

Dr. Jörn von Lucke

Citizen-Relationship-Management über Hochleistungsportale der öffentlichen Verwaltung



*Ergebnisse des Forschungsprojekts
„Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung“*

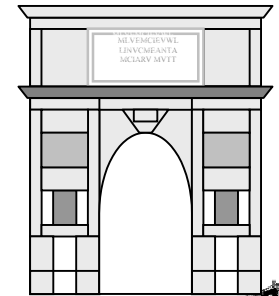
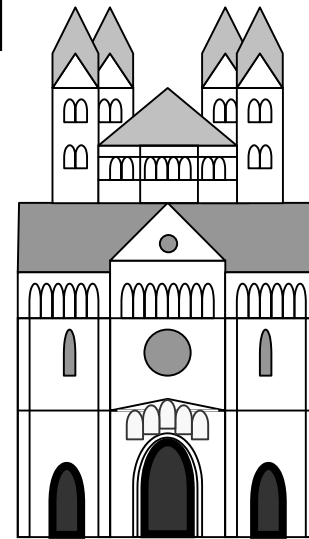
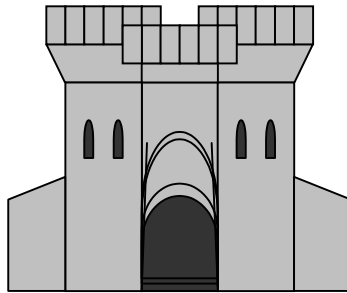
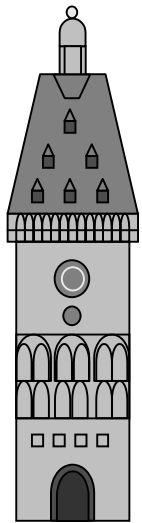
Präsentation

<http://www.foev-speyer.de/portale>

Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung
bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
Freiherr-vom-Stein-Straße 2 - Postfach 1409 - D 67324 Speyer am Rhein
Tel.: + 49 - 6232 - 654-386 - Fax: + 49 - 6232 - 654-290
E-Mail: foev@foev-speyer.de - Internet: <http://www.foev-speyer.de>

Klassisches Verständnis von Portalen

- Tür: für den Personenverkehr
- Tor: für die Durchfahrt von Fahrzeugen
- monumental gestaltete Eingänge
in Gebäude, Tempel und Kirchen

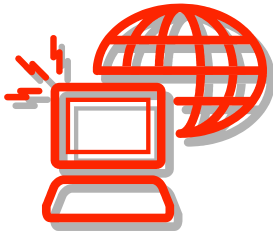


Verständnis von Portalen

- leicht bedienbare, sichere und personalisierbare Zugangssysteme
- über die Anwender mit Rücksicht auf ihre jeweiligen Zugriffsberechtigungen
- einen Zugang zu Informationen, Anwendungen, Prozessen und Personen erhalten, die auf den über das Portal erschlossenen Systemen verfügbar sind
- Zugriff nach dem sogenannten „Mehrkanalprinzip“



Portalkonzept: Mehrkanalansatz



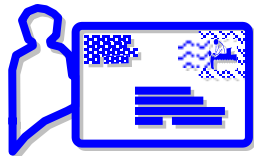
- **über den direkten elektronischen Kanal**
Internet, Intranet, Extranet, I-Mode, UMTS
interaktives Digitalfernsehen, e-Kiosk



- **über den sprachtelefonischen Kanal**
durch Anruf bei Mitarbeitern in Call Centern,
die über elektronische Kanäle zugreifen



- **über den persönlichen Kanal**
bei Kundenberatern in deren Büros, die direkten
Zugriff zum elektronischen Kanal haben



- **über den schriftlichen Kanal**
mit der Briefpost und per Telefax



Verwaltungsportale

- leicht bedienbare, sichere und personalisierbare Zugangssysteme mit Mehrkanalansatz
- über die Anwender mit Rücksicht auf ihre Zugriffsberechtigungen einen Zugang zu Informationen, Anwendungen, Prozessen und Menschen aus Regierung und Verwaltung erhalten
- die ihrerseits in diversen Systemen der öffentlichen Hand bereitgestellt und durch das Portal erschlossen werden



Hochleistungsportale

- Informations- und Transaktionsportale mit besonders hohem Anforderungsprofil:
 - hohe Transaktionsvolumina bei äußerst geringen Ausfallzeiten
 - Mehrkanalansatz
 - Sicherheits- und Verzeichnisdienste, ergänzt um Single Sign-On und Personalisierung
- Konsequente Fortentwicklung einfacher Informationssammelpunkte hin zu umfassenden Prozess- und Transaktionsportalen



Verwaltungsinterne Portale

- Arbeitsplatzportale (My Desk)
- Mittlerportale für Verwaltungsmittler
- Portale für Führungskräfte
- Projekt- und Gruppenportale
- Employee Self Service Portale
- Wissensportale
- E-Learning-Portale
- Bewerberportale
- Alumniportale



Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung

- Behördenportale
- Behördenübergreifende Portale
- Gebietskörperschaftsportale
- Verwaltungsebenenübergreifende Portale
- Lebenslagenportale (Bürger)
- Geschäftslagenportale
- Themenportale
- Zielgruppenportale

**Personalisierung
CRM/CiRM**



Customer-Relationship-Management

Kundenbeziehungsmanagement

- Summe der Maßnahmen zur Analyse, Gestaltung, Kontrolle und Steuerung
- von bestehenden und potentiellen Geschäftsbeziehungen zu den Kunden einer Organisation
- mit Hilfe von modernen IKT durchgeführt
**=> Unternehmensstrategie,
Vertriebskonzept, Softwareansatz**



CiRM statt CRM: Bürger statt Kunde

- Begriff „Bürger“ für alle Adressaten, Betroffene und Nutznießer des Verwaltungshandelns
- Reduzierung der Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung auf die bloße Kundenrolle wird der Realität nicht gerecht, denn der Bürger unterscheidet sich vom Kunden durch seine Möglichkeiten und seine Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
- Kunde verfügt über eine größere Wahlfreiheit zwischen den Anbietern als der Bürger



CiRM statt CRM

Dies unterstreicht Lenk mit seinen Bedenken, dass klassische CRM-Software nicht unmittelbar auf den öffentlichen Sektor übertragbar sei. Schließlich solle

„die öffentliche Verwaltung ihre Kunden nicht binden oder beglücken, sondern sie nach Möglichkeit vergessen machen, vor allem dort, wo es sich um lästige Routineangelegenheiten handelt.“



Citizen-Relationship-Management Bürgerbeziehungsmanagement

- widmet sich der Konzeption, Entwicklung, kontinuierlichen Pflege und Kontrolle
- einer wirtschaftlichen und wirksamen Bürgerorientierung im öffentlichen Sektor
- auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

=> **Verwaltungsstrategie,
Vertriebskonzept, Softwareansatz**



CiRM als ganzheitliche Verwaltungsstrategie

- Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns
- Bürgerorientierte Verwaltung sollte die Bürger verstehen, proaktiv beraten und informieren, damit diese die Verwaltung als bürgernahen und kompetenten Partner wahrnehmen
- Maßgeschneiderte Angebote zur richtigen Zeit mit den jeweils geeigneten und auf die jeweilige Situation passenden Verwaltungsleistungen



CiRM als Vertriebskonzept

- Verbesserung der Erreichbarkeit der Verwaltung
- Erhöhung der Kapazität der Verwaltung
- Detailliertere Daten über Verwaltungsabläufe
- Reduktion nichtbürgerbezogener Arbeitszeiten
- Verwaltung wird Vorstellungen der Bürger in ihren Rollen als Interessenten, Antragssteller, Leistungsempfänger, Steuerzahler, Kontrolleure oder Beschwerdeführer besser gerecht



CiRM als Softwareansatz

- alle Vertriebskanäle der Verwaltung werden in dieses System eingebunden
- Voraussetzung: grundsätzliche Geschäftsprozess- und Kommunikationsanalyse und ein darauf aufbauender Einsatz von CiRM-Software
 - Operationale CiRM-Software
 - Analytische CiRM-Software
 - Kollaborative CiRM-Software



Operationale CiRM-Software

- zur Erfassung von Bürgeraktivitäten
- beinhaltet Anwendungen im Back Office wie im Front Office der Verwaltung
- Das integrierte Kontaktmanagement erfasst, verwaltet und dokumentiert jeden Kontakt mit dem Bürger
- Daten werden an die angeschlossenen Anwendungssysteme und Fachverfahren übermittelt



Analytische CiRM-Software

- Auswertung des Bürgerverhaltens über Stammdaten, Kontaktdaten und Kennzahlen (Data Warehousing, OLAP-Analysen, Data Mining)
- Effektivitätsmessung von ergriffenen Maßnahmen
- Verbesserungsansatz für Verwaltungsverfahren durch neue Hintergrundinformationen aus der Verarbeitung von Daten über die Bürger, ihre Kontakte, angeforderte Dienstleistungen und ihre Zufriedenheit



Kollaborative CiRM-Software

- ermöglicht den Bürgern eine Kontaktaufnahme mit der Verwaltung über verschiedene Kommunikationskanäle
- Bündelung eingehender Informationen, Anfragen, Anträge und Formulare
- Synchronisation verschiedener Zugangskanäle auf einer einheitlichen Plattform
- Zugriff für berechtigte Verwaltungsmitarbeiter zur Erledigung ihrer Verwaltungsaufgaben



CiRM sollte für alle Behörden von großem Interesse sein

- Freie Wahl zwischen vers. Kommunikationskanälen
- persönlich zugeschnittene Inhalte und Dienste
- Einmalige Erhebung & automatische Synchronisation von Stamm- und Kontaktdaten über verschiedene Vertriebskanäle, für interne Auswertung verwendbar
- mehr Vertrauen, Sympathie und Unterstützung
- Verbesserung des Bürgerservice einer Behörde, bürgerzentrierte Kultur
Erhöhung der Bürgerzufriedenheit



Problembereiche für CiRM

- rechtliche Fragen und Datenschutzaspekte
- Auswahl passender Software
- Bewältigung technischer Probleme
- sinnvolle Auswertung und Nutzung der Daten
- Veränderungsmanagement, Schulungen
- begrenzte finanzielle Mittel
- bestehende Verwaltungsstrukturen
- Widerstände und Strategiedefizite
- fehlende nachhaltige politische Unterstützung
- überzeugende Argumente für die Einführung



CiRM und das Beschwerde- und Ideenmanagement

- Das Wissen der Verwaltung über die Bürger sollte um Wissen der Bürger ergänzt werden
- Verbindung von Informationen aus den Bürgerkontaktanalysen mit den Informationen aus dem Beschwerde- und Ideenmanagement
 - Beschwerdemanagementsysteme
 - Ideenmanagementsysteme
 - Bürgerbefragungen

Ergebnisse werden bei der Gestaltung der Kontakte mit den Bürgern berücksichtigt



Hochleistungsportale für Citizen Relationship Management

- Portale als ein zentrales Instrument für CRM/CiRM
 - Bündelungsfunktion, unabhängig vom Medium
 - einfacher und schneller Zugang für die Nutzer
 - steuern die Kontaktaufnahme, bündeln Anfragen
 - synchronisieren die verschiedenen Zugangskanäle
 - Ergebnisse auf einer einheitlichen Plattform verfügbar
- echtes Multikanalangebot
- individualisierte oder personalisierte Aufbereitung
- Möglichkeiten für proaktives Verwaltungshandeln
- Hochverfügbarkeit selbst bei großer Nutzlast



Citizen Relationship Management über Hochleistungsportale

- CiRM als elementarer Bestandteil künftiger HPP
- CiRM ermöglicht eine Personalisierung auf besonders hohem Niveau
- Statt Pauschalauskünften erhalten Bürger Antworten und Vorschläge, die auf ihre individuelle Problem- und Lebenslage eingehen
- Basis: Bürgerprofil, evt. anonym oder pseudonym
- Prüfung, Ansprüche, Antragssimulationen, Antrag
- Portal als Kommunikationszentrale



Aufgabenfelder für CiRM und Portale

- Automatischer Datenabgleich in der Verwaltung
- Bedürfnisanalysen und Angebotsgenerierung
- Proaktives Verwaltungshandeln
 - Automatischer Hinweis auf Fristabläufe
 - Unterrichtung über Pläne und Gesetzesentwürfe
 - Hinweise: Förderungsmöglichkeiten, Steuerersparnis
 - grundstücksbezogene Hochwasserprognosen
 - fachlich geeignete Arbeitsplätze für Arbeitssuchende
- Information über Schreiben, persönliche Besuche, E-Mail, SMS-Nachrichten und Telefonanrufe (CC)



Aufgabenfelder für CiRM und Portale

- Zugriff auf das eigene Nutzungsprofil und die gesamte Kundenhistorie (sämtliche bisherigen Kontakte, Anträge, Schreiben, Bescheide)
- Verknüpfung mit elektronischen Aktensystemen
- Datenschutz, sicherer Zugriff, schnelle Suche
- Beschwerde-, Ideen- und Befragungsmanagement
- Analysen mit Bürgerdaten und Datenaustausch dürfen nur im Rahmen der vom Bürger genehmigten Aufgabenbereiche vorgenommen werden



Ausdrückliche Zustimmung der Bürger zur Nutzung erforderlich

- Mit Rücksicht auf datenschutzrechtliche Bedenken bezüglich einer Verarbeitung von Bürgerdaten
- Verzicht auf „CiRM über ein Hochleistungsportal“ muss für die Bürger weiter möglich bleiben
- Persönlicher Mehrwert sollte dennoch überzeugen
- Nicht alle diese Dienstleistungen können ohne fundiertes Bürgerprofil in der gebotenen Qualität angeboten werden => Konsequenz wäre Verzicht



Nutzen hängt von Umfang und Größe des Hochleistungsportals ab

- CiRM in einzelnen Behörden oder Verwaltungen
- Bürger haben mehrere Profile in verschiedenen Verwaltungsportalen zu pflegen
- Kooperationen mit Anbietern von kommerziellen Identitätsmanagementsystemen sinnvoll
- Eine Integration von CiRM-Systemen mehrerer Behörden oder gar Gebietskörperschaften (Kommunen, Land und Bund) in einem Portal wäre aus Sicht eines einzigen Anlaufpunktes für Bürger langfristig wünschenswert



Einsatzpotentiale in der öffentlichen Verwaltung

- Bisher besitzt die Umsetzung eines CiRM über Hochleistungsportale in der öffentlichen Verwaltung noch keine allzu hohe Priorität
- Nicht nur Entscheidung für eine bestimmte Software oder ein neues Vertriebskonzept
- Bürgerorientierter Ansatz führt zu einem grundlegenden Kulturwandel in der Verwaltung
- CiRM-Strategie stellt einen wesentlichen Bestandteil der E-Government-Strategie dar, die in vielen Verwaltungen noch formuliert wird



Beispiele für den CiRM-Einsatz

- **Finanz- und Steuerverwaltung**
 - Innovative Dienstleistungspakete
 - Vorjahres-, Branchen und Berufsgruppenvergleiche
- **Sozialverwaltung (Sozialagenturen)**
 - Individuelle Betreuung aus einer Hand
 - Aufklärung, Beratung, passende Hilfsangebote
- **Verwaltungsportale**
 - Fortgeschrittene Personalisierung, geeignete Angebote
 - Stärkung von Zufriedenheit und Image nach Außen



Ausblick

- Verstärkte Integration von CiRM in Portale
- Hochleistungsportale werden zentraler Dreh- und Angelpunkt bei der Neugestaltung des Vertriebs von Verwaltungsleistungen
- Gesamter Kontakt zw. Bürger und Verwaltung
- Umfassende Betreuung der Bürger erreichbar
- Sammlung zusätzlicher Informationen über Vorstellungen der Bürger über Portale
- Einfluss auf Aktivitäten der Verwaltung



Positionierung der Verwaltung

- Gestaltung der Hochleistungsportale orientiert sich auch am Selbstverständnis der Verwaltung
- Am Verwaltungsportal wird sich erkennen lassen, wie sich eine Behörde oder Gebietskörperschaft im Informationszeitalter in ihrem Umfeld positionieren möchte
- Frühzeitig über Gestaltung der Portale nachdenken



Vielen Dank für Ihr Interesse

Dr. Jörn von Lucke

Forschungsinstitut für
öffentliche Verwaltung (FÖV)
bei der Deutschen Hochschule
für Verwaltungswissenschaften

Postfach 1409
D-67324 Speyer

Telefon: 06232-654 376

Telefax: 06232-654 407

lucke@foev-speyer.de

<http://www.foev-speyer.de/portale>



Zusammenfassung

- Für die öffentliche Verwaltung zählt das vom Customer-Relationship-Management (CRM) abgeleitete Citizen-Relationship-Management (CiRM) noch zu den recht neuen Verwaltungsstrategien. Zugleich lässt es sich auch als Vertriebskonzept und Softwareansatz interpretieren. Die Pflege der Beziehungen zwischen Bürger und Verwaltung steht dabei im Mittelpunkt. Da CiRM hierbei auf Portale als zentrale Kommunikationskomponente setzt und sich andererseits CiRM für Portale als ein sehr fortgeschrittener Personalisierungsansatz anbietet, gilt es zu klären, wie das Zusammenspiel der beiden Ansätze in der Verwaltungspraxis aussehen könnte. In diesem Zusammenhang wird auch über eine Integration mit dem Beschwerde- und Ideenmanagement nachgedacht.

Schlüsselworte:

Hochleistungsportal, Portal, Personalisierung, Customer-Relationship-Management, Citizen-Relationship-Management, Mehrkanal, Beschwerdemanagement, Ideenmanagement, Bürgerbefragung.



Literatur

- [Acce02] Accenture Deutschland: Customer Relationship Management - Ein Konzept für den öffentlichen Sektor, Frankfurt 2002. http://www.accenture.de/static_pdf/crm.pps.0302.pdf, Abruf am 2002-08-07.
- [AcPD01] Accenture Deutschland; politik-digital.de: Von eBusiness zu ePolitics? Praxis und Potenzial von eBusiness-Modellen für die politische Kommunikation im Internet, Berlin 2001. http://www.accenture.de/co_de_4_0_publicationen/4_2_studien/pdf/edemokratie.pdf, Abruf am 2001-11-07.
- [Boni01] Bonin, H.: Citizen Relationship Management – Lernen von Customer Relationship Management, in: Verwaltung und Management - Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 7. Jahrgang, Heft 4, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2001, S. 216-219.
- [Brun01] Brunzel, M.: Kommunale Internetportale als Datendrehscheibe und Kommunikationsplattform, in: Kröger, D. (Hrsg.): Internet-Strategien für Kommunen, Verlag Otto Schmidt, Köln 2001, S. 199-228.
- [CoLe99] Copping, P.; Lewis, P.: CITU - Portal Feasibility Study, Central IT Unit des Ca-binnet Office, London 1999.
- [Daum02] Daum, R.: Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien für bürgerorientierte Kommunalverwaltungen, Schriftenreihe zur öffentlichen Verwaltung und zur öffentlichen Wirtschaft, Band 176, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden 2002.
- [Daum02a] Daum, R.: Citizen Relationship Management und Electronic Government, in: Meier, A. (Hrsg.): E-Government - HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 39. Jahrgang, Heft 226, d-punkt Verlag, Heidelberg 2002, S. 80 - 86.
- [Delo00] Deloitte Research: At the Dawn of e-Government: The Citizen as Customer, Deloitte & Touche and Deloitte Consulting (Global), New York 2000.
- [Fran02] Franke, S.: Der gläserne Kunde ist das Ziel – CRM-Lösungen - Eine Anbieterauswahl, in: Network World Germany, 4. Jahrgang, Heft 10, Computerwoche Verlag, München 2002, S. 22.
- [FrHa02] Friedrichs, S.; Hart, T.; Welzel, C.: 10-Punkte-Plan für gutes E-Government – Ein Fahrplan zur Verwaltungsmodernisierung und Stärkung der Bürgergesellschaft, Bertelsmann Stiftung – Projektgruppe E-Government, Gütersloh 2002.
- [Hart99] Hartmann, A.; Portal Sites als Einflussfaktor der Internet-Ökonomie, in: IM - Information Management & Consulting, 15. Jahrgang, Heft 2, imc, Saarbrücken 2000, S. 7-14.
- [Holl00] Holland, H.: Kundenbindungsmanagement, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 15. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000, S. 1893-1897.
- [IGdF99] Inspection Générale des Finances: Mission d'analyse comparative des administrations fiscales - Rapport de synthèse, Paris 1999.
- [Kunz96] Kunz, H.: Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli Verlag, Zürich 1996.
- [Lang99] Lang, R.: Portale als Tore des Wissen und Instrumente des Marketings, in: Computerwoche - Nachrichten - Analysen - Trends, 26. Jahrgang, Heft 41, Computerwoche Verlag, München 1999, S. 82-83.
- [Lenk02] Lenk, K.: Elektronische Bürgerdienste im Flächenland als staatlich-kommunale Gemeinschaftsaufgabe, in: Verwaltung und Management - Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 8. Jahrgang, Heft 1, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2002, S. 4-10.
- [MASQ02] Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen: initiativ in NRW. Sozialagenturen – Hilfe aus einer Hand, DZS Druck, Essen und Düsseldorf 2002.
- [ReCä02] Reichmayr, C.; Cäsar, M.; Alt, R.; Zurmühlen, R.: Kundenprozessportal der ETA SA, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Competence Center Business Networks, Arbeitsbericht Band 24, St. Gallen 2002.
- [Rein02] Reineremann, H.: Verwaltung in der Informationsgesellschaft, in: König, K. (Hrsg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2002, S. 163-205.
- [SAP02] SAP Deutschland AG & Co. KG: mySAP.com Public Sector E-Government, SAP White Paper, SAP Deutschland AG & Co. KG, Walldorf 2002.
- [voLu01] von Lucke, J.: Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung, in: Bau-knecht, K.; Brauer, W. und Mück, T.: Informatik 2001 - Wirtschaft und Wissenschaft der New Economy - Visionen - Wirklichkeit, Tagungsband der GI/OCG-Jahrestagung Wien 2001, Österreichische Computergesellschaft, Wien 2001, S. 293-300.
- [voLu02] von Lucke, J.: Barrieren des Electronic Government in Deutschland – Ursachen und Ansätze zur Überwindung aus Sicht der Wissenschaft, in: Reineremann, H.; von Lucke, J. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Ziele – Stand – Barrieren – Beispiele – Umsetzung, Speyerer Forschungsbericht, Band 226, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2002, S. 68-93.
- [voLu02a] von Lucke, J.: Speyerer Definition von Lebenslagen und Geschäftslagen, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2002.
- [Wirt00] Wirtz, B.: Electronic Business, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.

