 1 Zentrale E-Mail-Adresse für die Verwaltung?
- 2 Erreichbarkeit des (Ober-) Bürgermeisters per E-Mail
- 3 Bedeutung einzelner Ziele der Verwaltungsmodernisierung
- 4 Hindernisse bei der Realisierung des „Virtuellen Rathauses“
- 5 Stand der Umsetzung von E-Government
- 6 Gegenwärtiger Stand der Umsetzung (in Prozent)
- 7 Erwarteter Umsetzungsstand in drei Jahren
- 8 Maßnahmen und Strategien zur Umsetzung des „Virtuellen Rathauses“
- 9 Systematisches Benchmarking?
- 10 Orientierungsgrößen des Benchmarking
- 11 Ausreichende Ressourcen oder Notwendigkeit der Nachrüstung?
- 12 Stellenwert von Qualifikationen für Führungskräfte im Rahmen von E-Government
- 13 Stellenwert von Qualifikationen für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben im Rahmen von E-Government
- 14 Rückhalt für das „Virtuelle Rathaus“ bei den kommunalpolitischen Akteuren
- 15 Organisatorische Verankerung von E-Government