

Nunmehr zum achten Male liegt ein Sammelband zum Workshop „GeNeMe – Gemeinschaften in Neuen Medien“ vor, der Beiträge zu folgenden Themenfeldern enthält:

- Konzepte für GeNeMe (Geschäfts-, Betriebs- und Architektur-Modelle),
- IT-Unterstützung (Portale, Plattformen, Engines) von GeNeMe,
- E-Learning in GeNeMe,
- Wissensmanagement in GeNeMe,
- Anwendungen und Praxisbeispiele von GeNeMe und
- Soziologische, psychologische, personalwirtschaftliche, didaktische und rechtliche Aspekte von GeNeMe.

Sie wurden aus einem breiten Angebot interessanter und qualitativ hochwertiger Beiträge zu dieser Tagung ausgewählt.

Das Interesse am Thema GeNeMe (Virtuelle Unternehmen, Virtuelle Gemeinschaften etc.) und das Diskussionsangebot von Ergebnissen zu diesem Thema sind im Lichte dieser Tagung also ungebrochen und weiterhin sehr groß.

Die thematischen Schwerpunkte entsprechen aktuellen Arbeiten und Fragestellungen in der Forschung wie auch der Praxis. Dabei ist die explizite Diskussion von Geschäfts- und Betreibermodellen für GeNeMe, insbesondere bei der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Lage, zeitgemäß und essentiell für ein Bestehen der Konzepte und Anwendungen für und in GeNeMe.

In zunehmendem Maße rücken weiterhin auch Fragen nach den Erfolgsfaktoren und deren Wechselbeziehungen zu soziologischen, psychologischen, personalwirtschaftlichen, didaktischen und rechtlichen Aspekten in den Mittelpunkt. Deshalb wurde hierzu ein entsprechender Schwerpunkt in der Tagung beibehalten.

Konzepte und Anwendungen für GeNeMe bilden entsprechend der Intention der Tagung auch weiterhin den traditionellen Kern und werden dem Anspruch auch in diesem Jahr gerecht.

Die Tagung richtet sich in gleichem Maße an Wissenschaftler wie auch Praktiker, die sich über den aktuellen Stand der Arbeiten auf dem Gebiet der GeNeMe informieren möchten.

Klaus Meißner / Martin Engeliem (Hrsg.)

# Virtuelle Organisation und Neue Medien 2005

Workshop GeNeMe2005  
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 6./7.10.2005

## A.5 Serviceorientierte Gestaltung mobiler Verwaltungsprozesse

*Angela Frankfurth<sup>1</sup>, Michael Knopp<sup>1</sup>, Oliver Gerstheimer<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Universität Kassel, ITeG - Forschungszentrum für Informationstechnik-Gestaltung*

*<sup>2</sup>Fachbereich Kunsthochschule, FG System Design*

### 1. Grundlagen einer serviceorientierten mobilen Verwaltung

Die Idee einer mobilen Verwaltung<sup>1</sup> entspringt der Kombination von drei derzeit wirkenden Entwicklungslinien. Als erstes zu nennen ist das Electronic Government, das aufbauend auf der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung nun zu einer umfassenden Vernetzung der Verwaltung führt. Diese Vernetzung wirkt zum einen intern durch die Verbindung auch horizontal zueinander stehender Verwaltungseinheiten, zum anderen extern durch die verstärkte Einbindung von Bürgern und Unternehmen in Arbeitsabläufe der Verwaltung durch das Internet. In Verbindung hierzu stehen die verwaltungsorganisatorischen Bestrebungen, zentrale Front Offices anzubieten, die dem Bürger oder den Unternehmen im Sinne eines One Stop Governments zur Verfügung stehen und die Bearbeitung der Vorgänge in fachlich spezialisierten und zusammengefassten Back Offices abwickeln. Hinsichtlich des Front Offices lässt sich nun die dritte angesprochene Entwicklungslinie integrieren: die steigende Verbreitung mobiler Kommunikationsgeräte und der fortschreitende Funktionsumfang mobiler Informations- und Kommunikationstechnik. Neben die zeit- und ortsunabhängige Information durch Vernetzung treten der ortsunabhängige Zugriff und die Ortsunabhängigkeit der Arbeitsvorgänge. Durch diese Entwicklung kann das im Internet angebotene Front Office der Verwaltung auch mobil in Anspruch genommen werden und erfährt eine Erweiterung des potentiellen Kundenkreises [Rein95]. Viel bedeutsamer aber ist, dass die Verwaltung bei geeigneten Zielgruppen und Prozessen mittels mobiler Mitarbeiter weit mehr vor Ort tätig werden kann. Die Schnittstelle (Information, Kommunikation und Interaktion) zwischen Verwaltung und Kunden kann damit noch weiter in Richtung der Kunden verlagert werden, die Organisations- und Infrastruktur der Verwaltung wird in Teilen virtuell. Leitbilder bei der Nutzung dieser Möglichkeiten müssen Effizienz und Serviceorientierung der entwickelten Anwendungen und Dienste sein.

---

<sup>1</sup> Der Mobilitätsbegriff wird in diesem Beitrag hinsichtlich der folgenden Ausprägungen verwendet: er meint die räumliche Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern im Rahmen ihrer Verwaltungstätigkeit, die räumliche Mobilität von informations- und kommunikationstechnischen Geräten zur Ausübung der Tätigkeiten sowie die hierfür ebenfalls erforderliche Mobilität von Daten bzw. Informationen.

## 2. Entwicklungstrends

Für die Gestaltung serviceorientierter und damit nicht zuletzt kundenorientierter Verwaltungsleistungen ist es wesentlich, zu erkennen, wie sich der Bedarf an öffentlichen Dienstleistungen entwickeln wird. Hierfür ist ein möglichst umfassender Blick auf die Entwicklung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen notwendig. Hierzu zählen u.a. sozio-kulturelle, techno-ökonomische und sozio-technische Entwicklungen ebenso wie Entwicklungen innerhalb der öffentlichen Verwaltungen.

Zu den sozio-kulturellen Trends gehört beispielsweise die demografische Entwicklung, die durch die relative Alterung der Bevölkerung unter anderem den Bedarf an Erziehungs- und Ausbildungsleistungen sowie an sozialen und gesundheitsbezogenen Betreuungsleistungen bzw. an Versorgungsleistungen für ältere Menschen beeinflusst [vgl. Grun96].

Die Betrachtung des techno-ökonomischen Systems zeigt, dass technologische Entwicklungen als Katalysator für Veränderungen innerhalb der Verwaltungen wirken können. Ein wesentlicher Aspekt für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Wirtschaftlichkeit der Anwendungen sowie die Möglichkeit von Einsparungen. Neben dem Wirtschaftlichkeitsaspekt, bei dem Einsparungen im Vordergrund stehen, sollten jedoch auch – gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – kundenorientierte, bürgernahe Ansätze berücksichtigt werden, die die Zufriedenheit der Bürger zum Ziel haben. Hier muss die Gestaltung der Technologie und der Organisation aus Kundensicht erfolgen, ohne zunächst die Wirtschaftlichkeit der Lösung zu betrachten.

Der Begriff „sozio-technisch“ beschreibt die wechselseitigen Einflüsse von sozialen und technischen Systemen. Sozio-technische Trends sind hier unter zwei Aspekten zu berücksichtigen: einmal aus gesellschaftlicher Sicht<sup>2</sup> und einmal aus der Sicht der Verwaltung<sup>3</sup>. Ein sozio-technischer Trend in der Gesellschaft ist z.B. die aufgrund der großen Verbreitung von mobilen Endgeräten vielfältige, orts- und zeitunabhängige Nutzung von Kommunikationsmöglichkeiten, die die Erwartungshaltungen gegenüber Organisationen hinsichtlich der von ihnen zur Verfügung gestellten Kommunikationskanäle beeinflusst. Diese sollen aus ökonomischer Sicht effizient und aus rechtlicher Sicht vor allem sicher sein.

Als Organisation stellt die Verwaltung ein besonderes soziales System dar. Organisationen im Allgemeinen und die Verwaltung im Besonderen sind durch einen hohen Grad an formal definierten Regeln, Funktionen und Entscheidungswegen

---

<sup>2</sup> Wechselseitiger Einfluss zwischen Technologien und Gesellschaft.

<sup>3</sup> Wechselseitiger Einfluss zwischen Technologien und Organisation sowie zwischen Mitarbeitern und Technologien.

---

gekennzeichnet. Somit ist die Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern ein sehr relevanter Aspekt, der durch Techniken unterstützt werden kann, die sich wiederum auf die Kommunikation und damit auf die Organisation auswirken können. Technik und soziales System stehen hier in einer sich wechselseitig beeinflussenden Beziehung. Damit wird auch deutlich, dass die Optimierung des einen Systems nur unter Berücksichtigung des jeweilig anderen Systems erfolgen sollte.

Zu den verwaltungsinternen Entwicklungen gehören beispielsweise die Herstellung eines zweistufigen Verwaltungsaufbaus, der Bürokratieabbau [Hill04], das Neue Steuerungsmodell (New Public Management), aber auch der Ausbau von Bürgerbüros als einheitliche Anlaufstelle für den Bürger. Auf Bundesebene sind die Bestrebungen in der Initiative „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ gebündelt. Ein weiterer Trend ist die Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung mit externen Partnern beispielsweise in Form von Public Private Partnerships. Weitere Trends zeichnen sich mit der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Einnahme verschiedener Rollen durch die Verwaltungsmitarbeiter ab. Diese Trends erfordern auf Seiten der Verwaltungsmitarbeiter eine hohe Flexibilität sowie eine Steigerung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen [vgl. oV05a].

### **3. Ziel- und Bedürfnisgruppen**

Das Angebot eines mobilen Front Offices erscheint nicht für jede Art von Verwaltungstätigkeit und erst Recht nicht mit Blick auf jede Zielgruppe sinnvoll. Da der Aufwand bei der Aufgabenerfüllung durch einen mobilen Verwaltungsmitarbeiter in jedem Fall höher ist als bei einer reinen Internettransaktion oder -interaktion, ist letzteres vor allem bei Massen Anwendungen oder entsprechend kompetenten Bevölkerungsteilen vorzuziehen. Nicht immer werden die Kundenorientierung und der Wunsch der Kunden nach persönlichem Kontakt ohne den Marsch zu den Ämtern Vorrang vor der wirtschaftlichen Erwägung haben können. Daher ist es notwendig, Zielgruppen für mobile Leistungen zu beschreiben. Zielgruppen sind vor allem Menschen, die selbst nur beschränkt mobil sind, überdurchschnittlich viele Verwaltungskontakte haben und dabei gesteigerten Beratungsbedarf aufweisen. Besonders aufgrund des demografischen Wandels wird es vermutlich in den nächsten Jahrzehnten zunehmend ältere Menschen geben, die den Kontakt zur Verwaltung nicht mehr herstellen können – einerseits aufgrund physischer Immobilität (z.B. durch Krankheit), andererseits wegen fehlender Kompetenzen im Umgang mit neuen Medien. Infrage kommende Tätigkeiten zeichnen sich entweder durch einen gesteigerten Ortsbezug aus oder durch den nutzbringenden Einsatz multimedialer Dokumentation. Die zur Bearbeitung erforderlichen Daten sollten von Einzelfall zu Einzelfall variieren

und ihre Klärung einen vertieften Interaktionsprozess voraussetzen. Im anderen Fall sind es noch Inspektionstätigkeiten, bei denen die erhobenen Daten zwar gleichförmig sind, aber zur Arbeitersparnis besser direkt in die Vorgangsakte einfließen könnten.

#### **4. Der mobile Verwaltungsmitarbeiter**

Der Einsatz von mobiler Informations- und Kommunikationstechnologie auf Seiten der Verwaltung für Vorgänge, bei denen bislang noch keine Mobilkommunikation gezielt eingesetzt wurde, führt zu dem Konzept des mobilen Verwaltungsmitarbeiters. Anstatt wie bisher einen Sachverhalt anhand der durch Formulare und weitere Auskünfte gesammelten Angaben zu bearbeiten, soll der verantwortliche Verwaltungsmitarbeiter den oder die Handlungsadressaten aufsuchen. Vor Ort können die erforderlichen Angaben im Gespräch erfragt werden, wobei individuelle Besonderheiten schneller festgestellt werden können und eine bessere Beratung und Aufklärung des Handlungsadressaten über die beabsichtigten und möglichen Verwaltungshandlungen erreicht werden kann. Durch die Aufnahme vor Ort und die direkte Kommunikation können Fehler bei der Sachverhaltserarbeitung, Nachfragen wegen Unvollständigkeit und Medienbrüche durch Schriftverkehr vermieden werden. Beim Vorliegen von einfachen und klar geregelten Sachverhalten kann der Vorgang sogar vor Ort fertig entschieden werden. Das Handeln des mobilen Verwaltungsmitarbeiters kann dabei umfassend durch die mobile Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt werden. Durch den mobilen Zugriff auf die elektronische Vorgangsakte sind sämtliche vorhandenen Daten vor Ort verfügbar und können überprüft werden. Durch entsprechende Fachanwendungen können Daten zum einen gleich in Formularform erfasst werden, um automatisiert für die Entscheidung aufbereitet zu werden, zum anderen können aber auch individuelle Entscheidungsgrundlagen erfasst oder sogar multimedial dokumentiert und, versehen mit einer mobilen Signatur des Verwaltungsmitarbeiters, unmittelbar der Akte hinzugefügt werden. Zudem steht dem Verwaltungsmitarbeiter vor Ort der Zugriff auf sämtliche weiteren Informationen der Verwaltung zur Verfügung. Angestoßen durch die Erfassung der Bedürfnisse vor Ort, kann er nach weiteren passenden Maßnahmen suchen oder den Vorgang ohne Zeitverlust an weitere betroffene Verwaltungsbehörden weiterleiten. Im Ergebnis kann auf diese Weise die Zahl der zur Bearbeitung notwendigen Verwaltungskontakte reduziert, die Entscheidungsqualität und die Entscheidungstransparenz erhöht sowie die Kundenorientierung der Verwaltung verbessert werden. Die technischen und organisatorischen Sachzwänge, die in der Vergangenheit einer solchen vor Ort Tätigkeit im Weg standen, können durch die neuen Mittel überwunden werden.

---

## 5. Rechtliche, ökonomische und soziologische Aspekte der virtuellen Verwaltung

Die Verwaltung, als stark an rechtliche Vorgaben gebundene Institution, kann mobile Dienstleistungsangebote nur dann erfolgreich umsetzen, wenn sie in der Lage ist, die Schnittstellen rechtlich, ökonomisch, soziologisch und technisch optimal zu gestalten. Dabei müssen die genannten gesellschaftlichen, technologischen und verwaltungsorganisatorischen Trends beachtet werden.

### 5.1 Mitwirkung des Bürgers

Aus ökonomischer Sicht gilt es, bei e-Government-Lösungen eine kritische Masse zu erreichen, da nur in diejenigen Systeme weiterhin investiert wird, die ihre Wirtschaftlichkeit nachweisen können [vgl. WoKr05, 747f]. Dennoch werden weiterhin verschiedene Kommunikationskanäle zur Verwaltung bestehen müssen, damit der einzelne Bürger nicht ausgeschlossen wird. Der Umgang mit komplexen elektronischen Verwaltungsvorgängen kann, z.B. aufgrund fehlender Medien- und Online-Kompetenz, ein Problem für den Bürger darstellen. Bei vielen Verwaltungsvorgängen ist der Bürger aber zu einem aktiven Mitwirken verpflichtet. Die entsprechenden Pflichten sind im Zusammenhang mit der jeweiligen konkreten Verwaltungstätigkeit geregelt, Beispiele hierzu bieten § 90 AO<sup>4</sup> oder § 60 SGB<sup>5</sup> I.

Werden diese Dienstleistungen online erbracht, ist zu beachten, dass einige Bevölkerungsteile evtl. aufgrund der persönlichen Situation (z.B. Bildungsstand, Behinderung, altersbedingt) Online-Dienste nicht (selbstständig) nutzen können, d.h. in diesen Fällen die Schnittstelle nicht ohne weiteres in die Haushalte verlagert werden kann. Hier beeinflusst die Gestaltung der Schnittstellen wesentlich die Akzeptanz und Effizienz der Verwaltungsleistungen<sup>6</sup> [vgl. BIK105].

### 5.2 Medienbruchfreiheit

Zur effizienteren Durchführung von Kontrollen und Dokumentationen im Rahmen von m-Government müssen Antragsdaten und andere notwendige Daten ubiquitär abrufbar sein. Dies erfordert, dass eine Vielzahl an Daten der Verwaltung bereits in digitalisierter Form vorliegen muss. Weiterhin werden vor Ort entscheidungsrelevante ergänzende

---

<sup>4</sup> AO = Abgabenordnung

<sup>5</sup> SGB = Sozialgesetzbuch

<sup>6</sup> Eine im Auftrag der Siemens AG durchgeführte repräsentative Umfrage im Freistaat Sachsen kam zu dem Ergebnis, dass Bürger den Kontakt zur Verwaltung lieber per Telefon suchen. Internet und Bürgerbüro liegen nicht so stark im Trend. Einem Drittel der Befragten war e-Government bekannt. Lediglich die unter 35-jährigen sahen Bürger-Portale als vorteilhaft an. Schlussfolgerung der Studie war, dass die Umsetzung von Online-Lösungen für private Nutzer einen weiteren Zeithorizont haben kann. [oV05b]

Daten erhoben, deren Weitergabe fälschungs- und beweissicher sein und die an die entsprechenden Stellen weitergeleitet werden müssen. Häufig führt das Nichtvorhandensein einer mobilen Unterstützung zu fehlenden Daten, Mehrfachdatenerfassung, Dateninkonsistenzen sowie Datenredundanzen und trägt somit zu einer verzögerten Antragsbearbeitung sowie einer Mehrbelastung von Bürgern und Verwaltungsmitarbeitern bei.

Eine fallabschließende Bearbeitung, die in einfachen, leicht formalisierbaren Fällen auch schon vor Ort erfolgen kann, bedarf einer möglichst umfassenden, fehlerfreien und lückenlosen Informationsgrundlage. Bei Bedarf muss sich der Vorgang weiteren Entscheidungsträgern im Back Office Bereich genauso verständlich darstellen wie dem Mitarbeiter vor Ort. Ziel ist jedoch, dies gleich bei dem Arbeitsschritt vor Ort zu gewährleisten und zeitaufwendige Übertragungs- bzw. Aufbereitungsprozesse im Anschluss an den Arbeitsprozess vor Ort zu vermeiden. In elektronischer Form und eingebettet in eine elektronische Abbildung der Verwaltungsakte stehen die Informationen sofort für eine weitere Bearbeitung zur Verfügung.

Die rechtlichen Grundlagen für eine elektronische Speicherung und die elektronische Form von Dokumenten stehen seit dem 3. Verwaltungsverfahrensänderungsgesetz in vielen Fällen zur Verfügung, so dass die Hindernisse weit häufiger organisatorischer Natur sind.

### **5.3 Einflussicherung der Verwaltung**

Der effiziente und wirtschaftliche Einsatz mobiler Verwaltungsmitarbeiter setzt unter Umständen eine Umstrukturierung der Aufgaben und der IKT-Unterstützung voraus, beispielsweise auch durch die Zusammenarbeit mit privaten Leistungsanbietern [vgl. oV05a]. Dennoch muss die Verwaltung ihre steuernde und kontrollierende Position bewahren. Vor allem darf der Einsatz privater Anbieter bei der Gestaltung mobiler Verwaltungstätigkeit nicht dazu führen, dass über den Einsatz der Technik und durch Beschränkungen in den verwendeten Systemen Entscheidungen der Verwaltung inhaltlich beeinflusst oder vorgegeben werden. Durch die zunehmende Selbständigkeit der mobilen Verwaltungsmitarbeiter entfallen bisherige Kontrollmöglichkeiten. Z.B. ist zu erwarten, dass die Sachverhaltserfassung im Rahmen von m-Government-Diensten viel stärker als bislang allein auf der Erhebung der maßgeblichen Daten durch den Verwaltungsmitarbeiter vor Ort beruhen wird. Dagegen nehmen vom Bürger selbst verfasste Sachverhaltsangaben in den Vorgangsakten in diesem Kontext ab. Die wirksame Kontrolle der einer Entscheidung zugrunde liegenden Tatsachen anhand der Verwaltungsakte wird hierdurch unter Umständen erschwert. Durch die Gestaltung der mobilen Systeme – technisch wie organisatorisch – sollten die reduzierten

---

Kontrollmöglichkeiten ersetzt werden, um auch das Vertrauen der Bürger zu gewinnen. Durch die angesprochenen erweiterten Dokumentationsmöglichkeiten und den ortsunabhängigen Zugriff auf die Vorgänge entstehen jedoch auch neue Kontrollmöglichkeiten, die die erhöhte Selbständigkeit und Unabhängigkeit kompensieren können.

#### **5.4 Serviceorientierung durch m-Government**

Bürgernähe ist eine Forderung, die gegenüber der Verwaltung und auch der Politik immer wieder erhoben wird. In ihrem Inhalt ist sie jedoch alles andere als klar umrissen. Im Allgemeinen kann hierunter die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger und das Einbeziehen der Bürger in Entscheidungsprozesse verstanden werden. Die Stadt Berlin hat 1999 versucht, Bürgerorientierung in dem Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz festzuschreiben [vgl. Schu00]. Normiert wurde das Thema Erreichbarkeit der Verwaltung bezogen auf Öffnungszeiten, das Thema Kundenbefragung zur Leistungskontrolle, die Erleichterung und Beschleunigung von Antragsbearbeitung und Auskunftserteilung sowie die Leistungserbringung unabhängig von örtlicher Zuständigkeit.<sup>7</sup> Bezüglich der Erreichbarkeit wird insbesondere durch die Online-Bereitstellung eine 24/7-Erreichbarkeit angestrebt. Durch m-Government kommt eine weitere Qualität hinzu: das mobile Front Office der Verwaltung, d.h. die örtliche, physische Erreichbarkeit der Verwaltung von einem selbstbestimmten Ort aus sowie ein im Gegensatz zu e-Government persönlicher Kontakt.

In Form der mobilen Verwaltung wird e-Government durch den mobilen Verwaltungsmitarbeiter kompetent und serviceorientiert zum Bürger und Kunden gebracht, ohne abhängig zu sein von dessen technologischer Affinität zu e-Government. Insbesondere Beratungs- und Förderdienstleistungen werden von der Dienstleistung im realen Rathaus zu einer kombinierten realen wie elektronischen Dienstleistung mit großer Bürgernähe am Ort des Kundenbedürfnisses. Das Berufsfeld des mobilen Verwaltungsmitarbeiters wird sich zum Kunden hin verlagern und damit auf die gesellschaftlichen und verwaltungsorganisatorischen Veränderungsprozesse konstruktiv Einfluss nehmen. Allerdings wird sich auch das Berufsbild und -verständnis des mobilen Verwaltungsmitarbeiters durch die mobile Tätigkeit und die damit verbundene Losgelöstheit von der stationären Verwaltung verändern. Durch die Fokussierung auf die Mobilisierung von Verwaltungsprozessen und -mitarbeitern erhält m-Government eine eigenständigere Bedeutung, welche über die heutige Definition, die Erweiterung von e-Government-Dienstleistungen, hinausgeht.

---

<sup>7</sup> § 3 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (Berlin)



## **6. Integration elektronischer und mobiler Verwaltungsprozesse unter rechtlichen, ökonomischen und soziologischen Aspekten**

Die Erreichbarkeit sowohl der Verwaltung als auch des Bürgers ist durch die Entwicklung von Netzwerktechnologien stark erhöht worden. Bereits e-Government ist mehr als eine neue Kommunikationsschnittstelle, vielmehr besteht die Möglichkeit eine virtuellere Verwaltungsorganisation zu schaffen [vgl. Rein04]. Erste Pilotprojekte haben bereits begonnen, die neuen Möglichkeiten einzusetzen.<sup>8</sup> Die Integration von e/m ist daher ein Vorgang, der das Bild des Staates grundlegend verändern kann. Die hierdurch möglichen Veränderungen sollen hier interdisziplinär untersucht werden.

### **6.1 Chancen und Anforderungen**

Das beschriebene Grundkonzept einer mobilen Verwaltung bietet eine Reihe von Chancen, es hat aber auch bestimmten rechtlich, wirtschaftlich und gesellschaftlich determinierten Anforderungen zu genügen. Chancen bestehen in schnelleren Reaktionsmöglichkeiten, der Transparenzerhöhung, der Beschleunigung von Entscheidungsprozessen sowie der effizienteren Abwicklung und möglichen Individualisierung von Verwaltungsleistungen. Durch den Einsatz von mobilen Geräten und die Möglichkeit des mobilen Zugriffs auf Daten, kann die Verwaltung flexibler und serviceorientierter werden. Mobile Verwaltungsmitarbeiter können effizienter bei verschiedenen Ortsterminen eingesetzt und flexibler gesteuert werden.

Die Anforderungen gelten zu einem nicht geringen Teil der technischen Gestaltung, doch nicht minder bedeutsam ist die Gestaltung des organisatorischen und kundenbezogenen Hintergrunds. Technische Anforderungen richten sich zunächst auf die Sicherheitsanforderungen an mobile Verwaltungsformen. Eine grundsätzliche Anforderung, diesbezüglich Maßnahmen zu ergreifen ergibt sich bspw. aus § 9 BDSG<sup>9</sup>. Umfasst werden hier die Kommunikationssicherheit, der Schutz vor Datenverlust, Dateneinsicht oder -manipulation, die Zugangskontrolle, die gerade durch ein mobiles Endgerät, das schnell in unbefugte Hände fallen kann, an Bedeutung wächst, und die zuverlässige Zuordnung von Eingaben zu dem mobilen Verwaltungsmitarbeiter. Die ubiquitäre Datenverfügbarkeit muss auf einem integrierten System beruhen, dass eine stationäre wie mobile, verwaltungsinterne wie -externe Kommunikation erlaubt. Organisatorisch ist eine Erweiterung der Kompetenzen des Verwaltungsmitarbeiters vor Ort erforderlich. Soll die Tätigkeit des mobilen Verwaltungsmitarbeiters an den Bedürfnissen des Kunden orientiert sein, dürfen seine Kompetenzen nicht durch eine abweichende Zuständigkeitsordnung orientiert an Gegenstand und Örtlichkeit begrenzt

---

<sup>8</sup> Z.B. MoBüD (<http://www.mobued.de>), Nomad (<http://www.nomad-project.co.uk>)

<sup>9</sup> BDSG = Bundesdatenschutzgesetz

---

sein. Im Hinblick auf den Kunden muss die Transparenz der gesammelten Daten gesichert und eine leicht bedienbare Möglichkeit zur Bestätigung der Angaben bspw. mittels einer elektronischen Signatur geschaffen werden. Die Verwaltungsmitarbeiter müssen mit Blick auf die neuen Technologien und die neuen Arbeitsweisen und Arbeitsumgebungen geschult werden. Die von ihnen genutzte Technik muss leicht bedienbar bleiben, die Eingaben erleichtern und ein strukturiertes, effektives Vorgehen unterstützen. Insbesondere in den verdeutlichten, wechselnden (mobilen) Nutzungskontexten spielt der Faktor der Gebrauchstauglichkeit (Usability), definiert nach der DIN EN ISO 9241-11, eine entscheidende Rolle für eine nutzenwertige Technikgestaltung [vgl. oV98]. Um eine hohe Effizienz zu sichern, muss das technische Dialog-System fehlertolerant und sehr robust sein.

Im Weiteren ist auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wichtig. Neue Arbeitsweisen lassen sich gerade in der Verwaltung nur schlecht gegen den Widerstand der Beschäftigten durchsetzen. Ein rein mobiler Arbeitsplatz ohne soziale Kontakte zu Kollegen könnte dauerhaft als zu belastend empfunden werden. Solche Aspekte sind bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von mobilen Verwaltungsmitarbeitern zu respektieren.

Da sich die Anforderungen aus ganz verschiedenen Perspektiven und in Bezug auf unterschiedliche Gegenstände ergeben, kann die Untersuchung der Anforderungen und die spätere Gestaltung von Dienstleistungen mit dem Ziel eines Gesamtkonzepts nur interdisziplinär erfolgen. Nur so ist es möglich, nicht nur die verschiedenen Anforderungen zu sammeln, sondern sie auch aufeinander abzustimmen.

## **7. Fazit**

Der Beitrag verdeutlicht die Auswirkungen der mobilen Kommunikationstechnologien sowie der gesellschaftlichen Entwicklungen auf die Gestaltung der Verwaltung. Mit der Umsetzung des e-Government und der zunehmenden Verbreitung mobiler Kommunikationsgeräte bleibt die Bürgernähe, zumindest in Bezug auf diejenigen Personengruppen, die hierauf angewiesen sind, kein Schlagwort mehr, sondern wird Realität. Für die konkrete Ausgestaltung sind allerdings unterschiedliche Einflussfaktoren (Mensch, Technik und Organisation) zu berücksichtigen, damit das Vertrauen und die Akzeptanz sowohl bei den mobilen Verwaltungsmitarbeitern als auch bei den Bürgern gewonnen werden können.

Die Schnittstellenverlagerung ermöglicht eine hochgradige Spezialisierung innerhalb der Verwaltung im Bereich des Back Office mit einem stark vereinfachten, bürgerfreundlicheren Außenauftritt der Verwaltung und großem Effizienzgewinn. Durch den mobilen IKT-unterstützten Mitarbeiter kann typischen Problemen der

Schnittstellenverlagerung bei stationären e-Government-Lösungen entgegengewirkt werden.

Durch die informations- und kommunikationstechnische Unterstützung mobiler Verwaltungsvorgänge ergeben sich für die Serviceorientierung neue Möglichkeiten. Gleichzeitig stellt die Unterstützung Anforderungen an die Effizienz der dahinter liegenden Systeme (Information, Wissensmanagement) sowie an die bearbeitenden Back Offices.

Es bietet sich daher an, schon bei der Konzeption der e-Government-Lösungen und Verwaltungsreformen mögliche mobile Aspekte zu berücksichtigen, um e- und m-Prozesse abgestimmt planen zu können. Die Umstrukturierung von Prozessen und Informationsstrukturen zu integrierten e-/m-Verwaltungsprozessen hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf künftige Verwaltungsreformen. Bei der Migration zu kombinierten e-/m-Government-Anwendungen ist, bedingt durch rechtliche Anforderungen, Effizienzanforderungen sowie Nutzeranforderungen, eine interdisziplinäre Betrachtungsweise notwendig. Der Bürger bzw. Kunde und die Prozesseffizienz stehen bei der Ausgestaltung dieser sozio-technischen Systeme und der Konkretisierung neuartiger e-/m-Dienstleistungsangebote im Zentrum.

## **Literatur**

- [BaBl04] Bayer, S.; Blom, A. et al.: eGovernment. Ein Projekt der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Münster in Zusammenarbeit mit der Stadt Greven. [http://www.greven.net/rathaus/specials/bindata/egovernment\\_23\\_12\\_04.pdf](http://www.greven.net/rathaus/specials/bindata/egovernment_23_12_04.pdf)  
Abruf am: 28.06.2005
- [BIK105] Bleek, W.-G.; Klischewski, R.; Stach, H.: Steuerungsmodell zur kundenorientierten Entwicklung von E-Government-Dienstleistungen. In: Ferstl, Sinz, Eckert, Isselhorst (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy eGovernment eSociety. Physica-Verlag. Heidelberg 2005. S. 709-728
- [Grun96] Grunow, D.: Öffentliche Dienstleistungen. In: Klaus König/Heinrich Siedentopf (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung in Deutschland, 1. Aufl. Baden-Baden 1996/1997, S. 325ff.
- [Hill04] Hill, H.: Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung, DÖV 04, S. 721ff.
- [oV98] o.V.: EN ISO 9241-11. Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten, Teil 11: Anforderungen an die Gebrauchstauglichkeit – Leitsätze. Deutsche Fassung der ISO 9241-11: 1998; Deutsches Institut für Normung e.V.

- 
- [oV05a] o.V.: E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung. Positionspapier der KGSt, Juni 2005.  
[http://www.kommune21.de/download/KGSt\\_E-Gov\\_Positionspapier.pdf](http://www.kommune21.de/download/KGSt_E-Gov_Positionspapier.pdf) Abruf am: 28.06.2005
- [oV05b] o.V.: E-Government-Studie - Bürger bevorzugen das Telefon. In: Kommune21 vom 2.6.2005. URL: <http://www.kommune21.de/> Abruf am: 28.06.2005
- [Rein95] Reinermann, H.: Anforderungen an die Informationstechnik: Gestaltung aus Sicht der Neuen Verwaltungskonzepte. In: Reinermann, H. (Hrsg.): Neubau der Verwaltung, R. v. Decker Verlag Heidelberg 1995, S. 394 ff.
- [Rein04] Reinermann, H.: Der Öffentliche Sektor als Transformator in der Netzwerkgesellschaft. In: Verwaltung und Management. 10. Jg. (2004), Heft 4, S. 192-195. URL: <http://www.dhv-speyer.de/rei/PUBLICA/online/cisco.pdf> Abruf am: 17.03.2005
- [Schu00] Schuppert, G.F.: Verwaltungswissenschaft, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden 2000, S. 953 ff.
- [WoKr05] Wolf, P.; Krcmar, H.: Wirtschaftlichkeit von E-Government am Beispiel des elektronischen Bauantragsprozesses. In: Ferstl, Sinz, Eckert, Isselhorst (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy eGovernment eSociety. Physica-Verlag Heidelberg 2005. S. 747-764