Fraunhofer FOKUS

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

EIN SOZIALES NETZWERK ALS INTERNES KOMMUNIKATIONSMITTEL FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

POTENZIALE, HERAUSFORDERUNGEN UND REALISIERUNGSOPTIONEN AUF DEM WEG ZUR VERNETZTEN ORGANISATION

Lena-Sophie Müller, Saskia Fritzsche, Heiko Hartenstein, Stefanie Hecht, Elisabeth Krämer, Hermann Hill

ISPRAT
Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie e.V.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

1. Auflage Februar 2014

Alle Rechte vorbehalten
© Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS und
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, 2014

Fraunhofer-Institut für Offene
Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

Telefon: +49-30-3436-7115
Telefax: +49-30-3436-8000
elankontakt@fokus.fraunhofer.de
www.fokus.fraunhofer.de

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Instituts unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das Institut keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

ISBN 978-3-00-045188-1

EIN SOZIALES NETZWERK ALS INTERNES KOMMUNIKATIONSMITTEL FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

POTENZIALE, HERAUSFORDERUNGEN UND REALISIERUNGSOPTIONEN AUF DEM WEG ZUR VERNETZTEN ORGANISATION

Lena-Sophie Müller, Saskia Fritzsche, Heiko Hartenstein, Stefanie Hecht, Elisabeth Krämer, Hermann Hill

Februar 2014

Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Die wissenschaftlichen Partner Fraunhofer FOKUS und Universität Speyer bedanken sich herzlich beim ISPRAT e.V. für die Unterstützung zur Erstellung der vorliegenden Studie.

GELEITWORT

Das Internet und insbesondere das Web 2.0 haben die gesellschaftliche Kommunikation verändert. Soziale Medien wie Facebook, Twitter, aber auch Wikis und Webforen sind mittlerweile aus dem Leben vieler Menschen nicht mehr wegzudenken. Diese neuen Möglichkeiten für einen Dialog und Austausch von Wissen und Erfahrungen beschränken sich aber nicht nur auf den Privatbereich, sondern haben auch Konsequenzen für die Arbeitskultur. So werden soziale Netzwerke und soziale Medien gerade in der Außen- und Kundenkommunikation von Unternehmen, Politik und Verwaltung immer stärker genutzt.

Insbesondere in Unternehmen wird das klassische Intranet zunehmend zu einer eigenen sozialen Plattform. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen Erfahrungen und arbeiten über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg zusammen.

In gleicher Weise sollten wir in der öffentlichen Verwaltung diese Möglichkeiten stärker nutzen, um die Zusammenarbeit auch zwischen den föderalen Ebenen, den Wissenstransfer und den Erfahrungsaustausch zu fördern.

Einzelne, oftmals bereits sehr erfolgreiche Plattformen zeigen, was möglich ist. Die Nationale Prozessbibliothek und das Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk sind zwei Beispiele, die auch in der Studie aufgeführt werden. Der IT-Planungsrat hat mit der E-Government-Landkarte eine Plattform geschaffen, über die nicht nur Informationen zu Projekten abgefragt werden können, sondern perspektivisch auch Wissen zu und Erfahrungen mit E-Government-Lösungen kollaborativ ausgetauscht werden sollen.

Die vorliegende Studie ist den wichtigen Fragen nachgegangen, die zu klären sind, bevor ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung in Deutschland eingeführt wird. Sie bietet damit all denen eine sehr gute Grundlage, die sich mit diesem Thema beschäftigen.

Cornelia Rogall-Grothe

Staatssekretärin im Bundesministerium des Innern und Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik
Berlin, im Januar 2014

Foto: © Bundesministerium des Innern

VORWORT

Verwaltungsmitarbeiter sind heute mit einer wachsenden Informationsflut und zunehmend komplexeren Aufgaben konfrontiert. Gleichzeitig stoßen bestehende Kommunikationssysteme wie E-Mail oder herkömmliches Intranet an ihre Grenzen, da sie eine Zusammenarbeit von Mitarbeitern und den Wissensaustausch über Behördengrenzen hinweg nur vereinzelt unterstützen.

Im privaten Sektor etablieren sich zur Bewältigung entsprechender Herausforderungen unternehmensinterne soziale Netzwerke, mit denen Informationen und Kommunikation individualisiert und bedarfsgerecht bereitgestellt werden können.

Um diese erfolgreichen Enterprise-2.0-Ansätze und Technologien in die öffentliche Verwaltung adaptieren zu können, müssen zunächst die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung sowie die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit eines sozialen Netzwerks als Kommunikationskanal für die öffentliche Verwaltung betrachtet werden. Ziele und Maßstäbe sind dabei eine verbesserte elektronische Unterstützung der informellen Informationsbeziehungen, eine Optimierung des Informations- und Wissensmanagements sowie mittelbar die Stärkung und Fokussierung der E-Kompetenzen von Verwaltungsmitarbeitern.

Dabei wird schnell deutlich: im Einsatz als internes Kommunikationsmittel der öffentlichen Verwaltung muss ein soziales Netzwerk einen Spagat bewältigen. Auf der einen Seite wollen Verwaltungsmitarbeiter zunehmend Transparenz, Digitalisierung, Virtualisierung und Vernetzung, wie sie es vom Web 2.0 gewohnt sind. Auf der anderen Seite besteht eine ressort- und ebenenbezogene Trennung in Rechts-, Entscheidungs-, Arbeits- und Wissensräume mit eigenen Technologien, Strukturen und Kompetenzen.

Um aufzuzeigen, wie die daraus resultierenden Veränderungen der Verwaltungskultur und -organisation bewältigt und die Potenziale eines Wandels vom Enterprise 1.0 zum Enterprise 2.0 auch für die öffentliche Verwaltung nutzbar gemacht werden können, haben das Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS und die Universität Speyer die vorliegende Studie erstellt. Von der Studie soll insbesondere ein Impuls für die quer- und ebenenübergreifende Koordination des Informationsaustausches im Gesamtsystem der öffentlichen Verwaltung ausgehen.

Foto links: © Matthias Heyde/Fraunhofer FOKUS
Foto rechts: © Prof.Hill/DHV Speyer

Die Studie berücksichtigt die Vielschichtigkeit des Themas und wählt einen ganzheitlichen Ansatz. Sie betrachtet neben der aktuellen Theorie, Praxis und Marktsituation sozialer Netzwerke als Enterprise 2.0-Lösungen die rechtlichen, funktionalen, technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für ein soziales Netzwerk in der öffentlichen Verwaltung. Leser sollen einen Überblick über das Thema gewinnen, Entscheider anhand der Handlungsempfehlungen die Umsetzung mitgestalten können.

Das Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS und die Universität Speyer danken dem ISPRAT e.V. für das Vertrauen und die Förderung der wissenschaftlichen Arbeit an der vorliegenden Studie. Weiter gilt der Dank allen Interessenten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung für ihre bereichernden Ideen zur Analyse, Bewertung und Entwicklung der Schwerpunkte der Studie. Nicht zuletzt gilt unser Dank schließlich der Autorengruppen und insbesondere den federführenden Autorinnen und Autoren, die mit großem Einsatz diese Studie realisiert haben.

Soziale Netzwerke sind ein Pfeiler der vernetzten Gesellschaft und dienen organisationsintern dem intelligenten bedarfsgerechten Umgang mit Informationen und Wissen. Fraunhofer FOKUS und die Universität Speyer hoffen daher, mit der vorliegenden Studie Anregungen und Hilfestellungen für die Umsetzung des Wandels zu einer vernetzten intelligenten öffentlichen Verwaltung bereitzustellen.

Gerd Schürmann
Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme

Universitätsprofessor Dr. Hermann Hill
Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft
und Öffentliches Recht

Berlin und Speyer, im Januar 2014

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT 1

VORWORT 3

EXECUTIVE SUMMARY 11

1 EINLEITUNG 13

1.1 Ausgangslage 14
1.2 Untersuchungsgegenstand 16
1.3 Begriffsklärungen und -abgrenzungen 17

2 EIN SOZIALES NETZWERK FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG 23

2.1 Ein SNÖV als Kommunikations- und Wissenstransferkanal 24
2.2 Ein SNÖV als binnenstrukturelle Komponente von E-Government und Open Government 30
2.3 Anwendungsszenarien 32

3 DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG ALS UMSETZUNGSORT FÜR EIN SOZIALES NETZWERK 39

3.1 Organisatorische Rahmenbedingungen 39
3.2 Kulturelle Rahmenbedingungen 41
3.3 Demografische Rahmenbedingungen 44
3.4 Anzeichen für eine Enterprise 2.0- und Netzwerkentwicklung 45

4 SWOT-ANALYSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN 47

4.1 Originäre Stärken der überkommenen hierarchisch-bürokratischen Verwaltungsorganisation 47
4.2 Schwächen der bestehenden Verwaltungsorganisation angesichts der Veränderungen von Kommunikation und Wissensarbeit im digitalen Zeitalter 48
4.3 Chancen und Risiken eines SNÖV für Zusammenarbeit und Wissensmanagement, insbesondere in der Mehrebenenverwaltung 49
4.4 Empfehlungen zu Einführung und Design eines SNÖV 58

5 RECHTLICHE GESICHTSPUNKTE EINES SOZIALEN NETZWERKS FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG 61

5.1 Organisationsrechtliche Vorgaben 61
5.2 Exkurs: Zentrale oder dezentrale Organisation des sozialen Netzwerks 66
5.3 Datenschutzrechtliche Vorgaben 69
5.4 Dienstrechtliche Vorgaben 74
5.5 Vergaberechtliche Vorgaben 77
5.6 Empfehlungen 78

6 FALLSTUDIENANALYSE 81

6.1 Beschreibung des Untersuchungs-Frameworks 81
6.2 Beschreibung und Untersuchung von Praxisbeispielen (Fallstudienanalyse) 87
6.3 Zusammenfassende Auswertung der Erkenntnisse der Fallstudienuntersuchung 104

7 TECHNOLOGIEBEWERTUNG ZUR REALISIERUNG EINES SOZIALEN NETZWERKS 115

7.1 Anforderungen an die technische Bewertung 115
7.2 Marktübersicht über etablierte Technologien 121
7.3 Ansätze zur technischen Konzeption 132
7.4 Empfehlung 137

8 ORGANISATORISCHE REALISIERUNG EINES SOZIALEN NETZWERKS FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG 139

8.1 Zentrales und dezentrales Organisationsmodell 140
8.2 Existierende SNÖV-Betreibermodelle im In- und Ausland 141
8.3 Aufgaben und Anforderungen an den SNÖV-Betreiber und die Betriebsorganisation 143
8.4 Aufgabenverortung auf zentraler und dezentraler Ebene 148
8.5 Empfehlung 150

9 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN 151

9.1 Schlussfolgerungen 151
9.2 Handlungsempfehlungen 155

LITERATURVERZEICHNIS 159

ANHANG 179

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung	19
Abbildung 2	Enterprise-2.0-Organisationsarchitektur	21
Abbildung 3	Von Enterprise 1.0 zu Enterprise 2.0	53
Abbildung 4	Sachentscheidung als Kern des Verwaltungshandelns	64
Abbildung 5	Untersuchungs-Framework	82
Abbildung 6	Verteilung der Mitgliederstruktur im DVNW	102
Abbildung 7	Beispiel Suche im deutschen Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk	107
Abbildung 8	Beispiel Identitätsmanagement im US-amerikanischen Netzwerk GovLoop	107
Abbildung 9	Beispiel Wissens-/Content-Management bei der britischen Wissensplattform Knowledge Hub	109
Abbildung 10	Beispiel Kommunikationsmanagement bei der niederländischen Plattform Pleio	110
Abbildung 11	Beispiel Kooperationsmanagement bei der von Capgemini verwendeten Technologie Yammer	110
Abbildung 12	Beispiel Spesenrechner als Mehrwertdienst bei GovLoop	111
Abbildung 13	Zentrale Anbietercloud	133
Abbildung 14	Zentrale Verwaltungscloud	135
Abbildung 15	Dezentraler Betrieb	136
Abbildung 16	Zentrales und dezentrales Organisationsmodell	141
Abbildung 17	Zusammenfassung der Aufgaben und Anforderungen an eine Betreiberorganisation eines SNÖV	147

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Formen von Spezialisierung und Differenzierung nach Bogumil und Jann	40
Tabelle 2	(Experten-)Suche: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	83
Tabelle 3	Identitätsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	83
Tabelle 4	Kontakt- und Beziehungsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	84
Tabelle 5	Vertrauensmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	85
Tabelle 6	Informationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	85
Tabelle 7	Wissens-/Content-Management: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	86
Tabelle 8	Kommunikationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	86
Tabelle 9	Kooperationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien	87
Tabelle 10	Anforderungen – Capgemini mit Yammer	89
Tabelle 11	Anforderungen – CSC C3 mit Jive	91
Tabelle 12	Anforderungen – GovLoop	94
Tabelle 13	Pleio mit Elgg	95
Tabelle 14	Anforderungen Knowledge Hub mit Liferay und Intelligus	98
Tabelle 15	Anforderungen – VuBN mit Eigenentwicklung	100
Tabelle 16	Anforderungen – DVNW mit Eigenentwicklung	102
Tabelle 17	Überblick über die Fallstudien	112
Tabelle 18	Technische Bewertungskriterien	122
Tabelle 19	Technische Bewertung Yammer	123
Tabelle 20	Technische Bewertung Jive	124
Tabelle 21	Technische Bewertung Ning	125
Tabelle 22	Technische Bewertung Elgg	126
Tabelle 23	Technische Bewertung Liferay	127
Tabelle 24	Technische Bewertung IBM Connections	128
Tabelle 25	Technische Bewertung Cisco WebEx Social	129
Tabelle 26	Technische Bewertung Drupal Commons	130
Tabelle 27	Technische Bewertung Social Engine	131
Tabelle 28	Nachhaltige Nutzung und Integrationsbedarf der technologischen Basis	137
Tabelle 29	Überblick über den Prozess der Einrichtung der untersuchten sozialen Netzwerke	142
Tabelle 30	Organisatorische Verortung	150
Tabelle 31	Überblick über die Fallstudien im Detail	180

EXECUTIVE SUMMARY

Die informationelle Vernetzung der öffentlichen Verwaltung ist Indikator für den Wandel der Koordinations- und Kooperationsbeziehungen in und zwischen Behörden und Verwaltungsebenen im digitalen Zeitalter. Neben dem Ausbau rechtlich geordneter Informationsflüsse im Rahmen institutionalisierter Beteiligungsverfahren und übergreifender elektronischer Informationssysteme wächst und verdichtet sich auch das Netz informeller Informationsbeziehungen. Triebfedern sind dabei nicht nur die technischen und technologischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte. Auch die Notwendigkeit verstärkter Koordination bei zunehmender fachbehördlicher Ausdifferenzierung und der Kooperationsbedarf aufgrund wachsender Komplexität von Entscheidungen machen eine stärkere Gesamtvernetzung der öffentlichen Verwaltung erforderlich. Dasselbe gilt im Interesse eines effizienten und fluiden Informations- und Wissensmanagements.

In der Privatwirtschaft wird die Herstellung eines vernetzten Informationsflusses in und zwischen Unternehmen durch Enterprise-2.0-Entwicklungen gefördert und begleitet. Enterprise 2.0, d. h. der Einsatz von Social Software in Unternehmen, zielt auf eine vertrauensbasierte, enthierarchisierte Kommunikation. Auf diese Weise sollen Transparenz, Offenheit, Kodifizierung von Wissen, kollektive Kreativität und Vernetzung im Unternehmen gestärkt werden. Organisationsziele, die der Verwaltungsorganisation und Verwaltungskultur in Deutschland zunächst fremd erscheinen. Mittlerweile zeigt aber auch der öffentliche Sektor ein wachsendes Interesse an Enterprise-2.0-Lösungen. Das sich hier entwickelnde Angebotsspektrum reicht von Social-Software-Komponenten für das Behörden-Intranet über extern gehostete Behörden-Wikis bis hin zur Nutzung von verwaltungsbezogenen Fachnetzwerken und Community-Plattformen im Zusammenhang mit bestimmten Verwaltungsanwendungen. Verschiedentlich angesprochen und angedacht, aber bislang nicht realisiert ist demgegenüber ein allgemeines ebenenübergreifendes soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung.

Die Studie „Ein soziales Netzwerk als internes Kommunikationsmittel für die öffentliche Verwaltung – Potenziale, Herausforderungen und Realisierungsoptionen auf dem Weg zur vernetzten Organisation“ widmet sich vor diesem Hintergrund der Frage, ob ein soziales Netzwerk einen geeigneten Kommunikationskanal für die öffentliche Verwaltung darstellt und welche Potenziale innerhalb der öffentlichen Verwaltung durch ein solches soziales Netzwerk erschlossen werden könnten. Dazu betrachtet die Studie die Rahmenbedingungen und möglichen Zielsetzungen für den Einsatz von Social Networking Services in der Binnenkommunikation, der internen Zusammenarbeit und dem Wissensaustausch der öffentlichen Verwaltung. Sie stellt Stärken und Schwächen öffentlicher Aufgabenwahrnehmung in der Informationsgesellschaft den Chancen und Risiken eines sozialen

Netzwerks für die öffentliche Verwaltung gegenüber. Es werden Erkenntnisse der Enterprise-2.0-Forschung adaptiert und die Mehrwerte eines sozialen Netzwerks mit den Zielen von E-Government und Open Government abgeglichen. Zentraler Bestandteil der Studie ist die Untersuchung rechtlicher, technischer und betrieblich-organisatorischer Aspekte eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung. Zudem weist die Studie durch Beschreibung von Anwendungsszenarien und Fallstudienanalyse einen hohen Praxisbezug auf.

In funktionaler Hinsicht zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass mit der Bereitstellung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung bei einer geschlossenen verwaltungsinternen und ebenenübergreifenden Konzeption eine Optimierung des Kommunikations-, Informations- und Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung erreicht werden kann. Verwaltungsmitarbeiter können durch ein soziales Netzwerk einfacher, schneller und flexibler an notwendige Informationen und Wissensressourcen gelangen. Die bestehende Flut informeller Kommunikation wird in einem sozialen Netzwerk stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter fokussiert, dynamisch und interaktiv gefördert. Den Fallstudien lässt sich entnehmen, dass mit einem sozialen Netzwerk zudem dadurch Synergieeffekte generiert werden können, dass das soziale Netzwerk verschiedene Kollaborationswerkzeuge, aber auch Wissens- und Content Management sowie Dokumentensharing integriert. Es ist dementsprechend davon auszugehen, dass das Rationalisierungspotenzial eines sozialen Netzwerks bei Beachtung der in dieser Studie beschriebenen Aspekte höher ausfällt, als der Aufwand durch Entwicklung, Etablierung und Pflege dieses Netzwerkes.

Verfassungsrechtliche, die Verwaltungsorganisation betreffende Vorgaben stehen einem ebenenübergreifenden sozialen Netzwerk als Kommunikationskanal der öffentlichen Verwaltung so lange nicht entgegen, wie das soziale Netzwerk primär zum Austausch abstrakter Informationen (z. B. über Best-Practice-Ansätze), zum Einholen von Meinungen oder zum Teilen von Lösungsansätzen genutzt und die Entscheidungsverantwortlichkeit der jeweils zuständigen Verwaltungseinheit durch die Informationsflüsse nicht unterminiert wird. Zu beachten sind dabei aber daten- und geheimnisschutzrechtliche Restriktionen und dienstrechtliche Regelungserfordernisse. Insbesondere scheidet aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben die Nutzung eines von einem privaten Dienstanbieter angebotenen sozialen Netzwerks als Medium für die Binnenkommunikation der öffentlichen Verwaltung aus und kommt nur ein eigenes Angebot der öffentlichen Hand in Betracht.

Die Technologiebewertung zur Realisierung eines sozialen Netzwerks identifiziert sieben technische Anforderungen von Leistungsfähigkeit bis Portabilität und gibt einen Überblick über existierende Lösungen für Social-Network-Technologien im öffentlichen Sektor. Anschließende konzeptionelle Überlegungen zeigen, dass die Wahl der Technologie stark von der zentralen oder dezentralen technischen Verortung des Betriebes und dem damit verbundenen Einfluss auf die Weiterentwicklung und Anpassung der technologischen Basis sowie der bestehenden organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen abhängt.

Für die organisatorische Realisierung empfiehlt sich ein Organisationsmodell, das die Mehrzahl der mit einem sozialen Netzwerk der öffentlichen Verwaltung im Rahmen seines Lebenszyklus verbundenen Aufgaben bei einem zentralen Gremium und/oder einer zentralen (Koordinations-)Stelle verortet.

Die Studie leitet aus ihren verschiedenen Untersuchungsspektren zehn Handlungsempfehlungen ab, die auf die grundlegende Empfehlung des Aufbaus eines sozialen Netzwerks zur Hinterlegung der föderalen Zusammenarbeit durch geeignete informationstechnische Strukturen aufsetzen.

1 EINLEITUNG

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland steht vor großen organisatorischen und organisationskulturellen Herausforderungen. Zu realisieren und zu bewältigen sind u. a. der serviceorientierte Anspruch eines One-Stop-Government, die komplexen Abstimmungsprozesse im Mehrebenensystem von Europäischer Union und föderalem Nationalstaat, die abstimmungsintensive Koordination der Informationstechnologie beim E-Government und die durch Open Government Konzepte, Informations- und Transparenzgesetze geforderte Öffnung gegenüber dem Bürger. Dabei verschiebt sich die bestehende Zuständigkeits- und Verfahrenskomplexität weg vom Außenkontakt mit dem Bürger hinein in den Binnenbereich der Verwaltung und erfordert dort eine gesteigerte Selbstorganisationsfähigkeit.[1] Dasselbe gilt angesichts der notwendigen kostensenkenden Effizienzsteigerung bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Auch die zunehmende Bedeutung einer ziel- und leistungsorientierten Mitarbeiterführung und der drohende Abfluss impliziten Wissens aufgrund des in den nächsten Jahren bevorstehenden Generationenwechsels machen binnenorganisatorische Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung unumgänglich. Mit der fortschreitenden Prozess- und Bürgerorientierung und der Bündelungen von Leistungen geht insbesondere eine zunehmende Verflechtung der Verwaltungsebenen durch vermehrte vertikale und horizontale Zusammenarbeit einher.[2] Die ebenen- und ressortübergreifende Vernetzung ist notwendig, um Verwaltungshandeln trotz budgetärer und personeller Restriktionen und steigenden Anforderungen effektiv und effizient zu gestalten. Das Regierungsprogramm „Vernetzte und Kooperative Verwaltung" der 17. Legislaturperiode nennt Kooperationen zwischen Verwaltungen dementsprechend als Mittel zur effizienten Aufgabenerledigung[3]. Es weist darauf hin, dass das „Wissen und die Expertise der Beschäftigten (…) auch mit Unterstützung eines übergreifenden Informations- und Wissensmanagements sowie durch die Nutzung von E-Learning flexibel jederzeit abrufbar zu machen [sind]"[4], um Wissensverlust durch Altersfluktuation zu verhindern und die Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung zu stärken. Die Nationale E-Government Strategie (NEGS) formuliert als Ziel, dass „Behörden (…) schnell, vernetzt und ebenenübergreifend zusammen[arbeiten], um den Verwaltungsaufwand bei Bürgern und Unternehmen zu minimieren"[5]. Dabei geht sie davon aus, dass die „Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen … regelmäßig über Mittel der IKT [erfolgt]"[6] und sieht ein Handlungsfeld dafür im

1 Eifert 2006, S. 32.
2 Bundesregierung 2010, S. 4.
3 Ebd., S. 15.
4 Bundesregierung 2010, S. 10.
5 IT-Planungsrat 2010, S. 7.
6 Ebd., S. 11.

„Einsatz moderner IT-gestützter Plattformen, die die Zusammenarbeit räumlich verteilter Teams in sicheren Umgebungen bei gemeinsamem Zugriff auf relevante Dokumente ermöglichen".[7]

Die überkommenen Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsmechanismen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland tragen dem bislang allerdings nur bedingt Rechnung. Der Auf- und Ausbau der avisierten informationellen Infrastruktur setzt dementsprechend nachhaltige und teils tiefgreifende Veränderungen in den Bereichen Prozess- und Kooperations- sowie Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement voraus.

Für den informations- und kommunikationstechnologisch getriebenen Wandel der öffentlichen Verwaltung von einer hierarchisch-bürokratischen zu einer stärker heterarchisch-vernetzten Organisation kann die Entwicklung vom Enterprise 1.0 zum Enterprise 2.0 aufschlussreiche Erkenntnisse liefern. Enterprise-2.0-Architekturen zeichnen sich auf der Ebene der Unternehmenskultur durch ein Mehr an Selbststeuerung, Vertrauen und Kollaboration, organisatorisch durch eine Nivellierung von Hierarchien und technologisch durch den Einsatz von Social Software im Unternehmen aus.[8] Interne Kommunikation und internes Wissensmanagement laufen im Enterprise 2.0 über eine interaktive Plattform, die Werkzeuge zum Kontaktmanagement, für den schnellen Austausch von Informationen und die einfache Erstellung, (kollaborative) Bearbeitung und Weiterleitung von Inhalten bietet. Bestandteil dieses Social Intranet ist regelmäßig ein unternehmensinternes soziales Netzwerk, das über Identitäts- und Kontaktpflegefunktionen hinaus auch Social-Media-Werkzeuge wie einen Messenger-Dienst, Diskussionsgruppen und Foren, Veranstaltungskalender, Dokumentensharing und Wikis sowie Dokumenten- und Wissensarchive integriert. Möglicherweise könnte ein solches soziales Netzwerk auch für den öffentlichen Sektor ein geeignetes Instrument sein, um die politisch postulierte ebenenübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung der Verwaltung voranzutreiben.

Die vorliegende Studie widmet sich daher der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen ein eigenes soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung ein geeignetes Medium und Werkzeug zur Bewältigung der eingangs aufgezeigten informations-, kommunikations-, wissens- und kooperationsbezogenen Herausforderungen darstellt.

1.1 AUSGANGSLAGE

Immer mehr Menschen nutzen virtuelle soziale Netzwerke nicht nur zur privaten, sondern auch zur beruflichen Vernetzung, Kommunikation und Interaktion. In Deutschland ist in der Gruppe der „Digital Natives"[9] die Nutzung von sozialen Netzwerken als Teil der Alltagsorganisation und aus den Bereichen Lernen und Arbeiten nicht mehr wegzudenken.[10] Die berufliche Nutzung von sozialen Netzwerken ist dabei vielschichtig gestaltet. Neben die Profil- und Netzwerkpflege zu Marketingzwecken in professionellen Netzwerken wie Xing und LinkedIn treten der fachbezogene Austausch und die Kollaboration in fachbezogenen Netzwerkgruppen und Communities. Für Berufliches gibt es dabei bei weitem nicht nur Xing. Neben dem Marktführer und seinem internationalen Konkurrenten LinkedIn sind innerhalb kürzester Zeit auch zahlreiche branchen- und zielgruppenspezifische Angebote wie beispielsweise das Ärztenetzwerk „esanum", die Social-Networking-Seite „Research Gate" für Wissenschaftler und das Juristen-Netzwerkangebot „Jusmeum" am Markt platziert worden.

7 Ebd., S. 11.
8 Vgl. Dembski 2013, S. 59 f.
9 Zu dieser Nutzergruppe siehe DIVSI 2012, S. 34, 126 ff; DIVSI 2013, S. 2 ff.
10 Skibicki 2011, S. 9-19.

Parallel zu dieser Entwicklung verläuft ein zweiter, Social-Business-basierter Zukunftstrend: In großen, insbesondere globalen Unternehmen werden virtuelle soziale Netzwerke zu einem immer bekannteren und gefragteren Mittel, um Wissensaustausch, Meinungsbildungs- und Abstimmungsprozesse sowie die Erarbeitung von konsensfähigen Lösungen erheblich einfacher zu gestalten und zu beschleunigen.[11] Siemens-Mitarbeiter etwa nutzen die unternehmensinterne (Wissens-)Vernetzungsplattform TechnoWeb 2.0, bei der Deutschen Telekom finden Networking und Informationsaustausch über das „Telekom People Network" statt, und bei der BASF begann man schon 2008 mit dem Aufbau der unternehmensweiten Social-Business-Plattform "connect.BASF", die mittlerweile von 30 000 Mitarbeitern zum Netzwerken, Wissensaustausch und zur Zusammenarbeit genutzt wird.

Aber gibt es ein vergleichbares Angebot auch für die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung? Findet personelle Vernetzung, Informationsaustausch und kollaborative Wissensproduktion im öffentlichen Sektor bereits online mithilfe von Social Networking Services statt? Die Prüfung der Marktsituation und Nachfragen in der Verwaltungspraxis ergeben ein differenziertes Bild. Zwar haben sich Bund, Länder und Kommunen in Deutschland bislang nicht auf die Einrichtung und den Betrieb eines ebenenübergreifenden sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung verständigt. Auch gibt es derzeit kein privat betriebenes soziales Netzwerk, das an die deutsche Verwaltung als Ganzes adressiert ist, und werden die am Markt verfügbaren allgemeine Social Networking Services in den Behörden nicht in relevantem Umfang bzw. nicht offiziell zu internen Kommunikationszwecken genutzt. Allerdings belegen verschiedene Projekte und Initiativen in diesem Bereich das wachsende Interesse und die potenzielle Nachfrage nach Enterprise-2.0-Lösungen für den öffentlichen Sektor, insbesondere nach einem sozialen Netzwerk für die öffentliche Verwaltung. Hervorzuheben ist etwa die Initiative „Wissensaustausch zwischen öffentlichen Verwaltungen", deren Ausgangspunkt das Angebot der Web-2.0-Plattform „Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk" (www.vubn.de) ist.[12] Ursprünglich als Online-Community für den öffentlichen Einkauf konzipiert, werden auf den Seiten und in den Foren des Beschaffernetzwerks mittlerweile auch Themen außerhalb von Vergabe und E-Vergabe diskutiert.[13] Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch für das Forschungsprojekt „Nationale Prozessbibliothek" (NPB) der Humboldt-Universität zu Berlin und des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam nachzeichnen.

Das Ausgangsziel, ein umfassendes Archiv aller nationalen Verwaltungsprozesse zu erstellen, um so das vorhandene Prozesswissen zu dokumentieren und weiter nutzbar zu machen, ist im Laufe der Forschungsarbeit mit der Idee eines Community-basierten ebenen- und fachübergreifenden Wissensmanagementsystems verzahnt worden. Die daraus hervorgegangene Vision des „Staatsdienstes 2.0" versteht die nationale Prozessbibliothek und die in ihrem Verbund zu errichtende Community-Plattform als sich wechselseitig bedingende Bestandteile einer auch nach innen vernetzten und transparenten Verwaltung.[14] Und auch auf dem vom Bundesinnenministerium mitveranstalteten Zukunftskongress „Staat & Verwaltung" wurde der Launch eines sozialen Netzwerks „Gov-net" angekündigt, um den Teilnehmern des Kongresses auch zwischen den jährlichen Kongressterminen den Austausch zu den verschiedenen Themenfeldern zukunftsorientierten Regierungs- und Verwaltungshandelns zu ermöglichen.[15] Zudem findet in Ermangelung eines bereits ebenenübergreifend eingeführten und breit aufgestellten Angebots häufig ein Ausweichen auf privatwirtschaftliche Strukturen statt. So berichten Akteure aus

[11] Siehe etwa McKinsey 2009; Deutsche Bank 2010, Stobbe 2010, S. 78 f., Petry und Schreckenbach 2013.
[12] Initiative Wissensaustausch o. J.
[13] Siehe dazu auch die Fallstudie VI der vorliegenden Untersuchung, S. 98.
[14] Eckert 2013, S. 24.
[15] Vgl. Zukunftskongress o.J.

dem Verwaltungsumfeld beispielsweise über den Einsatz von Dropbox zum Austausch von Dokumenten. Auch offenbart ein Blick in soziale Netzwerke wie Facebook die Existenz von Gruppen, in denen sich die Mitarbeiter verschiedener öffentlicher Stellen austauschen.[16]

1.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Die vorstehenden Feststellungen bilden den Ausgangspunkt und die Motivation für die vorliegende Untersuchung.

Mit der aktuellen Entwicklungsdynamik sozialer Netzwerke für den unternehmensinternen und binnenorganisatorischen Einsatz wächst der Bedarf an anwendungsorientierter Forschung zu den Chancen und Risiken, Realisierungsoptionen und -hürden eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung. Denn bislang fehlt es weitestgehend an Grundlagenforschung zum Einsatz von Social-Software-Anwendungen für interne Arbeitsprozesse der öffentlichen Verwaltung. Auch die organisatorischen und kulturellen Veränderungen, die die Verwaltung entsprechend der Entwicklung von Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 auf dem Social-Media-gepflasterten Weg zum Government 2.0 durchläuft, sind erst in groben Zügen erfasst, aber keineswegs hinreichend ausgeleuchtet. Letztlich fehlt es auch an einer wissenschaftlichen Aufbereitung der dazu im Ausland bereits gesammelten Erfahrungen, die für das deutsche Anwendungsszenario fruchtbar gemacht werden können. Die vorliegende Studie widmet sich daher in Form einer interdisziplinären Untersuchung den betrieblich-organisatorischen, rechtlichen und technischen Aspekten sowie Fragen des Change Managements im Zusammenhang mit einer ebenenübergreifenden Nutzung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung.

Der Zuschnitt der Studie wird dabei durch die folgenden Grundfragen bestimmt:

- Kann ein eigenes soziales Netzwerk auch einen geeigneten Kommunikationskanal für die öffentliche Verwaltung darstellen?
- Welche Potenziale innerhalb der öffentlichen Verwaltung können durch ein eigenes soziales Netzwerk erschlossen werden?
- Welche Erwartungen haben Verwaltungsmitarbeiter an ein soziales Netzwerk innerhalb ihrer Organisation?
- Wie gestaltet sich die technische Umsetzbarkeit, und welche organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind dabei im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland zu berücksichtigen?

Darüber hinaus werden in Form von Fallstudien soziale Netzwerke für die öffentliche Verwaltung in anderen Ländern, Pilotprojekte im Kontext der deutschen Verwaltung und soziale Netzwerke von Privatunternehmen analysiert und bewertet.

Der Untersuchungsgegenstand „Soziales Netzwerk für die Öffentliche Verwaltung“ (SNÖV) ist im Rahmen der Studie auf seine Funktionsdimension als verwaltungsinternes Arbeitsmittel beschränkt. Im Zentrum der Studie steht der Einsatz eines SNÖV zur Nutzung für interne Kommunikations- und Arbeitsprozesse der öffentlichen Verwaltung. Die verschiedenen Funktionen eines SNÖV im maßgebenden organisationsinternen Bereich werden am Anfang des 2. Kapitels näher beschrieben. Die davon abzugrenzenden Einsatzmöglichkeiten eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung als Instrument zur behördlichen Öffentlichkeitsarbeit, als weiterer

[16] Exemplarisch Facebook o.J. a, Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit tauschen sich in einer geschlossenen Gruppe aus.

Social-Media-Kanal für den Austausch mit dem Bürger oder als Plattform für den Diskurs mit der Fachöffentlichkeit werden hingegen in der Studie nicht untersucht, sondern allenfalls kontextbezogen angesprochen. Die Unterscheidung zwischen interner und externer Funktionsdimension eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung ist dementsprechend zum Verständnis der vorliegenden Studie von grundlegender Bedeutung.

1.3 BEGRIFFSKLÄRUNGEN UND -ABGRENZUNGEN

Veröffentlichungen aus dem Bereich digitaler Medien zeichnen sich gegenstandsbedingt regelmäßig durch eine Vielzahl neuer, vielfach englischer, dem Online-Jargon entsprungener Begrifflichkeiten aus der Welt der Digital Natives aus. So auch die vorliegende Studie. Um daraus resultierende terminologische Verständnishürden zu überwinden, werden im Folgenden die im Zusammenhang mit einem sozialen Netzwerk für die öffentliche Verwaltung zentralen Begrifflichkeiten noch einmal einzeln vorgestellt und erläutert sowie voneinander abgegrenzt. Eine Begriffsabgrenzung ist insbesondere deshalb vonnöten, da das Begriffsportfolio des Webs 2.0 zahlreiche synonyme bzw. sich überschneidende Bezeichnungen für die medialen und gesellschaftlichen Phänomene der digitalen Welt enthält und das Begriffsverständnis sowie die Begriffsverwendung auch in Fachkreisen differiert.

1.3.1 SOZIALES NETZWERK UND SOCIAL INTRANET

„Menschen sind soziale Wesen mit sozialen Ordnungen und Beziehungen, denen Bedürfnisse nach Gemeinsamkeit, Anerkennung, Aufmerksamkeit genauso immanent sind wie Neugier, Selbstdarstellung oder die eigene Positionierung innerhalb eines sozialen Konstrukts."[17] Diese Feststellung und die Schlussfolgerung, dass „der Mensch keine Insel ist"[18] haben soziale Netzwerkbeziehungen auch schon in der analogen Welt zu einem zentralen Forschungsgegenstand der Soziologie gemacht.[19] Demgemäß ist der Begriff des „Sozialen Netzwerks" nicht erst mit dem Aufkommen von Online-Communities entstanden oder notwendig an den virtuellen Raum gekoppelt. Allerdings hat das Web 2.0 dem Begriff des sozialen Netzwerks zu einer vorher nicht gegebenen Präsenz im allgemeinen Sprachgebrauch verholfen. Denn die Bedeutung sozialer Netzwerke im beruflichen Kontext wird durch die auf Web-2.0-Anwendungen basierenden Möglichkeiten der virtuellen many-to-many-Kommunikation[20] verstärkt, verändert und erweitert. Social Software erleichtert die Kontaktaufnahme zwischen örtlich oder persönlich nicht direkt verbundenen Personen und damit den Ausbau sozialer Netzwerke im Vergleich zur Offline-Welt. Die durch Social-Networking-Dienste bereitgestellten Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationswerkzeuge vereinfachen den Aufbau und die Pflege schwacher und flüchtiger Beziehungen z. B. zu Freunden von Freunden und zu Kontakten von Kontakten. Daraus resultieren empirisch nachweisbar qualitative Unterschiede persönlicher Netzwerke in der Offline- und Online-Welt.[21] Durch die zunehmende Omnipräsenz virtueller sozialer Netzwerke hat sich zudem die Bedeutung des Begriffs „Soziales

17 Skibicki 2011, S. 9-19.

18 Hill 2014, S. 1 des Typoskripts.

19 Vgl. etwa Granovetter 1985; Wellman und Berkowitz 1988; zu den theoretischen und methodischen Grundlagen Weyer 2011.

20 Abzugrenzen von den „one-to-one"- und „one-to-many"-Kommunikationsformen des Webs 1.0 und ins Internet transferierten klassischen massenmedialen Angeboten.

21 Dazu Schenk, Jers und Gölz 2013, S. 162 ff.

Netzwerk“ dahingehend verschoben, dass mit ihm heute im engeren Sinne nur soziale Netzwerke im Internet bezeichnet werden.[22] Dieses Begriffsverständnis liegt auch der vorliegenden Studie zugrunde. Unter sozialem Netzwerk wird hier eine auf einer Webanwendung basierende Gruppenorganisation von Menschen bzw. ein institutionelles Gefüge aus Social-Networking-Dienst, Netzwerkmitgliedern und Diensteanbieter verstanden.

Der Begriff des „Social Intranet“, eine der jüngsten Wortschöpfungen in der Reihe der „Social+Noun“-Begriffe, bezeichnet die unternehmensinterne Kommunikation und Zusammenarbeit auf Basis einer um Web-2.0-Elemente und -Anwendungen erweiterten internen Website. Zugleich kennzeichnet er die Entwicklung weg von redaktionell erstellten internen Unternehmensinformationen hin zu Intranet-Inhalten, die prinzipiell von jedem Mitarbeiter verfasst werden können und in der Eigenverantwortung der Nutzer weiterbearbeitet werden.[23] Der Begriff des Social Intranet überschneidet sich daher mit dem Begriff des sozialen Netzwerks hinsichtlich der Funktionsdimensionen interne Kontaktpflege, Kommunikation und Kollaboration.

Abzugrenzen ist der Begriff des sozialen Netzwerks von den nachfolgend erläuterten und oft in einem Atemzug mit sozialen Netzwerken genannten Begriffen „Social Networking Service“ und „Social Software“.

1.3.2 SOCIAL NETWORKING SERVICES UND SOCIAL SOFTWARE

Während der Begriff „Soziales Netzwerk“ vorliegend verwendet wird, um die Web-2.0-basierte Vernetzung von Personen als Organisationsstruktur und Netzgemeinschaft zu benennen, bezeichnet der Begriff Social Networking Services die technische Seite des sozialen Netzwerks. Er erfasst entsprechend seiner gängigen Definition[24] alle Anwendungssysteme, die ihren Nutzern Funktionen zum Identitätsmanagement (d. h. zur Darstellung der eigenen Person in der Regel in Form eines Profils) zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Vernetzung mit anderen Nutzern (und so die Verwaltung eigener Kontakte) ermöglichen. Damit überschneidet sich die Definition des Social Networking Services mit der in der Literatur vielfach synonym verwendeten Begriffs der Social Software. Unter Social Software werden vorliegend Anwendungsprogrammen verstanden, die menschliche Interaktion unterstützen, d.h. Menschen verbinden, verbünden und gemeinsames Arbeiten befördern.[25] Social Software bezeichnet folglich die Einzelkomponenten, aus denen sich das Anwendungssystem eines Social Networking Service zusammensetzt.

1.3.3 WEB 2.0 UND SOZIALE MEDIEN BZW. SOCIAL MEDIA

Das Web 2.0 hat die Rolle des Internetnutzers neu definiert: vom weitgehend passiven Informationsempfänger und Verwender standardisierter Webangebote hin zum aktiven Kommunikator und Gestalter, der Inhalte selbst herstellt.[26] Der Begriff Web. 2.0 wurde von Tim O’Reilly geprägt und mit Charakterisierungsmerkmalen

22 Vgl. z. B. Süddeutsche o.J., Duden o.J.
23 Dazu Mirbach und Schamer 2012, S. 187 f.
24 Vgl. etwa Richter 2010, S. 4, 68.
25 Koch und Richter 2009, S. 101.
26 Röchert-Voigt und Gronau 2009; BITKOM 2008.

versehen.[27] Er grenzt die durch eine Architektur des Mitmachens geprägten Anwendungen des Web 2.0 von den statisch konzipierten und passiv zu konsumierenden Onlineangeboten des Internets der ersten Phase, vom sogenannten Web 1.0, ab. Dort wurden Informationen mangels echter Interaktivitätstechnologien in einer Weise bereitgestellt, die weder eine dynamische Anpassung noch Veränderungen durch Dritte zuließ. Es war dem Benutzer von Webseiten nicht möglich, den Inhalt zu kommentieren oder gar zu modifizieren. Allenfalls konnte der Besucher in Gästebüchern eigene Inhalte hinterlassen. Das Web 2.0 ist demgegenüber durch dynamische Prozesse und Interaktivität gekennzeichnet. Zusammengefasst stellt sich das Web 2.0 nicht nur als eine Vielzahl neuer Anwendungssysteme oder isolierter neuer Techniken, sondern als eine Kombination aus neuen Techniken, neuen Anwendungssystemtypen und einer sozialen Bewegung (Mitwirkung und Selbstdarstellung der Endnutzer) und neuen Geschäftsmodellen (Software als Service) dar.[28]

Die Bezeichnung „Web 2.0" hat in jüngerer Zeit durch den vielfach synonym gebrauchten Begriff „Social Media" bzw. „soziale Medien" Konkurrenz bekommen. Unter sozialen Medien sind digitale Medien zu verstehen, die sich durch einen gemeinschaftlichen Gebrauch bzw. die durch sie ermöglichten sozialen Praktiken des gemeinsamen Produzierens von Inhalten auszeichnen. Soziale Medien entstehen daher nicht durch das Zusammenfügen bestimmter Web 2.0-Werkzeuge, sondern durch die Nutzung des medialen Werkzeugs im Sinne von gleichberechtigter Kommunikation, Interaktion und Partizipation.[29] Der Begriff „soziale Medien" bildet daher im Verhältnis zu dem Begriff Web 2.0 stärker die mit der sozialen Interaktion auf Basis von Web-2.0-Anwendungen verbundenen sozialen Phänomene digitaler Öffentlichkeit und Gesellschaft ab.

Quelle: BITKOM 2008

Abbildung 1 Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung

27 O'Reilly 2005.
28 Richter 2010, S. 38.
29 Münker 2012, S. 52 ff.

1.3.4 ENTERPRISE 2.0 UND SOCIAL ORGANIZATION

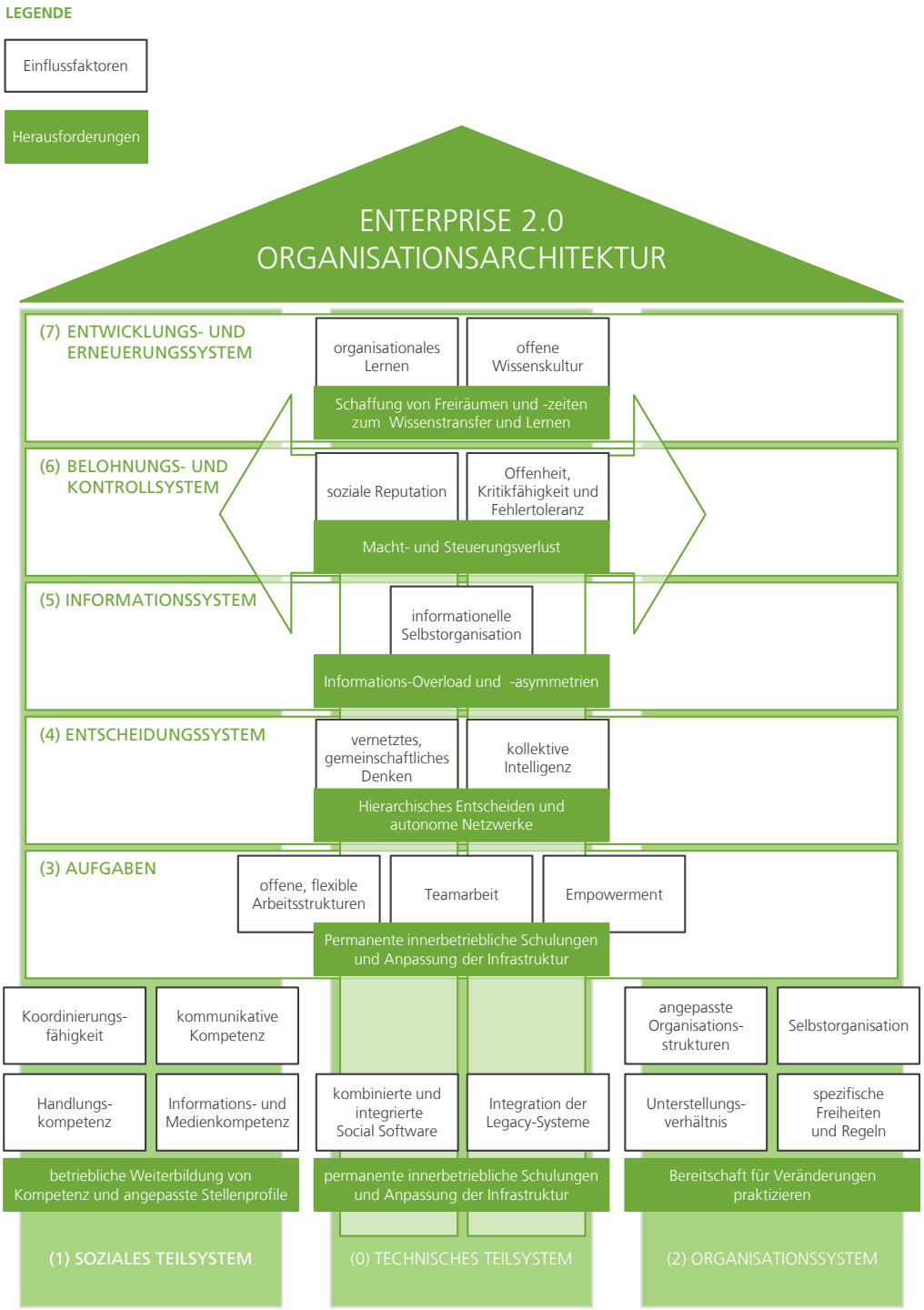
Der Begriff „Enterprise 2.0" wurde von Andrew McAfee geprägt[30] und beschreibt den Einsatz von Social Software in Unternehmen. Social Software kann dabei sowohl zur Kommunikation innerhalb des Unternehmens als auch zur Kommunikation nach außen eingesetzt werden. Intern dient sie dabei insbesondere zur Projektkoordination und zum Wissensmanagement. Die interaktiven und partizipativen Grundeigenschaften von Social Software generieren im Enterprise 2.0 einen Mehrwert für die sie einsetzenden Unternehmen. Zum einen werden die Mitarbeiter durch den Einsatz von Social Software zu einem kollaborativen Miteinander animiert. Dadurch entsteht IT-gestützt ein soziales Netzwerk unter den Mitarbeitern, wie es zuvor in dieser Dimension außerhalb des Internets noch nicht bestand. Das darin liegende Sozialkapital in Gestalt von Verbindungen und Vertrauen befördert die kollaborative Leistungsfähigkeit des unternehmerischen Kollektivs.[31] Zum Zweiten ermöglicht der Enterprise-2.0-Einsatz von Social Software den Mitarbeitern, selbst Inhalte in Communities, Wikis oder Microblogs zu erstellen, um ihr Wissen in Form von Gedanken, Ideen und Arbeitsfortschritt zu sichern. Dieses Wissen könnte ohne den Einsatz von Social Software nicht in einer gleichermaßen effektiven und effizienten Weise zusammengetragen, vernetzt und wechselseitig zugänglich gemacht werden. Unternehmen setzen Social Software intern daher mit dem Ziel ein, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu verbessern und ihre Innovationskraft, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit durch interne Vernetzung und kollektives Wissensmanagement zu steigern. Zudem erleichtert Social Software ein Arbeiten über existierende organisatorische Grenzen und Zeitzonen hinweg und erhöht die innerorganisatorische Flexibilität.[32]

Neben der technischen ist auch die soziokulturelle und organisatorische Sichtweise von Enterprise 2.0 zu berücksichtigen. Dion Hinchcliffe formuliert dazu: „Enterprise 2.0 is more a state of mind than a product you can purchase."[33] Enterprise 2.0 wird daher auch als Organisationsidee mit klarem Bezug zum Wissensmanagement interpretiert und in diesem Kontext als eine lernende Organisation [eingeordnet], die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien erreicht.[34] Unter einer lernenden Organisation wird dabei eine Organisation verstanden, die über die Fähigkeit verfügt, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern.[35] Zugleich repräsentiert die Vision des Enterprise 2.0 die Idee der „Social Organisation", die entsprechend der begrifflichen Bezugnahme auf Social Media und Social Networks die in sich vernetzte, sozial interagierende Organisation beschreibt.

Enterprise-2.0-Initiativen dürfen als Schritt auf dem Weg zur Social Organisation daher nicht als bloße Technologieeinführung oder als maßgeblich von der IT-Abteilung umzusetzendes Projekt verstanden werden. Vielmehr müssen Enterprise-2.0-Initiativen in Unternehmen von der Geschäftsleitung begrüßt und als strategischer, auf der Organisationsebene zu realisierender Kulturwandel begriffen werden, der auch ein neues Führungsverständnis erfordert. Dies wird anschaulich durch die von *Peter* Geißler[36] entwickelte „Enterprise 2.0 Organisationsarchitektur" dargelegt.

30 McAffee 2006.
31 Dazu Leana und van Buren III 1999.
32 Centrestage 2010, S. 5.
33 Hinchcliffe 2007.
34 Vollmar und Scheerer 2012, S. 10.
35 Ebd.
36 Geißler 2012.

Die architektonische Verknüpfung der Teilsysteme Mensch, Organisation und Technik zu einer Einheit macht deutlich, dass die Herausforderungen auf dem Weg zu Social Organisation in den Wechselbeziehungen und -wirkungen zwischen den genannten Akteuren bzw. Systemen liegen.[37]



Quelle: Geißler und Wittenberger, 2012, S. 332

Abbildung 2 Enterprise-2.0-Organisationsarchitektur

37 Ebd., S. 229 ff.

2 EIN SOZIALES NETZWERK FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Die Begriffe Enterprise 2.0 und Social Organisation haben in modifizierter Form auch bereits Eingang in den Reform- und Modernisierungswortschatz des öffentlichen Sektors gefunden. In Veröffentlichungen und auf Veranstaltungen ist im Fahrwasser der Themen New Public Management und Open Government immer öfter auch die Rede von Government 2.0 und Social Government.[38] Angewandt werden die Begriffe sowohl auf technische als auch auf organisatorische und soziokulturelle Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstrukturen öffentlicher Verwaltung bzw. hoheitlichen Verwaltungshandelns. Die Diskussion in Deutschland setzt dabei auf Forschungen und Erkenntnisse aus dem amerikanischen Raum auf.[39] Allerdings ist festzustellen, dass sowohl der an Enterprise 2.0 angelehnte Begriff Government 2.0 als auch der an Social Organisation anknüpfende Terminus Social Government hierzulande inhaltlich und konzeptuell noch kaum mit Leben gefüllt ist.

Umso interessanter und lohnenswerter erscheint die Beantwortung der Frage, ob die Nutzung eines organisationseigenen sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung vergleichbare Chancen bietet, wie der Einsatz von Social Software in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Kann ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung eine mit Enterprise 2.0 vergleichbare Entwicklung der Binnenkommunikation, -vernetzung und -koordination im öffentlichen Sektor hin zu Government 2.0 anstoßen? Welche Funktionen sollte ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung dabei wahrnehmen? Wie verhält sich ein soziales Netzwerk als internes Arbeitsmittel der öffentlichen Verwaltung zu der geforderten Öffnung von Staat und Verwaltung gegenüber dem Bürger im Sinne der Open Government-Strategien von Bund und Ländern? Und welche Anwendungsszenarien für ein soziales Netzwerk der Verwaltung lassen sich bereits jetzt anhand von aktuellen ebenenübergreifenden Informations- und Abstimmungsbedarfen skizzieren?

38 Vgl. etwa BITKOM 2008; ISPRAT 2012.

39 Hinchcliffe 2009; Chun, Shulman, Sandoval und Hovy 2010. Die Entwicklung zum Government 2.0 war überdies 2010 Gegenstand einer Anhörung des Committee on Oversight and Government Reform des Weißen Hauses zum Thema „Federal Agency Use of Web 2.0 Technologies". Die eingereichten Stellungnahmen und Gutachten sind online unter http://oversight.house.gov/hearing/government-2-0-federal-agency-use-of-web-2-0-technologies/ verfügbar.

2.1 EIN SNÖV ALS KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSTRANSFERKANAL

2.1.1 FUNKTIONSBESCHREIBUNG EINES SNÖV

Ausgangspunkt für die Funktionsbeschreibung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung ist die Unterscheidung zwischen verwaltungsinterner Nutzung und Einsatz zur Kommunikation nach außen, beispielsweise zur Öffentlichkeitsarbeit oder Bürgerbeteiligung. Beide Funktionsdimensionen eines sozialen Netzwerks können Bestandteil des Social-Software-Einsatzes im Enterprise 2.0 bzw. entsprechend im Government 2.0 sein.[40] Allerdings konzentrieren sich die folgenden Darstellungen aufgrund der Fokussierung der Studie auf das interne Kommunikations-, Kooperations-, Informations- und Wissensmanagement[41] auf die organisationsinternen Funktionalitäten eines SNÖV.

Als Status quo ist festzuhalten, dass interne Information in der Verwaltung bislang fast ausschließlich durch Mitarbeiternewsletter und -rundschreiben, Informationsaushänge und ein redaktionell gepflegtes, nicht rückkanalfähiges Intranet bereitgestellt werden. Kontrastiert man diesen Ist-Zustand mit den oben aufgezeigten Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten des Web 2.0 wird deutlich, dass mit dem Einsatz von Social Software im Intranet-Bereich der öffentlichen Verwaltung bislang nicht erschlossene Potenziale interner Verwaltungskommunikation gehoben werden können.

Als Social-Software-Anwendungssystem stellt ein SNÖV dazu Werkzeuge für die Kontaktaufnahme und Beziehungspflege, einen Kommunikationskanal sowie Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch und zum Kooperations- und Prozessmanagement zur Verfügung.

Identitäts-, Vertrauens und Kontaktmanagement

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung zeichnet sich gegenüber anderen Government 2.0-tauglichen Web-2.0-Diensten insbesondere durch die Möglichkeit der Einrichtung eines Nutzerprofils aus. Über das eigene Profil kann der Verwaltungsmitarbeiter all seine bereitgestellten Kontaktdaten und Informationen an die Besucher seines Profils kommunizieren und erreicht so eine Vielzahl von Personen zeitgleich und ohne Informationsverlust. Motivation für die Bereitstellung der Informationen können dabei zum einen die Möglichkeit der Selbstpräsentation bzw. des Identitätsmanagements und zum anderen die Vermutung sein, dass die hochgeladenen Profilinformationen für andere wichtig oder interessant sind. Im Rahmen eines SNÖV kommen als Profilinformationen u. a. die Kontaktdaten, das Profilbild, aktuelle Aufgaben, Interessen und ehemalige Tätigkeiten, Kompetenzen, Fähigkeiten und Weiterbildungen des Profilinhabers in Betracht. Anders als in einem Organigramm oder Geschäftsverteilungsplan können Verwaltungsmitarbeiter im SNÖV so regelmäßig visualisiert und mit Zusatzinformationen gefunden werden. Letzteres gibt Aufschluss über Kompetenzen und bietet die Basis für Nachfragen und die Grundlage für Vernetzung und Beziehungen innerhalb des Netzwerks. Durch das explizite Aufzeigen von Verbindungen zwischen Netzwerkmitgliedern kann überdies ein Zuwachs an Vertrauen generiert

40 Vgl. Dembski 2013, S. 60.
41 Dazu oben S. 21 ff.

werden. Vertrauensfördernd wirken insbesondere Information darüber, wie ein neuer Kontakt in Beziehung zu bereits bestehenden Kontakten steht ("Person A ist mit folgenden Ihrer Kontakte auch befreundet") oder welche Gemeinsamkeiten zwei Netzwerkmitglieder miteinander haben (z. B. gleiche Interessen, gleicher Arbeitgeber etc.).

Informations-, Wissens- und Contentmanagement

Das SNÖV ist ein virtueller Raum, in dem Mitarbeiter selbst Inhalte erstellen und Informationen und Wissen mit anderen teilen können. Die Bandbreite des informellen Informationsaustauschs in einem SNÖV kann dabei der Bandbreite des informellen Austauschs entsprechen, der offline in Kaffeeküchen, vor dem Schwarzen Brett einer Behörde oder auf dem Abteilungsflur stattfindet. An diesen realen räumlichen Treffpunkten werden personelle, organisatorische und fachliche Neuigkeiten ausgetauscht, Fragen zu aktuellen Aufgaben diskutiert und Gespräche dienen immer wieder auch dazu, bei Rat- und Ideenlosigkeit neuen Input zu bekommen und von den Erfahrungen und dem Blickwinkel der anderen zu profitieren. Gleiches gilt für den Wasserspender in einem Unternehmen oder einer Behörde – auch er kann ein Ort für informelle Mitarbeiterkommunikation sein. In Anlehnung daran hat der Computer- und Computerzubehörhersteller Hewlett-Packard seine firmeninterne Plattform zum Austausch der Mitarbeiter „WaterCooler“[42] genannt und mit dem Slogan „Find people and expertise. Help others find you.“ überschrieben. Dieses Beispiel ist eine sprachliche Illustration für die Übertragung eingespielter Pfade der Mitarbeiterkommunikation vom realen in den virtuellen Raum.

Ein virtuelles soziales Netzwerk hat dabei gegenüber den Informations-Hot-Spots des realen Raums den Vorteil, dass selbst große räumliche Entfernungen mit dem minimalen Zeitaufwand eines Klicks überwunden werden können. Jeder Mitarbeiter kann daher seinen informativen Kommunikationsradius auf die virtuellen Kaffeeküchen, Wasserspender und Schwarze Bretter anderer Abteilungen, anderer Behörden und Behörden anderer Verwaltungsträger erweitern. So wird er allein durch die Netzwerkmitgliedschaft in die Lage versetzt, sich den Zugang zu neuen Informationsquellen und erweiterten Wissensressourcen eröffnen. Je ressort- und ebenenübergreifender die Kommunikation im SNÖV dabei angelegt ist, desto mehr „schwache“ oder auch „lose Verbindungen“ in Form von Aufgaben-, Interessen- oder Funktionsbezügen zu anderen Netzwerkmitgliedern können Verwaltungsmitarbeiter aufbauen. Aufgrund der besonderen Eignung zum Auffinden neuen Wissens sind solche schwachen Verbindungen zentral für die Informationsleistung und den Informationswert eines Netzwerks.[43] Ein ressort- und ebenenübergreifend konzipiertes SNÖV weist daher einen informations- und wissensökonomischen Mehrwert gegenüber in sich geschlossenen Social Intranets einzelner Behörden oder Verwaltungsträger auf.

Als Werkzeug des internen Informations- und Wissensmanagements ermöglicht ein SNÖV das Einstellen von Informationen in ein zentrales Anwendungssystem. Auf diese Weise kann u. a. die allgemein und auch in der öffentlichen Verwaltung zu beobachtende E-Mail-Flut und -Informationsüberflutung eingedämmt werden. Die eingestellten Informationen stehen zudem einem deutlich größeren Nutzerkreis zur Verfügung, sind unabhängig von der Ab- bzw. Anwesenheit des Informationssenders und auch noch nach dessen Ausscheiden (dann losgelöst von Profilverknüpfungen) abrufbar. Die in ein SNÖV zu integrierenden Wiki-Tools ermöglichen schließlich die gemeinsame (Weiter-)Bearbeitung, ohne Gefahr zu laufen, Versionenkonflikte zu erzeugen. Die Veränderung des Informationszugangs und -zugriffs entspricht einer Abkehr vom Prinzip der Push-Information hin zum Prinzip

[42] Vgl. Brzozowski 2009.

[43] Zur „Stärke schwacher Beziehungen“ in Netzwerkorganisationen grundlegend Granovetter 1983. Dazu auch Hansen 1999.

der Pull-Information. Im Ergebnis bedeutet das, dass Verwaltungsmitarbeiter nicht mehr nach dem Zufallsprinzip mit Informationen überschüttet werden, sondern Aktivitäts- und Informationsbenachrichtigungen individuell im SNÖV einstellen und sich durch Eigeninitiative mit Informationen versorgen können. Dies beeinflusst die Zusammenarbeit innerhalb von Verwaltungseinheiten dahin gehend, dass die Verantwortlichkeit für die Informationsversorgung dezentralisiert wird. Ein schlecht informierter Verwaltungsmitarbeiter kann sich nicht mehr darauf zurückziehen, dass ihm Informationen hätten geschickt werden müssen. Vielmehr entsteht Raum für „echte Zusammenarbeit" auf der Grundlage eigenverantwortlichen Informierens und einer interessierten Informationsbeschaffung.

In seiner Funktionsdimension als Wissens- und Content-Management-Tool weist ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung Leistungsüberschneidungen mit Vorgangsverarbeitungssystemen oder Dokumentenmanagementsystemen auf, ist zugleich aber von diesen abzugrenzen. Bei Vorgangsverarbeitungssystemen handelt es sich um technische Assistenzsysteme zur Unterstützung der Vorgangsverarbeitung in der öffentlichen Verwaltung. Hier steht der Verwaltungsprozess als formeller Vorgang mit einem maßnahmenbezogenen und abgeschlossenen Arbeitsergebnis der Verwaltung, wie beispielsweise der Erteilung einer Gaststättengenehmigung, im Mittelpunkt. Ein Vorgangsverarbeitungssystem stellt demnach für Vorgänge mit einem hohen Strukturierungsgrad ein Hilfsmittel zur Durchführung der jeweiligen Prozesse dar. Es dient der Information, bildet die Infrastruktur des unterstützten Prozesses ab und verbindet die mit spezifischen Verwaltungsvorgängen befassten Akteure. Durch die Abbildung der Prozesse wird dagegen kein virtuelles Netzwerk auf der Grundlage der Beziehungen der Verwaltungsmitarbeiter geschaffen. Zudem ist es rein an den jeweiligen Vorgang gebunden und bleibt jeweils auf ihn begrenzt. Während sich in der papierbasierten Vorgangsbearbeitung eine Akte langsam aufbaut und zum Abschluss des Vorgangs erst in das Archiv überstellt wird, werden im Rahmen einer elektronischen Sachbearbeitung die Dokumente bereits aus dem Dokumentenmanagementsystem zur Verfügung gestellt, und die Akte baut sich (dort) kontinuierlich auf.[44] Dokumentenmanagementsysteme in der Verwaltung sind in erster Linie E-Government-Lösungen zur Archivierung. Allerdings können sie durch Verknüpfung mit einem SNÖV um Funktionen zur Beziehungspflege und Vernetzung angereichert werden.[45]

Kommunikationsmanagement

Als Werkzeug zur internen, arbeitsbezogenen Kommunikation ermöglicht ein SNÖV Verwaltungsmitarbeitern den Austausch fachlicher Neuigkeiten, die Veröffentlichung von Fragen und Antworten anlässlich aktueller Aufgaben, die Suche nach dem passenden Ansprechpartner für einen ebenen- oder ressortübergreifenden Erfahrungsaustausch oder auch Absprachen zur konkreten Arbeitsorganisation. An der Schnittstelle zwischen beruflicher und privater Kommunikation gelegen, können auch die Verabredung zum Betriebssport und der Austausch über Hilfen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gegenstand informeller Kommunikation im SNÖV sein.

Der Kommunikationskanal SNÖV stellt verschiedene Kommunikationsmittel aus den Bereichen der Individual-, Gruppen- und Massenkommunikation bereit. Individualkommunikation findet in einem sozialen Netzwerk mittels persönlicher Nachrichten oder auch in Chats mit zwei Nutzern statt. Die Stärken der 1:1-Kommunikation sind Vertraulichkeit, Sicherheit und Verbindlichkeit. Ihre Grenzen erreicht sie dort, wo aufgrund von Teamarbeit der individuelle Austausch von Informationen immer auch für die anderen Teammitglieder relevant sein kann.

44 Kampffmeyer 2006, S. 445.
45 Ebd.

Dies lässt sich beispielhaft an dem vielfach deutlich überfrachteten Einsatz von E-Mails in der Projektkommunikation illustrieren. Hier werden E-Mails häufig zwecks bloßer Möglichkeit der Kenntnisnahme als „CC" oder „BC" an zahlreiche Empfänger geschickt. Die Vielzahl der eingehenden E-Mails macht es aber immer schwieriger, die in ihnen enthaltenen Informationen zu sichten, zu ordnen und zu archivieren. Zudem entstehen durch wiederholtes Antworten und Weiterleiten unübersichtlich lange E-Mail-Ketten, die über Wochen oder Monate mit wechselnden Verteilern immer weitergeschickt werden und so die Postfächer mit ihrem großen Datenvolumen an Kapazitätsgrenzen stoßen lassen. Hier bieten die Gruppenkommunikationstools eines sozialen Netzwerks Abhilfe.

Von Gruppenkommunikation spricht man dann, wenn innerhalb einer definierten Gruppe mit mehr als zwei Mitgliedern kommuniziert wird. Gruppenfunktionen in einem SNÖV ermöglichen das Einrichten abgegrenzter virtueller Räume unter dem Dach des sozialen Netzwerks. Die in virtuellen Gruppenräumen ausgetauschten Kommunikationsinhalte sind grundsätzlich nur für Gruppenteilnehmer, nicht aber auch für die übrigen Mitglieder des sozialen Netzwerks sichtbar. Gruppen in sozialen Netzwerken können offen oder geschlossen, für Dritte sichtbar oder unsichtbar konzipiert sein. Innerhalb der Gruppe bzw. des Gruppenraums stehen den Gruppenteilnehmern die gängigen Web-2.0-Werkzeuge des sozialen Netzwerks zur Verfügung: Es können Texte, Links, Bilder und Videos eingestellt, Videokonferenzen mit Gruppenmitgliedern abgehalten oder über ein Kalenderwerkzeug gemeinsame Veranstaltungen geplant werden.

Massenkommunikationstools sozialer Netzwerke sind schließlich solche, die – wie beispielsweise das eigene Profil in einem SNÖV, ein Wiki oder Microblogging-Funktionen – eine 1:n-Kommunikation ermöglichen. Um trotz der Fülle der infolgedessen kontinuierlich von allen für alle bereitgestellten Informationen einen Überblick über die Aktivitäten der eigenen Kontakte und Gruppen zu behalten, stellt ein soziales Netzwerk Benachrichtigungsfunktionen bereit. Benachrichtigungen können sowohl für neue Inhalte als auch für Änderungen an mitbearbeiteten Dokumenten abonniert werden.

Die verschiedenen Kommunikationstools eines SNÖV unterscheiden sich weiter auch nach der Geschwindigkeit ihrer Zustellung. Bei der Mehrzahl denkbarer Kommunikationstools, namentlich bei Chats, Foren, Sprach- und Videostreams, Kalenderfunktionen, Wikis, Profilseiten und Gruppen, handelt es sich um synchrone Kommunikation, bei der Informationen unmittelbar zugestellt werden und ebenso unmittelbar reagiert werden kann. Demgegenüber erlauben sogenannte asynchrone Kommunikationsmittel wie etwa ein in das Anwendungssystem des SNÖV integrierter E-Mail-Dienst keine unmittelbare Reaktion bzw. Antwort. Sie erfordern zunächst das Abrufen und Öffnen des eingegangenen Dokuments und das Anlegen eines Antwortdokuments. Werden E-Mails im Ping-Pong-Verfahren hin und her geschickt, so versuchen die Verwender der E-Mails aus einem asynchronen ein synchrones Kommunikationsmedium zu machen. Durch Bereitstellung synchroner Kommunikationstools kann einer solchen funktionswidrigen E-Mail-Nutzung vorgebeugt werden.

Kooperations- und Prozessmanagement

Neben Funktionen zur informellen Kommunikation und zum informellen Informations- und Wissensaustausch bietet ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung auch Funktionen, die eine virtuelle Zusammenarbeit in formellen Arbeitsprozessen ermöglichen. Im Zentrum steht dabei die Möglichkeit zur Einrichtung geschlossener Gruppen, d.h. abgegrenzter, nur ausgewählten bzw. eingeladenen Netzwerkmitgliedern zugänglicher virtueller Räume unter dem Dach des sozialen Netzwerks. Mit geschlossenen Gruppen können Zuständigkeiten,

Abteilungen und Arbeitsgruppen virtuell abgebildet werden. Für die Organisation der Zusammenarbeit und zur Projektverwaltung stehen Werkzeuge wie Kalenderfunktionen zur gemeinsamen Terminvereinbarung und digitale Datenablagen zur Verfügung. Die gemeinsame Leistungserstellung wird durch Werkzeuge zur Echtzeitbearbeitung von Dokumenten, Abstimmungsfunktionen und Audio- und Video-Konferenztools erleichtert. Die vorgenannten Funktionen verbessern auch die Steuerbarkeit von Arbeitsabläufen bzw. Geschäftsprozessen und helfen so, die Arbeitsabläufe in der innerbehördlichen Ablauforganisation optimieren.

2.1.2 ABFRAGE DER ERWARTUNGEN, BEDÜRFNISSE UND EINSCHÄTZUNGEN VON VERWALTUNGSMITARBEITERN BEZÜGLICH EINES SNÖV

Im Rahmen der vorliegenden Studie fand im Dezember 2012 ein Workshop mit dem Titel „Soziale Netzwerke als interne Kommunikations- und Kollaborationsplattform?“ statt. Der Workshop diente dazu, die Erwartungen der Verwaltungspraxis an ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung zu erfassen, um diese Ergebnisse wiederum in die Analyse von Chancen und Risiken eines entsprechenden Angebots einfließen lassen zu können. Insgesamt haben 20 Verwaltungspraktiker (Verwaltungsmitarbeiter der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen und einige Vertreter von verwaltungsnahen Verbänden) an dem Workshop teilgenommen. Die von den Teilnehmern des Workshops formulierten Erwartungen und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Bedenken, lassen zahlreiche interessante Rückschlüsse auf die Wünsche und Vorbehalte der Verwaltung betreffend ein SNÖV zu. Die Ergebnisse werden daher nachstehend recht umfassend wiedergegeben. Einige zentrale Workshop-Ergebnisse werden überdies noch einmal im Kontext der entsprechenden theoretischen Befunde ausgewiesen (siehe Infokästen „Workshop-Ergebnisse“).

Gefragt nach dem potenziellen Nutzerkreis eines SNÖV, nannten die Teilnehmer des Workshops primär die Mitarbeiter der Verwaltung als Zielgruppe. Ergänzend wurde jedoch angeregt, auch Externe zu dem SNÖV zuzulassen, da ihre Beiträge für den Austausch und die Informationsgewinnung wertvoll sein könnten. Hierfür solle das SNÖV eine entsprechende Möglichkeit vorsehen.

Die durch ein SNÖV ermöglichte Vernetzung mit anderen Verwaltungsmitarbeitern wurde von den Teilnehmern als grundsätzlich hilfreich und sinnvoll für die Erledigung von Verwaltungsaufgaben eingeschätzt. Ein SNÖV könne insbesondere dann einen Mehrwert generieren, wenn mit seiner Hilfe Zuständigkeiten aufgeklärt, zuständige Person und auch Experten (leichter/schneller) gefunden werden könnten. Die Qualifizierung als Experte müsse dabei unabhängig von der Zuständigkeit des jeweiligen Verwaltungsmitarbeiters sein. Denn Expertenwissen könne sich beispielsweise auch aus vorherigen Tätigkeiten eines Verwaltungsmitarbeiters, seinen Hobbys oder dem persönlichen Werdegang ergeben. So könne jemand, der in einer Familie aufgewachsen sei, die Landwirtschaft betrieben habe, über entsprechendes Fachwissen verfügen, ein Hobbyjäger könne besonders waffenkundig sein und ein Mitarbeiter, der die Referate gewechselt hat, könne interessantes Wissen an seinen Nachfolger oder Kollegen aus anderen Bundesländern weitergeben. Solches nicht funktionsbezogenes Wissen und die entsprechenden Kompetenzen seien aus dem Organigramm einer Behörde nicht ersichtlich. Hier könne ein SNÖV beispielsweise dadurch helfen, dass ein Mitarbeiter in seinem Profil Stationen seines Werdegangs und persönliche Kompetenzen vermerken und so indirekt an seine Kollegen und Vorgesetzten kommunizieren könne. Dies ermögliche, ihn als Experten innerhalb der Organisation zu finden und zu kontaktieren. Die Hemmschwelle, jemanden in einem SNÖV anzusprechen, schätzten die Teilnehmer niedriger ein als im direkten und persönlichen Kontakt.

Ein SNÖV könne, so die Workshop-Teilnehmer, weiter einen Beitrag dazu leisten, den „Stille-Post-Effekt" informeller Kommunikation zu verringern. Als „Stille-Post-Effekt" wurde das Phänomen beschrieben, dass der bisherige Flurfunk teilweise auch falsche Informationen transportiere und andere, wertvolle (Teil)-Informationen bei seiner Übertragung verloren gingen. Da die Kommunikation in Chats und Gruppen nachvollziehbar bleibe und durch Nachfragen in der jeweiligen Gruppe, in der ein aktuelles Thema besprochen und diskutiert werde, Missverständnisse minimiert werden könnten, sei die Gefahr von Fehlinformationen und Informationsverlust im SNÖV deutlich gemindert. Allerdings ändere auch ein SNÖV nichts an den in einer Organisation entstehenden Gerüchten und der negativen Seite der informellen Kommunikation. Gerüchte, Mobbing am Arbeitsplatz oder sogenannte Shit-Storms seien Risiken von sozialen Netzwerken, die zwar auch offline existierten, aber online an Ausbreitung und Schnelligkeit bzw. Dynamik zunehmen können. Social Media bzw. Social Intranet Guidelines und auch Geschäftsordnungen zur Nutzung des SNÖV seien daher wichtige Instrumente, um Verhaltensregeln für die Kommunikation innerhalb des SNÖV festzulegen. Grundsätzlich sollten sie allerdings keine Vorgaben treffen, die von den für die herkömmliche Kommunikation geltenden Kommunikationsregeln abweichen.

Ebenfalls großes Leistungspotenzial sprachen die Teilnehmer des Workshops einem SNÖV bei der Vermeidung oder Reduzierung redundanter Entwicklungen durch verschiedene Verwaltungsträger zu. Oft käme es nur deshalb zur mehrfachen Bearbeitung einer identischen Fragestellung oder eines Problems, weil in anderen Behörden existierende Lösungen schlicht unbekannt seien.

Weiter wurde das SNÖV auch als taugliches Kommunikationsinstrument zur besseren Bewältigung von Querschnittsangelegenheiten eingestuft.

Demgegenüber sahen die Workshop-Teilnehmer die Tauglichkeit eines SNÖV als Wissensmanagementsystem aufgrund des notwendig vorangehenden Prozesses der „Wissensfüllung" als problematisch an. Entsprechend wurde diskutiert, auf welchen unterschiedlichen Wegen z. B. durch einen Verlag oder durch den Einkauf von Zeitungs- und Zeitschrifteninhalten das SNÖV mit externen Inhalten versorgt werden könnte. Auch könne die Pflege des SNÖV durch einen Community Manager dazu betragen, durch Ordnung und Zusammenführung der Inhalte das SNÖV für die Verwaltungsmitarbeiter attraktiv zu gestalten. Anders ausgedrückt, könne ein Anreiz zur Nutzung des SNÖV darin liegen, dass Inhalte Dritter dort besser gesucht und gefunden würden, als wenn man sie extern suche.

Insgesamt wiesen die Teilnehmer des Workshops auf das mit einem SNÖV verbundene Rationalisierungspotenzial und den Wirtschaftlichkeitsgewinn für die Verwaltung hin und sprachen auch dezidiert das Ziel einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch ein SNÖV an.

Um potenzielle Risiken eines SNÖV frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen, empfahlen die Teilnehmer des Workshops, Organisations- und Prozessexperten mit in die Planung eines SNÖV einzubeziehen.

Als Hürde bei der Einführung eines SNÖV wurde von einigen Teilnehmern wiederholt betont, dass die Pflege und Kommunikation auch Ressourcen binde und erst zur Normalität werden müsse. Ein Teilnehmer gab darüber hinaus zu bedenken, dass in der Praxis vielfach die Zeit für die zur Vernetzung notwendige informelle Kommunikation im SNÖV fehle. Dieser Umstand wurde insbesondere für die Arbeit auf ministerieller Ebene als Dilemma beschrieben. Denn dort seien sehr anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen, für die ein Informationsnetzwerk hilfreich sei, doch fehle gerade aufgrund der anspruchsvollen Aufgaben die Zeit, um die zur Vernetzung notwendige Kommunikation zu betreiben.

Als zentrale Erkenntnis der Auswertung des Workshops lässt sich somit festhalten, dass die teilnehmenden Verwaltungspraktiker mit einem SNÖV nicht nur technische, sondern auch verwaltungsorganisatorische und -kulturelle Neuerungen verbinden. Dabei schreiben sie einem SNÖV durchaus Nutzenpotenzial zu, sehen allerdings auch spezifische Herausforderungen und Hürden bei der Einführung und Akzeptanz als Arbeitsmittel.

2.2 EIN SNÖV ALS BINNENSTRUKTURELLE KOMPONENTE VON E-GOVERNMENT UND OPEN GOVERNMENT

Bei einem sozialen Netzwerk für die öffentliche Verwaltung handelt es sich um ein IT-Projekt mit Auswirkung auf die organisatorische und organisationskulturelle Öffnung und mit Potenzial zur ebenenübergreifenden internen Vernetzung. Als solches weist es strategische Bezüge zu den Themen E-Government und Open Government auf. Bedarf und Erwartungen an ein SNÖV können daher auch im Abgleich mit den Modernisierungs- und Reformerfordernissen und -paradigmen der Leitbilder einer elektronischen Verwaltung und eines offenen Staats- und Verwaltungshandelns ermittelt werden.

Bereits im Jahr 2000 hat das von über 80 Fachleuten unterzeichnete Memorandum „Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung“ die vereinfachte (interne und externe) Bereitstellung von Informationen und die Ermöglichung gemeinschaftlichen Arbeitens über Entfernungen hinweg als besonders relevante Facetten der Nutzung von IT in Staat und Verwaltung angeführt. Schon vergleichsweise früh wurde damit die Relevanz von E-Government für die interne Kommunikation und Kollaboration erkannt. Dessen ungeachtet herrschte in E-Government-Kreisen lange die Vorstellung vor, Modernisierung im Sinne von E-Government sei in erster Linie durch Bereitstellung einer hohen Anzahl von Online-Präsenzen und Online-Diensten für Bürger und Wirtschaft zu erreichen, ohne dabei Arbeitsstrukturen und Strukturprinzipien der öffentlichen Verwaltung in Frage stellen und modifizieren zu müssen.[46] Über Jahre wurde die Tatsache, dass beim E-Government hierarchische Organisationsformen durch netzwerkartige Prozessstrukturen überlagert werden, daher nicht angemessen durch die Architektur interner Informations- und Kommunikationstechnologie oder durch neue Ansätze beim Informations- und Kommunikationsmanagement unterstützt. Umso deutlicher betont zehn Jahre später Cornelia Rogall-Grothe als Beauftragte der Bundesregierung für die Informationstechnik die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes: „Wir müssen […] auch für effiziente und effektive Verwaltungsabläufe sorgen, indem wir optimierte Prozesse bündeln, eine effektive Behördenorganisation schaffen und eine gute Führung gewährleisten. […] E-Government der zweiten Generation richtet sich auf Kriterien wie […] die Zusammenarbeit über Verwaltungsebenen hinweg.“[47] Genau dies zu ermöglichen und zu befördern, zählt – wie die Funktionsbeschreibungen eines SNÖV in Abschnitt 2.1.1 belegen – zu den zentralen Leistungsmerkmalen eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung. Ein SNÖV beschränkt sich dabei wohlgemerkt nicht auf die bloße technische Lösung der E-Government-Herausforderung „Kooperations-Engineering“[48], sondern fördert mit seinen sozialen Funktionen auch den Aufbau eines Vertrauensraums und persönlicher Netzwerke. Damit trägt es der Erkenntnis Rechnung, dass auch im Rahmen ebenenübergreifender Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung die Technik nur das Fahrzeug, nicht aber der Fahrer ist.

46 Schuppan 2011, S. 275.
47 Rogall-Grothe 2011, S. 6.
48 Lenk 2011, S. 19.

Die Notwendigkeit ebenenübergreifender Abstimmung beim E-Government wird insbesondere an der institutionell im IT-Planungsrat gebündelten IT-Zusammenarbeit von Bund und Ländern deutlich.[49] Sie beschränkt sich dabei nicht auf den Bereich der IT-Infrastruktur. Der Artikel 91c GG zugrunde liegende Leitgedanke, dass E-Government umso erfolgreicher ist, je stärker sich die öffentliche Verwaltung vernetzt und sich an gemeinsamen Zielen orientiert, führt im Fahrwasser von E-Government auch zur Implementierung von One-Stop-Government-Strukturen sowie Problem- und Lebenslagen-bezogenen Verwaltungskooperationen. Diese Entwicklung ist ein weiteres zentrales Argument für den Bereitstellungsbedarf eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung zur ebenenübergreifenden internen Verwaltungskommunikation.

Die öffentliche Verwaltung ist schließlich auch durch das Leitbild eines Open Government gehalten, ihre interne Kommunikation stärker nach der Logik von Netzwerken zu organisieren. Unter der Maxime „Open Government" sollen Verwaltungstransparenz, Teilhabe und Mitwirkung an staatlichen Entscheidungsprozessen und die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen und gesellschaftlichen Gruppen gefördert werden.[50] Eine offene und dialogorientierte Staatskommunikation[51] zielt dabei auf eine stärkere Einbeziehung der Bürger in staatliche Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Dem Open Government-Ansatz geht es damit in erster Linie um eine Öffnung nach außen. Allerdings ist die Begrenzung dieses Öffnungsprozesses auf einen organisationsexternen Aktionsradius von Behörden und ihren Mitarbeitern weder sinnvoll noch möglich. Die Transaktionskosten, die bei fehlender Parallelität von externer und interner Transparenzentwicklung entstehen, sind immens. Um gesetzliche Transparenzpflichten und Informationszugangsrechte bedienen zu können, muss vielmehr auch verwaltungsintern das Informations- und Wissensmanagement so optimiert werden, dass die interne Informationsverarbeitung, -archivierung und -aufbereitung und auch -interpretation mit der Kommunikation nach außen Hand in Hand gehen kann. Die Förderung des Informationsflusses zwischen Verwaltungsmitarbeitern und die Kodifizierung und Weitergabe von Wissen sind daher zentrale Faktoren für das Vorantreiben von Open Government. Denn ebenso wenig, wie das Wissensmanagement in Unternehmenskulturen von morgen ohne Social-Media-Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge auskommt,[52] kann die Verwaltung von morgen ihre Wissensressourcen ohne den internen Gebrauch dieser Instrumente erschließen. Soziale Medien wie etwa ein SNÖV können das in der Silo-Architektur eines hierarchisch-bürokratisch organisierten Wissensmanagements gefangene Wissen der Verwaltung befreien.[53] Das Teilen von Wissen in Netzwerkstrukturen ermöglicht Wissenszirkulation und transparente Archivierung. Zudem zeichnet sich ein informelles Kommunikationsnetzwerk durch relative Gleichrangigkeit der Kommunikationsbeiträge, weitgehende Kommunikationsautonomie, das Vorherrschen kooperativ-horizontaler statt hierarchisch-vertikaler Kommunikationsverbindungen und vertrauensbasierte, zumeist intrinsisch motivierte Kooperation aus - ideale Rahmenbedingungen also für die von Yochai Benkler[54] als besonders effizient erkannte kollektive soziale Wissensproduktion und die Aktivierung der von James Surowiecki[55] beschriebenen Weisheit der vielen. Der Staat kann sich mittels der Etablierung und Förderung eines SNÖV als Kommunikations- und Arbeitsmittel folglich die Schwarmintelligenz seiner Mitarbeiter erschließen und dabei in erheblichem Umfang Transaktionskosten bei der Informationsproduktion einsparen. Ein soziales Netzwerk kann formale Informations- und Dokumentationspflichten im Sinne eines umfassenden Informations- und Wissensmanagement daher optimal ergänzen.

49 Dazu etwa Siegel 2009, S. 1129.
50 Vgl. Bundesregierung 2011.
51 Dazu Hill 2013.
52 Vgl. Hantschel 2009, S. 514 f.
53 Vgl. Mergel 2010.
54 Benkler 2006.
55 Surowiecki 2004.

Darüber hinaus können Verwaltungsmitarbeiter durch die Nutzung eines SNÖV erfahren, wo die Vorteile transparenter und vernetzter Kommunikation liegen, und Kompetenzen erwerben, die für offenes Verwaltungshandeln im Kontakt mit den Bürgern erforderlich sind. Insbesondere der Umgang mit der Echtzeit-Geschwindigkeit von Kommunikation im Web 2.0 will für den Außenkontakt mit dem Bürger trainiert sein. Denn die bei einer Kontaktaufnahme via Social-Media-Kanal vom Bürger erwartete schnelle Reaktion der Verwaltung steht im Widerspruch zu den sonst von Verwaltungsmitarbeitern geforderten Prüfungs- und Rückspracheroutinen entlang der hierarchischen Legitimations- und Entscheidungskette. Ein SNÖV kann daher auch die (ergänzende) Funktion einer Kompetenzlernsoftware[56] für Open Government haben.

Handlungsempfehlung 1 SNÖV als Motor von E-Government und Open Government

Um E-Government und Open Government voranzutreiben und zu effektivieren, muss eine ebenenübergreifende Vernetzung, Transparenz, Partizipation und Kooperation von der Verwaltung auch nach innen realisiert und gelebt werden. Ein SNÖV bietet die dafür erforderlichen Kommunikationsstrukturen und interaktiven Funktionalitäten. Das organisationsinterne Üben von transparentem und kollaborativem Kommunizieren und Arbeiten im Rahmen eines SNÖV kann helfen, Vorbehalte gegenüber offenem Verwaltungshandeln und sozialen Medien als Kommunikations- und Arbeitsmittel abzubauen.

Der dritte Aspekt, unter dem ein SNÖV sich als Baustein in das Konzept von Open Government einfügt, ist die Feststellung, dass – wie auch beim Enterprise 2.0 – zur Erreichung eines hohen Reifegrads offenen und vernetzten Verwaltungshandelns im digitalen Zeitalter Social-Media-Anwendungen sowohl extern wie auch intern zum Einsatz kommen müssen.[57] Der „Open Government"-Ansatz muss daher auch als Öffnung nach Innen verstanden werden. Erst wenn die öffentliche Verwaltung sowohl in der Außen- auch als in der Binnenkommunikation größtmögliche Offenheit herstellt, füllt sie die Trias aus Transparenz, Partizipation und Kollaboration in der öffentlichen Verwaltung in effizienter Weise mit Leben und kann vollständig an den informationsökonomischen Gewinnen der Netzwerkgesellschaft partizipieren.

2.3 ANWENDUNGSSZENARIEN

Der Nutzen und Mehrwert eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung lässt sich auch anhand der bereits stattfindenden, allerdings mit sehr viel Organisationsaufwand verbundenen ebenenübergreifenden Kommunikation zwischen Verwaltungsmitarbeitern unterschiedlicher Verwaltungsträger bzw. zwischen Verwaltungsmitarbeitern unterschiedlicher Landesverwaltungen illustrieren. In gleicher Weise eignen sich aktuelle, für die ebenenübergreifende Diskussion bzw. den ebenenübergreifenden Erfahrungsaustausch prädestinierte Themen und alltägliche Informations-, Wissens- und Kollaborationssituationen, um die Leistungsfähigkeit eines SNÖV zu veranschaulichen.

56 Zu diesem Begriff siehe Erpenbeck und Sauter 2007.

57 Zur Reifegradmessung von Enterprise 2.0 siehe etwa Petry 2012, S. 200 f.

Nachstehend werden daher verschiedene Anwendungsszenarien des ebenenübergreifenden Austauschs sowie zwei Use Cases aus dem Arbeitsalltag der öffentlichen Verwaltung auf den möglichen Einsatz eines SNÖV hin analysiert.

1. Die Umsetzung des Bildungspakets[58]

„Bürokratie-Gau beim Bildungspaket" übertitelte Martin Brüggemeier 2011 einen Kurzbeitrag auf government2020.de, dem Staatsmodernisierungsblog des Behörde Spiegel.[59] Tatsächlich gestaltete sich die Umsetzung des gesetzlichen Leistungspakets aus Bildungs- und Teilhabeleistungen für Kinder und Jugendliche anfänglich holprig bis chaotisch. Nachdem die Umsetzungsverantwortung für das Bildungspaket als Ergebnis des Vermittlungsverfahrens zwischen Bundestag und Bundesrat auf kommunaler Ebene angesiedelt worden war, war bei der gesetzlichen Regelung auf detaillierte Vorgaben für die Leistungserbringung verzichtet worden.[60] Jede Gemeinde- bzw. Stadt- oder Kreisverwaltung sollte selbst den Erbringungsweg von der Antragstellung über die Antragsprüfung und Bescheidung bis zur Leistungsabrechnung definieren können – Letzteres einschließlich der dazu notwendigen Formulare und Fachanwendungen. Bei Inkrafttreten des Gesetzes existierte daher nicht einmal ein Musterformular, nach dessen Vorlage die Kommunen eigene Formulare hätten entwickeln können.[61] Die dezentrale Umsetzung des Bildungspakets versprach zwar den Vorteil, dass bei der Ausgestaltung des Erbringungswegs die örtlichen Gegebenheiten, insbesondere bestehende Förderprogramme und deren Abwicklungsprozesse sowie die örtliche Anbietersituation, berücksichtigt werden konnten. Allerdings wurde die Umsetzungsseite nicht bereits im Gesetzgebungsverfahren, sondern erst nach Verabschiedung des Gesetzes in Angriff genommen und ein Vielfaches an Ressourcen für die Entwicklung im Kern jeweils weitestgehend identischer Lösungen bzw. zur Lösung weitgehend deckungsgleicher Vollzugsprobleme gebunden.

Nur verzögert, dann aber umso aktiver reagierte das Ministerium für Arbeit und Soziales durch Einrichtung von Bund-Länder-Gremien auf die daraus resultierenden Anlaufschwierigkeiten und Ineffizienzen. Ein Runder Tisch mit Vertretern von Bund, Ländern und kommunalen Spitzenverbänden wurde eingerichtet. Sein Auftrag war u. a., durch Analyse der großen Differenzen bei den Antragsquoten herauszufiltern, welche Konzepte die erfolgreichen Kommunen verfolgen.[62] Darüber hinaus entstand innerhalb des Bund-Länder-Ausschusses nach § 18c SGB II eine AG „Bildung und Teilhabe", in der insbesondere Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung diskutiert wurden. Und schließlich veranstaltete das BMAS überregional mehrere Werkstattgespräche, in denen Beratungsunternehmen im Auftrag des BMAS anhand von Best-Practice-Beispielen lokale Erfolgsfaktoren identifizierten und elektronische Verfahren zur vereinfachten Abwicklung von Bildungs- und Teilhabe-Prozessen vorstellten. Damit aber nicht genug: Um die Diskussionen aus den Werkstattgesprächen dokumentieren und online fortführen zu können, hat das BMAS im Jahr 2013 ein Extranet auf der SGB-11-Serviceplattform des BMAS für den Bereich Bildung und Teilhabe eingerichtet.[63]

58 Beschlossen durch das Gesetz zur Ermittlung von Regelbedarfen und zur Änderung des Zweiten und Zwölften Buches Sozialgesetzbuch vom 24. März 2011.

59 Brüggemeier 2011.

60 Siehe dazu Entwurf eines Gesetzes zur Ermittlung von Regelbedarfen und zur Änderung des Zweiten und Zwölften Buches Sozialgesetzbuch 2010, S. 3. Online verfügbar unter http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/034/1703404.pdf.

61 Vgl. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage zu Erfahrungen und Erkenntnissen bei der Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepaketes 2012, S. 7. Online verfügbar unter: http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/087/1708732.pdf.

62 Vgl. BMAS 2011.

63 Ebd., S. 5.

Die Umsetzung des Bildungspakets zeigt damit zum einen ebenenübergreifende Abstimmungsbedarfe bei der effektiven Koordinierung des kommunalen Vollzugs von (neuen) Bundesgesetzen. Zum anderen belegt sie am Beispiel des eingerichteten Extranets zugleich den Mehrwert, den ein SNÖV bei diesem Prozess erbringen kann: Die virtuelle Vernetzung ermöglicht die Verstetigung des ebenenübergreifenden Austauschs in der Zeit zwischen den Präsenztreffen. Die Dokumentationsfunktion eines SNÖV lässt überdies auch diejenigen an den Ergebnissen des Erfahrungsaustausches und Abstimmungsprozesses teilhaben, die an den örtlichen Treffen nicht teilnehmen konnten.

Für den konkreten Fall des Bildungspaketvollzugs ist überdies zu vermuten, dass die durch ein SNÖV gebotene Möglichkeit eines frühen informellen Austauschs zwischen den zuständigen kommunalen Verwaltungsmitarbeitern die Startschwierigkeiten in den Kommunen durch die Bündelung und Kodifizierung verstreut vorhandenen Wissens zumindest reduziert hätte. Auch die zuständigen Fachreferenten von Bund und Ländern hätten in einem SNÖV frühzeitig den Bedarf an übergreifenden Konzepten oder Aktionsplänen ausloten und entsprechende Maßnahmen lancieren können.

2. Die SEPA-Migration des nationalen Zahlungsverkehrs

Am 1. Februar 2014 ist es soweit: Mit dem Endtermin für nationale Zahlverfahren in den Euro-Ländern wird SEPA, der einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum (Single Euro Payments Area) im unbaren Zahlungsverkehr Wirklichkeit.[64] Der damit verbundene Umstellungsaufwand für die öffentliche Verwaltung kann mit der Jahrtausendumstellung oder der Euro-Einführung 2001 verglichen werden. Von der SEPA-Migration sind auf Bundesebene insbesondere die Bundesagentur für Arbeit und das Kompetenzzentrum für das Kassen- und Rechnungswesen des Bundes, auf Länderebene die Finanzverwaltungen betroffen. Während die SEPA-Umsetzung hier frühzeitig in Angriff genommen und von SEPA-Beauftragten vorangetrieben wurde, sodass z.T. sogar intern Termine vor dem 1. Februar 2014 für die vollständige Umstellung auf das SEPA-Überweisungs- und SEPA-Lastschriftverfahren vorgesehen sind, läuft die Umstellung in den Kommunen sehr viel zögerlicher an.[65]

Auf kommunaler Ebene sind neben den Gemeinde- bzw. Kreiskassen auch all diejenigen Dienststellen von der SEPA-Umstellung betroffen, deren Fachverfahren Zahlungen wie z. B. Sozialleistungen, Personalentgelte und Baugenehmigungsgebühren generieren und diese Informationen über eine Schnittstelle in das Kassenverfahren übertragen. Durch die entsprechende Vielzahl anzupassender Fachanwendungen ist insbesondere die IT-Umstellung ein zeitaufwendiger Prozess, der umfangreiche Personal- und Finanzkapazitäten beansprucht. Dies gilt umso mehr, als in einer Vielzahl der Landkreise die bisher genutzte Haushalts- und Kassensoftware noch nicht SEPA-fähig ist.[66]

Zumindest in der Phase der Informationssammlung und Prozessplanung kann der Aufwand durch einen interkommunalen Erfahrungsaustausch erheblich minimiert und können so relevante Einsparungen realisiert werden. Dabei wäre ein SNÖV in besonderer Weise geeignet, die bundesweite Vernetzung der SEPA-Verantwortlichen, -Beauftragten und -Koordinatoren in den Kommunen zu bewerkstelligen und Werkzeuge zum Informationsaustausch, zur Präsentation von Best-Practice-Ansätzen oder zum gemeinsamen Erarbeiten von Handreichungen

64 Vgl. die Verordnungen (EG/EU) Nr. 924/2009 über grenzüberschreitende Zahlungen in der Gemeinschaft und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 2560/2001 vom 16. September 2009 und Nr. 260/2012 zur Festlegung der technischen Vorschriften und der Geschäftsanforderungen für Überweisungen und Lastschriften in Euro und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 924/2009 vom 14. März 2012 sowie das deutsche SEPA-Begleitgesetz vom 03. April 2013.

65 Deutscher SEPA-Rat 2013, S. 37 ff.

66 Ebd., S. 39.

oder Ähnlichem bereitzustellen. Der informelle Kommunikationsrahmen eines SNÖV bietet sich beispielsweise an, um IT-Lösungen zu diskutieren und zu vergleichen, Checklisten oder Projektpläne für die SEPA-Umstellung durch Abgleich zu vervollständigen oder um gemeinsam zu überlegen, mit welchem routinemäßigen Dokumentenversand (Jahresabrechnungen, Gebührenbescheide oder Ähnlichem) die gesetzlich vorgeschriebene Vorabinformation über die erstmalige SEPA-Lastschriftzahlung zwecks Vermeidung eines separaten Versands am effizientesten verbunden werden kann. Auch die wechselseitige Information über Probleme, die in Testläufen aufgetaucht sind, oder von Problemszenarien im Umgang mit nicht eindeutig umzurechnenden Kontodaten, ließen sich besonders kostengünstig und zeiteffizient über die 1:n-Kommunikationstools eines SNÖV bewerkstelligen.

Die interkommunale Kommunikation im SNÖV könnte daher als interaktiver und dynamischer Erfahrungsaustausch statische Koordinierungs- und Abstimmungshilfen wie die Handlungsempfehlungen des Deutschen Städtetages[67] und des Deutschen Landkreistages[68] sinnvoll ergänzen.

3. Von der Informationsfreiheits- zur Transparenzgesetzgebung

Insgesamt zehn Informationsfreiheits- oder Informationszugangsgesetze auf Länderebene, ein Informationsfreiheitsgesetz des Bundes und ein Transparenzgesetz in Hamburg – die Zahlen verdeutlichen, dass auch die Informationsfreiheit ein ebenenübergreifendes Thema darstellt. Seine zeitversetzte gesetzliche Umsetzung zwischen 1998 und dem heutigen Tag hat einerseits Redundanzen bei Diskussionen, Problemerörterungen und Lösungssuchen in den verschiedenen Landtagen bewirkt, andererseits aber auch durch die Pilotfunktion der ersten Informationsfreiheitsgesetze richtungsweisende Erkenntnisse generiert, die in späteren Gesetzgebungsverfahren auf Bundes- und Landesebene berücksichtigt werden konnten. Ob und inwieweit dies geschehen ist, dürfte allerdings nicht zuletzt von dem Vernetzungsgrad des jeweils für die Erarbeitung des Gesetzesentwurfs zuständigen Referenten abhängig gewesen sein. Je länger, intensiver oder auch engagierter ein Referent bereits im Vorwege der Entwurfsausarbeitung mit dem Thema Informationsfreiheit befasst war, desto mehr Kontakte zu den zuständigen Referenten in anderen Bundesländern konnte er aufbauen, desto größer war der Radius seines persönlichen Informationsnetzwerks in diesem Bereich. Hingegen dürfte es für erst kurz im entsprechenden Fachreferat tätige Referenten sehr viel schwieriger sein, die relevanten Ansprechpartner in den Ministerien der anderen Bundesländer zwecks Erfahrungsaustauschs zu identifizieren. Auch die Hemmschwellen zur Kontaktaufnahme dürften ohne vorherigen persönlichen Kontakt deutlich höher ausfallen.

Die Funktionen eines SNÖV könnten helfen, diese Hürden zu überwinden. Es erleichtert nicht nur die Suche nach Ansprechpartnern und Experten, sondern baut aufgrund seiner ausgewiesenen Zielrichtung, den ebenenübergreifenden Erfahrungsaustausch zu intensivieren, auch Kommunikationshemmschwellen ab. Weiter ist davon auszugehen, dass einem SNÖV als Arbeitsmittel der verwaltungsinternen Kommunikation sehr viel eher auch interne oder nur bedingt öffentlich spruchreife Erfahrungswerte anvertraut werden als einem externen Medium. Gerade diese vertrauensbasiert geteilten Informationen spielen aber eine zentrale Rolle, wenn es um Fehlervermeidung und Qualitätsverbesserungen von gesetzlichen Regelungen geht. Ein SNÖV könnte daher etwa auf dem von verschiedenen Bundesländern eingeschlagenen Weg zu einem Transparenzgesetz nach Hamburger Vorbild ein hilfreiches Arbeitsmittel sein.

67 Abrufbar auf der Website des Deutschen Städtetages unter http://www.staedtetag.de/publikationen/materialien/index.html.
68 Abrufbar auf der Website des Deutschen Landkreistages unter http://www.kreise.de/__cms1/publikationen.html.

Ein weiteres Anwendungsszenario für ein SNÖV im Bereich der Informationsfreiheit betrifft die Zusammenarbeit der Informationsfreiheitsbeauftragten der Länder und ihrer Mitarbeiterstäbe. Die Abstimmungsintensität der Informationsfreiheitsbeauftragten wird u. a. anhand der Zahl von mittlerweile insgesamt 26 Sitzungen der Konferenz der Informationsfreiheitsbeauftragten in Deutschland[69] sichtbar. Die Vorbereitung der Sitzungen obliegt dem Arbeitskreis Informationsfreiheit (AKIF). Es ist zu vermuten, dass ein Großteil der Arbeit des AKIF durch die virtuelle Abstimmung in einem SNÖV bzw. in einer geschlossenen SNÖV-Gruppe erleichtert und befördert werden könnte. Insbesondere die gemeinsame Vorbereitung von Entschließungsentwürfen ließe sich mit den Wiki- bzw. Dokumentenbearbeitungstools eines SNÖV effizient bewerkstelligen.

4. E-Government-Gesetze für die Länder

Ähnliche Befunde lassen sich für die E-Government-Gesetzgebung und ihren Vollzug festhalten. Nach Inkrafttreten des E-Government-Gesetzes des Bundes im Juli 2013 erwägen zwischenzeitlich gleich mehrere Länder die Verabschiedung eines E-Government-Gesetzes auch auf Landesebene. Da die im Rahmen der Entwurfserarbeitung auftauchenden Fragen und Problemkomplexe sich weitestgehend entsprechen, erscheint ein länderübergreifender Austausch auf Referenten- und Fachabteilungsebene nicht nur sinnvoll, sondern wird bereits praktiziert. So sah etwa die Agenda für das im November 2013 veranstaltete 12. Treffen des Juristinnen/Juristen-Netzwerks E-Government, einem informellen Verbund aus Verwaltungsjuristen mit dem Arbeitsschwerpunkt E-Government, gleich mehrere Vorträge zum Thema „E-Government-Gesetzgebung in den Ländern" vor. Inhaltlich ging es dabei sowohl um wechselseitige Planungs- und Umsetzungsstand-Updates als auch um Fachfragen wie die sichere Kommunikation jenseits von De-Mail und dem neuen Personalausweis.[70] Auf politischer Ebene planen Baden-Württemberg und Bayern IT-Kooperationen bei E-Government-Anwendungen und haben dementsprechend angekündigt, sich bei ihrer E-Government-Gesetzgebung abzustimmen.[71] Ein SNÖV kann einen zentralen Beitrag zur Erleichterung sowohl der avisierten formellen Abstimmungsprozesse als auch des bereits im Rahmen des Juristinnen/Juristen-Netzwerks E-Government offline stattfindenden informellen Erfahrungsaustausches leisten.

5. Experimentierfeld Online-Partizipation

Internetgestützte, interaktive kommunale Planungen, Online-Abstimmungen zu den Sparvorschlägen eines Bürgerhaushalts, Plattformen für Anliegenmanagement, E-Konsultationen von Strategiepapieren oder auch der Online-Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin auf der Internetplattform „dialog-ueber-deutschland.de" – auf allen Verwaltungsebenen ist ein Mehr an Bürgerbeteiligung zu verzeichnen. Die Experimentierfreude im Bereich der E-Partizipation kommt dabei nicht von ungefähr: Mit einer stärkeren Einbindung und Teilhabe des Bürgers an staatlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen werden Konsequenzen aus Stuttgart 21 gezogen, wird die vielfach attestierte Krise der Demokratie beantwortet und der Partizipationssäule des Open Government-Ansatzes Rechnung getragen.

Allerdings sehen sich gerade kleinere Gemeinden aufgrund des hohen Planungs-, Realisierungs-, Betreuungs- und Nachbereitungsaufwandes funktioneller Online-Beteiligung wirtschaftlich kaum in der Lage, für ihre Bürger

69 Bis 2006 „Arbeitsgemeinschaft der Informationsbeauftragten in Deutschland".
70 Nähere Informationen können bei der ausrichtenden Stabsstelle des IT-Beauftragten der Bayerischen Staatsregierung erfragt werden.
71 Land Baden-Württemberg 2013.

entsprechende Angebote bereitzustellen. Insbesondere verfügen kleinere Gemeinden regelmäßig nicht über die Mittel, um Partizipations-Consultants in Anspruch zu nehmen und müssen sich daher selbst das Know-how in Sachen E-Partizipation aneignen. Durch Nutzung eines SNÖV bzw. seiner Möglichkeiten zum Informations- und Erfahrungsaustausch könnte insoweit sowohl der Konzeptions- und Planungsaufwand von E-Partizipations-Projekten für die einzelne Kommune reduziert als auch das sonst von Partizipationsdienstleistern bereitgestellte Erfahrungswissen aus bereits abgeschlossenen Partizipationsprojekten innerhalb der Verwaltung gebündelt werden.

Als Nutzungsmodule eines SNÖV-Use Cases „Online-Bürgerbeteiligung" kommen etwa das kollaborative Anlegen einer Best-Practice-Datenbank, ein Diskussionsforum für Community Manager, der Erfahrungsaustausch zu technischen Lösungen und die wechselseitige Information über rechtliche, organisatorische und ähnliche Fallstricke in Betracht. Fragen wie z. B. „Kennt jemand eine Kommune, die schon Erfahrungen mit E-Anliegenmanagementsystemen gemacht hat?" oder „Hallo, wer hat Erfahrungen mit interner Kommunikation via Mail-Newsletter oder Social-Media-Instrumenten?"[72] müssen dann nicht mehr in Facebook-Gruppen oder gar auf Frageportalen wie wer-weiss-was.de gestellt werden, sondern können im eigenen sozialen Netzwerk gepostet und beantwortet werden.

6. Ein Verwaltungsmitarbeiter sucht nach einer nicht alltäglichen Information

Fachspezifische Frage, die sich einem Verwaltungsmitarbeiter bei der Vorgangsbearbeitung stellen, können in aller Regel von denjenigen beantwortet werden, die mit einem ähnlichen Fall bereits zu tun hatten oder Experten auf dem Gebiet sind. Die Herausforderung der Informationsgewinnung liegt daher im „Finden" des Experten, der die Lösung bieten oder den Fragenden weitervermitteln kann. Als Beispiel folgender Fall: Ein Verwaltungsmitarbeiter sucht einen Experten, der sich mit der Instandhaltung von Luftschutzbunkern auskennt - demnach einen spezialisierten Bauingenieur - und möchte wissen, welcher davon auch als Gutachter anerkannt ist. Ein so spezialisierter Ingenieur kann sowohl innerhalb der Verwaltung als Mitarbeiter eines Hochbauamts als auch in einem externen Ingenieurbüro zu finden sein. Die Suche in einem Branchenbuch oder über eine Suchmaschine im Internet gelingt nur dann, wenn der Experte seine Kompetenz und Expertenstellung nach außen kommuniziert. Ist sie jedoch eine Zusatzkompetenz oder so selten gefragt, dass sie zur Außenwirkung und Werbung nicht hilfreich ist, wird sie nicht öffentlich recherchierbar sein.

Bedient sich der suchende Verwaltungsmitarbeiter hingegen eines SNÖV, so kann er verschiedene Werkzeuge desselben heranziehen. Genau dies bezeichnet die Einstufung von Social Software als nutzungsoffene Anwendungssoftware, denn es gibt verschiedene Funktionalitäten zur Unterstützung derselben Arbeitsweise, und dieselbe Funktion kann meist zur Unterstützung unterschiedlicher Praktiken eingesetzt werden.[73] Geht man vom beschriebenen Anwendungsszenario aus, so kommt man mit unterschiedlichen Funktionen zum Ziel. Orientiert man sich als Ausgangspunkt für die vorhandenen Funktionalitäten an dem in dieser Untersuchung erstellten Untersuchungs-Framework (Abschnitt 6.1), kann der Verwaltungsmitarbeiter durch das Identitätsmanagement unterstützt werden. Hierzu müsste allerdings der gesuchte Experte seine Expertenstellung auf seinem Profil indirekt kommuniziert haben, das ihm in diesem Fall als Visitenkarte dienen könnte. Er kann aber auch durch das

[72] Diese Beispiele sind Kommunikationsbeispiele aus der geschlossenen Facebook-Gruppe „Kommunen in Facebook" (im Zeitraum Juni-Juli 2013.

[73] Richter et al. 2012, S. 1.

Kontaktmanagement unterstützt werden. Er kann Personen oder Gruppen suchen, die sich mit vergleichbaren Themen beschäftigen. Es könnten z. B. die völlig unterschiedlichen Gruppen „Bauingenieure in der öffentlichen Verwaltung“ oder „Kulturveranstaltungen an besonderen Orten“ in einem SNÖV sein, die er für seine Expertensuche einsetzt. Der suchende Verwaltungsmitarbeiter kann sich ebenfalls des Kommunikationsmanagements bedienen. Vermutet er jemanden unter seinen Kontakten, der ihm den gesuchten Experten vermitteln kann, kann er ihn anschreiben und die 1:1-Kommunikation mittels Chat oder integrierten Nachrichtendienst nutzen. Auch die 1:n-Kommunikation steht ihm zur Verfügung, indem er auf seinem Profil die Suche entsprechend öffentlich postet. Der Experte selbst oder ein Dritter mit Ideen und Tipps kann sich an den Verwaltungsmitarbeiter wenden.

An diesem Beispiel zeigen sich vor allem die Nutzungsoffenheit, die vielfältigen Möglichkeiten und das Potenzial eines SNÖV zur Expertensuche sowie zur Beantwortung nicht alltäglicher und komplexer Problemstellungen im Arbeitsalltag. Der konkrete Nutzen ist dabei vor allem die Zeitersparnis und damit die Steigerung von Effizienz und effektivem Arbeiten.

7. Ein Mitarbeiter lernt auf einem Kongress einen interessanten Kollegen kennen, mit dem er dort in einer Arbeitsgruppe zusammengearbeitet hat

Im beruflichen Kontext werden lose Beziehungen selten gepflegt und trotz anfänglichen Interesse und Austausches der Visitenkarten oft nicht ausgebaut. In einem SNÖV kann der neue, noch lose Kontakt hingegen als Ansprechpartner erhalten bleiben, indem man die neu kennengelernte Person oder die auf dem Kongress gegründete Arbeitsgruppe als ganze Gruppe dem eigenen Kontaktnetzwerk im SNÖV hinzufügt. Eine Weiterarbeit an den angerissenen Themen kann sich fortsetzen und der persönliche Kontakt dabei gehalten werden. Ideen gehen nicht verloren und werden fortgesetzt. Kollegen, an die man während der Diskussionen gedacht hat, können, nach Absprache, ebenfalls hinzugefügt werden, um die Diskussion voranzubringen. Dokumente können gemeinsam verwaltet werden. Die auf dem Kongress in der Arbeitsgruppe erstellten Flipcharts können beispielsweise als Fotos eingestellt und geteilt werden. Offene Fragen können als Recherchethemen verteilt und die Ergebnisse in einem zur Gruppe gehörenden Wiki bereitgestellt werden.

Aus einem vergleichbaren Anwendungsszenario entsprang im Juli 2013 im Nachgang an den Zukunftskongress „Staat und Verwaltung“ im Juni 2013 die Idee des sozialen Netzwerks „Gov-net“. „Über die geschlossene Plattform sollen sich die Teilnehmer, Referenten und Partner vernetzen, um zwischen dem Zukunftskongress 2013 und 2014 die Themen des Kongresses voranzubringen.“ Damit ist ein soziales Netzwerk für Experten der Verwaltungsmodernisierung aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft geboren. „Gov-net wird ein Werkzeug sein, alle Beteiligten besser in den Dialog zu bringen, Dokumente auszutauschen, Best Practices vorzustellen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln“.[74] Diese Ziele decken sich mit den Funktionsbereichen eines SNÖV, die in Abschnitt 2.1.1 ermittelt und genannt sind. Die Dialogqualität des SNÖV kann mit Instrumenten des Identitäts-, sowie des Kontakt- und Kommunikationsmanagements, hier insbesondere mittels des eigenen Profils, durch die Einrichtung einer Gruppe und der 1:1-Kommunikation erfolgen. Die Bereitstellung von Best Practice-Beispielen kann mit Elementen des Wissensmanagements wie Wikis oder Blogs verwirklicht werden. Gemeinsame Ausarbeitungen und die gemeinsame Ideenentwicklung können durch virtuell organisierte Zusammenarbeit mittels Kooperationsmanagement und die Einrichtung von virtuellen Arbeitsgruppen verwirklicht werden.

[74] Klostermeier 2013.

3 DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG ALS UMSETZUNGSORT FÜR EIN SOZIALES NETZWERK

Die öffentliche Verwaltung als Umsetzungsort für ein SNÖV weist institutionelle, namentlich organisatorische und organisationskulturelle Rahmenbedingungen auf, die bei Enterprise-2.0-Entwicklungen im öffentlichen Sektor zu berücksichtigen sind. Die einerseits historisch und andererseits rechtlich bedingten Organisationsstrukturen sowie die vorherrschende Verwaltungskultur bestimmen das heutige Verwaltungshandeln und definieren die Implementationsbedingungen für ein SNÖV. Als hierarchisch-bürokratische Organisation zeichnet sich die öffentliche Verwaltung durch Organisationsprinzipien und Steuerungsmechanismen aus, die den Netzwerkstrukturen einer Enterprise-2.0-Organisation und ihrem Koordinationsparadigma vertrauensbasierter Interaktion auf den ersten Blick diametral entgegenstehen. Um die Frage zu beantworten, ob, wie und mit welchen Konsequenzen Enterprise-2.0-Module, namentlich ein soziales Netzwerk, trotzdem als funktionales Arbeitsmittel von der öffentlichen Verwaltung genutzt werden können, beleuchtet dieses Kapitel zunächst die vorherrschenden Gegebenheiten öffentlicher Verwaltung einschließlich gegenwärtiger Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Gesellschaft. Die Ergebnisse fließen im folgenden Kapitel dann in die SWOT-Analyse eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung ein.

3.1 ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die öffentliche Verwaltung ist – historisch gewachsen – durch Bürokratie und Hierarchie geprägt. Gemäß dem Bürokratiemodell von Max Weber ist unter bürokratischer bzw. bürokratisch-monokratischer aktenmäßiger Verwaltung dabei der Idealtypus einer rationalen Herrschaft zu verstehen. Weber sieht in der Bürokratie die funktionalste der drei aus seiner Sicht legitimen Herrschaftsformen charismatische, traditionelle und bürokratische Herrschaft und identifiziert eine bürokratische aktenmäßige Verwaltung als nach allen Erfahrungen formal rationalste Form der Herrschaftsausübung.[75] Bürokratie ist daher als das grundlegende Steuerungsmodell für interne Strukturen und Prozesse öffentlicher Organisationen gewählt worden und bestimmt bis heute den Verwaltungsaufbau,

[75] Weber 1985, S. 128; Schuppert 2000, S. 66 ff.

die Abläufe in der Verwaltung und das Verwaltungshandeln.[76] Verwaltungsmitarbeiter sind überwiegend hauptamtliches, fachlich ausgebildetes Personal, was die Expertenbildung fördert. Es besteht eine Trennung von Amt und Person, womit die Aufgabenerledigung sichergestellt wird. Gegeben ist weiter ein hierarchisches Über- und Unterordnungsverhältnis mit entsprechenden Kontroll- und Weisungsbefugnissen sowie einem einzuhaltenden Dienstweg. Einstellung und Beförderung erfolgen nach Leistung, womit die Professionalisierung gesichert wird. Bezüglich der einzelnen Positionen ist eine eindeutige Kompetenzregelung mit formal festgelegter Arbeitsteilung vorhanden. Aufbauorganisatorisch ist die Verwaltung daher durch Spezialisierung und Hierarchie geprägt. Schematisch kann man die Typen der inter- und der intraorganisatorischen Spezialisierung und Differenzierung unterscheiden, die durch die Merkmale „horizontal" oder „vertikal" weiter beschrieben werden können.

Tabelle 1 Formen von Spezialisierung und Differenzierung nach Bogumil und Jann[77]

	Interorganisatorisch	**Intraorganisatorisch**
Horizontal	• mehr Ressorts, Ministerien • mehr Dezernate	• mehr Abteilungen • mehr Referate • mehr Sachgebiete
Vertikal	• mehr Dezentralisierung • mehr nachgeordnete Behörden • mehr Auslagerung	• mehr Hierarchieebenen

Von der vorstehenden Tabelle wird die Spezialisierung zwischen oder innerhalb von Organisationen ebenso umfasst wie die Arbeitsteilung zwischen mehreren Ressorts, Dezernaten oder Sachgebieten und die Einrichtung nachgeordneter Behörden oder auch die Auslagerung von Aufgaben in Landesbehörden oder die reine Privatisierung. Innerhalb von Organisationen kann die Anzahl der Hierarchieebenen genannt werden. Im Rahmen der vertikalen Differenzierung ist insbesondere das Prinzip der hierarchischen Linienorganisation für bürokratische Organisationen von entscheidender Bedeutung. Im klassischen Einliniensystem ist jede Organisationseinheit genau einer anderen unterstellt. In der klassischen Autoritätshierarchie gibt es also feste, eindeutige Strukturen für Kommunikation, Weisungen und Kontrolle. Vorteile der Spezialisierung sind die Fachkompetenz, die Fähigkeit der Organisation, auf eine komplexe Umwelt zu reagieren, und feste Zuständigkeiten und Aufgabenzuweisungen, die in Geschäftsverteilungsplänen schriftlich fixiert sind. Die verwirklichten Prinzipien der Arbeitsteilung, der Spezialisierung der Verwaltung und der hierarchischen Linienorganisation bestimmen die Teilsysteme Informationssystem und Belohnungs- und Kontrollsystem der Verwaltung.

Auch ablauforganisatorisch ist die Verwaltung durch die Bürokratie geprägt. In einer bürokratischen Organisation herrscht eine strenge Regelgebundenheit der Aufgabenerledigung sowie Aktenmäßigkeit und Schriftlichkeit des Verwaltungshandelns.[78] Abläufe, d. h. die Verwaltungsprozesse, nach denen in der Verwaltung gearbeitet wird, werden durch genau bezeichnete Verfahrensweisen definiert. Hier zeigt sich, dass das Verwaltungshandeln standardisiert und an schriftlich festgeschriebene Regeln gebunden ist. Außerdem ist das Verwaltungshandeln schriftlich zu dokumentieren. Prozesse werden kleinteilig durch Geschäftsordnungen geregelt, damit zu jedem Zeitpunkt nachvollziehbar ist, wer Verfügungen getroffen hat und wer die Akte abgezeichnet hat. Die Bürokratie sichert auf diese Weise rechtsstaatliche Prinzipien und gewährleistet Nachvollziehbarkeit und Rechenschaftslegung.

76 Bogumil und Jann 2009, S. 136 ff.
77 Ebd., S. 139.
78 Schuppert 2000, S. 66.

Es geht ihr um die Vermeidung von Willkür und die Nachvollziehbarkeit durch den Vorgesetzten und die Verwaltungsgerichte. Hierzu dient auch die Einhaltung des Dienstwegs, der zwar die Entscheidungsfindung an sich verlangsamt, aber zugleich den Entscheidungsprozess absichert. Der Dienstweg ist das Abbild der innerbehördlichen Verantwortlichkeiten. Damit ist durch ihn vor allem das Teilsystem Kontrollsystem geprägt. Bestimmte Kommunikation, so beispielsweise die bei der Erarbeitung von Vorlagen, hat entlang des Dienstwegs stattzufinden.

Neben der innerbehördlichen Arbeitsteilung und Spezialisierung ist die der verfassungsrechtlichen Kompetenzordnung folgende Zuständigkeitsaufteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen (vertikal) sowie zwischen verschiedenen Fachbehörden und Fachabteilungen (horizontal) als Organisationsmerkmal der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen. Das sogenannte Mehrebenensystem und das Ressortprinzip bilden in ihrer Ausprägung als informationelle Gewaltenteilung[79] organisatorische Barrieren für die ebenenübergreifende Kommunikation, Kooperation und Kollaboration von Verwaltungsmitarbeitern unterschiedlicher Behörden und Verwaltungsträger.

3.2 KULTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN

Die öffentliche Verwaltung unterscheidet sich nicht nur durch ihre Aufbau- und Ablauforganisation, sondern auch durch ihre Organisationskultur von privaten Organisationen. Unter Organisationskultur ist die Gesamtheit der bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen zu verstehen, die sich in den alltäglichen Praktiken der Organisationsmitglieder niederschlägt und ihnen als ein System von anonymisierten informellen und formellen Regeln gegenübertritt, das die Wahrnehmungen und Präferenzen der in ihnen handelnden Akteure formt und ihre Kompetenzen und Handlungsressourcen definiert.[80] Im Kontext öffentlicher Verwaltung wird statt des Begriffs der Organisationskultur zumeist der Begriff der Verwaltungskultur verwendet.[81] Er bezeichnet aber in gleicher Weise die von den Verwaltungsmitarbeitern getragene Gesamtheit der kultivierten Meinungen, Einstellungen und Werte innerhalb der öffentlichen Verwaltung.[82]

Eine kulturelle Identität ist der öffentlichen Verwaltung nicht etwa deshalb abzusprechen, weil ihr Handeln in wesentlichen Teilen auf das Wirksam machen von Gesetzen zielt und sie als bürokratische Organisation im Weber'schen Sinne dem Rationalitätsprinzip unterworfen ist. Zwar ist sie durch das Gesetz angeleitet und durch den materialen Rationalitätsrahmen von Gesetzesbindung und den von der Regierung diktierten politischen Leitlinien in ihrer Bewertungs- und Interpretationsfreiheit beschränkt. Allerdings hindert das nicht das Entstehen von Verwaltungskultur. Der Rationalitätsanspruch öffentlicher Verwaltung ist vielmehr prägendes Kulturmerkmal. Zudem verfügt die öffentliche Verwaltung über originäre Handlungsspielräume und eine relative Eigenständigkeit gegenüber anderen Staatsorganen,[83] innerhalb deren die verwaltungseigenen Regelsysteme und Wertvorstellungen das Vorgehen und die Entscheidungen im Sinne administrativer Eigenrationalität steuern.

79 Zu diesem Begriff und seiner Bedeutung siehe Forgó, Krügel und Rapp 2006, S. 16 f.

80 Vgl. Ulrich 1984, S. 312; Zum Begriff der Organisationskultur siehe auch Pohlmann und Markova 2011, S. 145 ff. sowie Bosetzky, Heinrich und Schulz zur Wiesch 2002, S. 233 ff.

81 Begriffsprägend Jann 1983, S. 23 ff. Vgl. auch ders. 2002, S. 425 ff.; Fisch 2000, S. 303 ff.; Wentzel 2012, S. 233 ff.

82 Vgl. etwa Hill 2014; Wolff, Bachof, Stober und Kluth 2010, § 79 Rn. 163 ff.

83 Dazu Hoffmann-Riem 2012, S. 679 ff.

Das kulturprägende Steuerungsmuster weist dabei eine hohe Komplexität auf. Um den durch das Grundgesetz übertragenen umfassenden Gesamtauftrag zu erfüllen, muss die öffentliche Verwaltung bei ihren Entscheidungen neben dem objektiven und subjektiven Recht auch vielfältige sonstige Interessen, Belange und Ziele wie etwa Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Akzeptanz und Bürgernähe ihres Handelns berücksichtigen. Für die Verwaltungskultur sind daher verschiedene Rationalitätskonzepte maßgebend, die zusammen das notwendige bzw. hinreichende Rationalitätsniveau des Verwaltungshandelns ergeben. Dreh- und Angelpunkt ist dabei aber immer das Recht. Auch bei Anwendung nichtrechtlicher Maßstäbe ist die rechtsnormative Umhegung zu beachten.[84] Diese legalistisch geprägte Verwaltungsstruktur hat eine stark regelgesteuerte, bürokratische Verwaltungskultur hervorgebracht, die traditionell das deutsche Verwaltungsselbstverständnis prägt, auch wenn bei genauerem Hinsehen angesichts der Heterogenität von Verwaltungseinheiten von Behörde zu Behörde selbstverständlich kulturelle Unterschiede zu verzeichnen sind.[85] Die überkommene legalistisch-bürokratische Verwaltungskultur kommt in strikter Rechtsanwendung, der genauen Durchführung standardisierter Verfahren sowie dem Denken in Zuständigkeiten und der hierarchischen Ausrichtung der Verwaltung zum Ausdruck. Sie ist auf die Berechenbarkeit der Verwaltungsgegebenheiten und auf Routineaufgaben ausgerichtet.[86]

Die Realbedingungen öffentlicher Verwaltung im 21. Jahrhundert sind demgegenüber durch Unbeständigkeit und Aufgabenwandel geprägt. Die dynamischen informationstechnischen Entwicklungen auf dem Weg zur digitalen Informations- und Wissensgesellschaft generieren vielfältige neue Aufgaben und verändern oft sprunghaft die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung. Hierarchie und Kontrolle, Informationsabschottung, Herrschaftswissen und die Fixierung auf formale Abläufe und Strukturen erweisen sich unter diesen Vorzeichen als dysfunktional.[87] Sie verhindern die erforderliche Flexibilität, notwendige horizontale Kooperationen und einen effizienten ebenenübergreifenden Informations- und Wissensfluss. Dementsprechend zielten die Verwaltungsmodernisierungsmaßnahmen der letzten Jahre, namentlich Initiativen zum Bürokratieabbau[88] und zum Auf- und Ausbau von E-Government, auch auf eine Veränderung der Verwaltungskultur. Betriebswirtschaftliche Ansätze, eine Betonung der Handlungsperspektive und die Digitalisierung der Produktionsebene sollten und sollen Impulse zum Abbau von Hierarchien und zum Aufbau neuer Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit setzen.[89] Gegenwärtige Entwicklungen der Verwaltungskultur sind folglich im Spannungsfeld zwischen Bürokratie, New Public Management, E-Government und Open Government verortet.

Um den Herausforderungen öffentlicher Verwaltung in der Informationsgesellschaft gerecht zu werden, fordern ökonomisch-betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle anstelle von hierarchischem Zuständigkeitsdenken, zergliederten Arbeitsprozessen und schematischer Rechtsanwendung in standardisierten Abläufen ein Selbstverständnis, das stärker auf dezentrale Selbstverantwortung, Kooperation, Ergebnis- und Wirkungsorientierung und situationsgerechte Differenzierung bei der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung setzt.[90] Bei einem solchen, als managerialistische oder auch managerielle Verwaltungskultur bezeichneten Selbstverständnis[91] bildet zwar ebenfalls das Rechtmäßigkeitsprinzip des Verwaltungshandelns die oberste Handlungsorientierung.

84 Hill 2007, S. 188.

85 Jede Behörde hat vielmehr, bedingt durch Führungsstil, Aufgabenspektrum und die Zusammensetzung der Verwaltungsbelegschaft, ihr eigenes „Behördenklima", das mit der allgemeinen Verwaltungskultur in Wechselwirkung tritt.

86 Hill 2014, S. 3 des Typoskripts.

87 Mehlich 2004, S. 397.

88 Dazu Hill 2004, S. 721 ff.

89 Hill 2014, S. 3 f. des Typoskripts m. w. N.

90 Blanke und Schridde 2001, S. 336 ff.

91 König 2007, S. 17 f.

Das managerialistische Modell fordert aber eine Ergänzung durch eine Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsorientierung, d.h. das Verwaltungshandeln soll nicht nur legal, sondern auch effizient und effektiv sein.[92]

Auch E-Government verändert mittel- und langfristig die alltäglichen Praktiken der Organisationsmitglieder, ihre Handlungsressourcen und -prämissen und damit die Verwaltungskultur. E-Government als elektronische Abwicklung von Verwaltungsvorgängen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien[93] ermöglicht die Durchbrechung von Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen und bildet so die Basis für ein umfassendes Prozess- und Prozesskettendesign von Verwaltungsabläufen. Mit dem Ausbau von E-Government wird daher in der Gesamtorganisation der öffentlichen Verwaltung sowohl das Prozessdenken[94] als auch – entsprechend der Netzwerklogik von IT - das Denken in Netzwerken[95] gestärkt.

Schließlich zielen auch die Open Government-Strategien in Bund und Ländern mit ihren Koordinaten Transparenz, Partizipation und Kollaboration auf Zielwerte, die im überkommenen, durch das Weber'sche Bürokratiemodell geprägten Wertesystem der öffentlichen Verwaltung bislang nicht verankert waren. Open Government verändert daher das Verständnis von der Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung. Obrigkeitliches Auftreten wird von einem partnerschaftlichen und zugleich dienstleistungsorientierten Verhalten der Verwaltung gegenüber dem Bürger abgelöst. Der Kontakt zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Bürgern findet auf Augenhöhe statt. Die neue Rolle der Verwaltung als Kooperationspartner und Dienstleister bietet Potenzial für einen umfassenden Kulturwandel. Triebfeder des Wandels ist dabei insbesondere die Informationsfreiheits- und Transparenzgesetzgebung, die die klassische Denkweise von internen, geschlossenen Verwaltungsvorgängen in Richtung eines offenen Informationszugangs oder gar einer aktiven Bereitstellung von (nicht geschützten) Informationen der Verwaltung verkehrt.[96]

Allerdings ändern sich gefestigte Einstellungen und Handlungsmuster wegen der Größe des Verwaltungssystems und der Überlappung bzw. Gleichzeitigkeit vieler Aufgaben nur allmählich.[97] Gerade bei älteren Verwaltungsmitarbeitern lässt sich auch eine Neigung zum Festhalten an Gewohnheiten aus Zeiten der Papierakte und des Münzfernsprechers beobachten. Ein weiterer Hemmschuh ist die von Wirtschaftlichkeitserwägungen getragene, verschiedentlich zu beobachtende Abwehrhaltung gegenüber aktuellen Modernisierungsimpulsen, die einem umfassenden E-Government und Open Government aufgrund der damit verbundenen (Einführungs-)Kosten kritisch gegenübersteht.[98] Die Wirtschaftlichkeitsvorbehalte gegenüber E- und Open Government-Entwicklungen sind nicht zuletzt durch zahlreiche Fehlschläge von IT-Großprojekten in den Vergangenheit[99], von Insellösungen und mangelhafter Integrationsfähigkeit bestehender Anwendungen hervorgerufen worden. Für die Akzeptanz eines sozialen Netzwerks der öffentlichen Verwaltung ist dementsprechend ein wirtschaftliches und nachhaltiges technisches Realisierungskonzept von wesentlicher Bedeutung.

Um die irrationalen Hindernisse eines zeitgemäßen kulturellen Wandels der öffentlichen Verwaltung zu überwinden, bedarf es weiter der Vermittlung von E-Kompetenzen, d.h. der notwendigen Fähigkeiten, um sich in

92 Kuhlmann 2012, S. 39.

93 von Lucke und Reinermann (2002), S. 1.

94 Lenk 2012, S. 9 ff.; Krcmar 2012, S. 31 ff.

95 Zu dessen Grundlagen Ladeur, § 21 Rdnr. 101 ff.

96 Zum Informationsfreiheitsgesetz des Bundes siehe Kloepfer und von Lewinski 2005, S. 1277 ff.; zum Hamburgischen Transparenzgesetz vgl. Jauch 2013, S. 16 ff.; zur Rolle des Rechts im Innovationsprozess und zu innovationsbezogenem Recht allgemein Hill 2010, S. 288 ff.; Hoffmann-Riem und Fritzsche 2009.

97 Hill 2014a; Edel 2011.

98 Büllesbach 2005, S. 605 ff.

99 Mertens 2009.

offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen – innerhalb von informationstechnisch erweiterten Informationsräumen und mit technikunterstützten Methoden – kreativ und selbstorganisiert zurechtzufinden.[100] Ein eigenes soziales Netzwerk der öffentlichen Verwaltung würde einen verwaltungsinternen Lernraum für das Aneignen dieser Kompetenzen bereitstellen. Auch bietet es einen idealen Erprobungsort für das zugunsten eines Kulturwandels weiter geforderte Führen in Netzwerken.[101] Um einen Kulturwandel in Richtung Open Government zu befördern, muss die Verwaltungsführung u. a. die Bildung von internen vertrauensbasierten Netzwerken unterstützen, Ideen nicht nur über den hierarchischen Informationsfluss aufnehmen und zusammenführen und interne Impulse im Sinne offenen und transparenten Verwaltungshandelns setzen.[102]

3.3 DEMOGRAFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Auf die öffentliche Verwaltung rollt in den nächsten Jahren eine regelrechte Pensionierungsflut zu. Die gegenwärtig größte Alterskohorte in der Bundesverwaltung wird von der Altersgruppe der 51-Jährigen gebildet,[103] 2025 wird diese Gruppe mit 63 Jahren das durchschnittliche Renteneintrittsalter im Bund[104] erreicht haben. Bereits heute ist mehr als ein Drittel der Mitarbeiter beim Bund über 50 Jahre alt, bis 2020 wird ihr Anteil auf 42 Prozent steigen.[105] Auch auf Länderebene stellt sich die Situation nicht wesentlich anders dar. Innerhalb der kommenden sieben Jahre wird aufgrund des hohen Altersdurchschnitts in der Ministerialverwaltung rund ein Drittel des Personals in Führungspositionen in den westdeutschen Ländern in den Ruhestand gehen, in den ostdeutschen Ländern ist es immerhin rund ein Viertel. Betrachtet man die kommenden 17 Jahre, so scheiden sogar 70 Prozent (westdeutsche Länder) bzw. 63 Prozent (ostdeutsche Länder) des Personals in den Ministerialverwaltungen aus dem Dienst aus.[106] Auch in den Laufbahngruppen des gehobenen sowie des mittleren und einfachen Dienstes wird es angesichts eines Personalanteils der Altersklassen 45 plus von mehr als 55 Prozent zu überdurchschnittlich vielen Pensionierungen kommen.[107]

Durch die bevorstehende Pensionierungswelle sieht sich die öffentliche Verwaltung nicht nur mit einem Nachwuchsproblem, sondern auch mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie das implizite Wissen ihrer ausscheidenden Mitarbeiter systematisch explizieren sowie nachhaltig bewahren und zugänglich machen kann. Es darf daher nicht verwundern, dass die im Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ der 17. Legislaturperiode als zentrale Anliegen ausgewiesenen Themen „demografiesensible Personalpolitik“, „lebenslanges Lernen“ und „Wissensmanagement“ immer wieder in einem Atemzug genannt werden.[108]

In Anbetracht der auch in diesem Rahmen anzustrebenden Kosteneffizienz kann die Verhinderung des pensionsbedingt drohenden Wissensverlusts nicht darin liegen, die Wissensbewahrung allein durch einen vor Ausscheiden jeden Mitarbeiters durchzuführenden zeit- und kostenintensiven individuellen Debriefing-Prozess[109] zu

100 Zur entsprechenden Definition von E-Kompetenzen vgl. Hill 2011, S. 385 ff.
101 Mergel 2012, S. 467; Faltin 2012.
102 Dazu unten Kap. 4.3.2. Vgl. auch Hill 2014a, S. 9 des Typoskripts.
103 Vgl. Altersstudie Robert Bosch Stiftung 2009, S. 18.
104 Siehe Statistisches Bundesamt 2007.
105 Ebd., S. 18.
106 Ebd., S. 31.
107 Ebd., S. 32.
108 Rogall-Grothe 2011, S. 6.
109 Beim sogenannten Debriefing handelt es sich um eine Methode zur einfachen, strukturierten Erfassung und Dokumentation von Wissen, z. B. in einem Interview und/oder Workshop, mit dem Ziel der Wiederverwendung und Bewahrung von Wissen und Kompetenzen.

bewerkstelligen. Vielmehr müssen frühzeitig Wissensmanagementmethoden angeboten werden, die einen kontinuierlichen Prozess der Wissensbewahrung ermöglichen. Ein SNÖV kann dabei durch Bereitstellung der erforderlichen Kommunikations- und Dokumentationswerkzeuge einen wesentlichen Beitrag leisten. Beispielsweise ermöglichen Wiki-Tools in einem SNÖV die kollaborative Erstellung von Tätigkeitsprofilen und die Fortschreibung und Ergänzung von Tätigkeitsinhalten durch die jeweils nachfolgenden oder zeitweilig beteiligten Mitarbeiter. Weiter bietet ein SNÖV die Möglichkeit, lokal gespeicherte Dokumente in das Dokumentarchiv des SNÖV zu übertragen und damit nicht der Gefahr einer Löschung auf dem PC des pensionsbedingt Ausscheidenden auszusetzen. Zudem können ausscheidende Mitarbeiter ihre Kontakte und Netzwerke aus der Offline-Welt in das SNÖV transferieren und dort als Kontaktliste ihren Nachfolgern offenlegen. Auch ist es in einem SNÖV unproblematisch möglich, selbst große Netzwerke über ein 1:n-Kommunikationstool mit geringstmöglichem Aufwand über die bevorstehende eigene Pensionierung oder auch einen Funktions- oder Behördenwechsel und über die Person des eigenen Nachfolgers zu informieren und gleich dessen SNÖV-Profil zu übermitteln. Ein Transfer bestehender Offline-Netzwerkstrukturen in den virtuellen Raum eines SNÖV ermöglicht daher den nachrückenden jüngeren Mitarbeitern, in die frei werdende Netzwerkposition nachzurücken bzw. sich beim Aufbau eigener Netzwerke an bereits bestehenden informellen Kooperations- und Kollaborationsstrukturen zu orientieren.

3.4 ANZEICHEN FÜR EINE ENTERPRISE 2.0- UND NETZWERKENTWICKLUNG

Allerdings lassen sich im Gefolge der informationstechnischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte auch Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation der öffentlichen Verwaltung beobachten. Die elektronische Kommunikationstechnologie hat neue, digitale Zugangswege zur öffentlichen Verwaltung eröffnet, die neben den papiergebundenen Schriftverkehr und das persönliche oder fernmündliche Gespräch als herkömmliche Kommunikationskanäle treten. Sie erweitern den Informationszugriff und erleichtern dem Bürger die Anliegenadressierung und -spezifizierung. Parallel dazu hat sich der historisch durch Aktentransport und Präsenzbesprechungen geprägte Informationsaustausch innerhalb der Verwaltung bzw. zwischen Abteilungen und Verwaltungseinheiten im Zeitalter des E-Governments verändert.[110] Der Einsatz neuer Medien, der E-Mail-Verkehr und eine elektronische Vorgangs- und Verfahrensbearbeitung bewirken dabei nicht nur eine Beschleunigung der externen und internen Kommunikation. Von der Entwicklung und dem Ausbau des E-Governments gingen und gehen vielmehr deutlich weitergehende Impulse für die Verwaltungsreform und Entbürokratisierung aus.[111] So besteht eine enge Verzahnung zwischen den Entwicklungspfaden elektronischer Verwaltung einerseits und Reformansätzen wie dem Konzept des New Public Management bzw. des neuen Steuerungsmodells andererseits.[112] Insbesondere hat das Aufkommen von Online-Portalen und internetbasierten Serviceangeboten durch Raum- und Zeitentkopplung der Leistungsinformation und teilweise auch der Leistungserbringung dem sogenannten Lebenslagenkonzept zur praktischen Machbarkeit verholfen.[113]

[110] Zu diesen Veränderungen Nolte 2007, S. 941 ff., m. w. N.

[111] Entsprechend bezeichnet ein Beschluss der Bundesregierung vom 27. Juni 2003 zur Online-Strategie Deutschlands für integriertes E-Government letzteres als „Motor für Verwaltungsreform und Entbürokratisierung".

[112] Dazu Schliesky 2003, S. 1322 ff.

[113] Hill 2004, S. 721 ff.

Verwaltungsleistungen können IT-basiert entsprechend der Bedarfssituation des Bürgers thematisch gebündelt von einem Ansprechpartner in der Verwaltung angeboten werden. Beispiele hierfür sind die Zusammenfassung sämtlicher Verwaltungsleistungen im Zusammenhang mit der Lebenslage „Umzug" oder der Geschäftssituation „Eröffnung einer Gaststätte" unter einem (virtuellen) Verwaltungsdach.[114] Dies führt zur Entwicklung von Serviceangeboten über Abteilungs- bzw. Ressortgrenzen hinweg, zwischen Kreisen und Gemeinden sowie ebenenübergreifend zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Auf diese Weise entstehen Verwaltungsnetzwerke, deren Kooperationszweck vom bloßen Informationsaustausch bis hin zur gemeinsamen Entscheidungsvorbereitung im Rahmen eines transnationalen Verwaltungsakts reichen kann.[115]

Wenngleich dies – jedenfalls bisher – nicht zu einer ortsunabhängigen Neuordnung der Zuständigkeiten geführt hat, so ist die Folge von One-Stop-Government doch in jedem Fall eine intensivere Nutzung vertraglicher und gesetzlicher Kooperationsinstrumente wie Amtshilfe, Staatsverträgen und Verwaltungsvereinbarungen.[116] Zu beobachten ist eine Überlagerung der überkommenen Aufbauorganisation der Verwaltung durch Netzwerkstrukturen, die den Ruf nach einem umfassenden Verwaltungskooperationsrecht mit Regelungen zu Verantwortungsverteilung, Geheimhaltung und Datenschutzes bedingt.[117]

Weiter bewirkt auch die Modifizierung bestehender und die Bereitstellung neuer Verwaltungsverfahren zur Umsetzung europäischen Rechts eine immer intensivere Verknüpfung unterschiedlicher Verwaltungsakteure.[118] Verwaltungsvernetzung im europäischen Mehrebenensystem findet dabei nicht nur informell, sondern auch infolge rechtlich angeordneter mehrdimensionaler Entscheidungsprozesse im europäischen Verwaltungsnetzwerk statt.[119] Eine besondere EU-weite Schubwirkung für den Abbau bürokratischer Hemmnisse durch elektronische Verfahrensabwicklung geht von der EU-Dienstleistungsrichtlinie (DLRL)[120] aus. Gemäß Artikel 8 DLRL ist sicherzustellen, dass alle Verfahren und Formalitäten, die die Aufnahme oder Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit betreffen, problemlos aus der Ferne und elektronisch über den Einheitlichen Ansprechpartner oder bei der betreffenden Behörde abgewickelt werden können.[121] Die Vorgaben der DLRL betreffen auch und insbesondere die transbehördliche Kommunikation und Kooperation. Die Wirkung der DLRL geht dabei über die bloße Abbildung bestehender Verfahren und Abläufe in elektronischer Form hinaus.[122] Sie befördert auch die Etablierung elektronischer Abstimmungs- und Kooperationsmechanismen einschließlich der damit einhergehenden Prozessoptimierung.

Schließlich besteht eine Wechselbezüglichkeit zwischen dem durch Artikel 91c GG forcierten Aufbau einer interoperablen technischen Infrastruktur und der organisatorischen Forcierung einer vernetzten, prozedural kompatiblen Verwaltung. Denn Interoperabilität dient dem Austausch und ermöglicht Synergien beim Informationsmanagement.[123]

---

114 Beide Beispiele auf ihre Zuständigkeitsrestriktionen beleuchtend Schulz 2007, S. 70 ff.
115 Schliesky 2009, S. 641 ff.
116 Schliesky 2003, S. 1322 ff.
117 Dies perspektivisch aufzeigend Schmidt-Aßmann 2000, S. 405 ff.
118 Schneider 2012, S. 65 ff.
119 Schliesky 2009, S. 641 ff.
120 Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, ABl. L 376 vom 27.12.2006, S. 36 – 68.
121 Vgl. Heckmann 2011, S. 505 ff.
122 Dazu Luch und Schulz 2008, S. 2 f., 49 ff.
123 Eifert 2006, S. 29.

4 SWOT-ANALYSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die in Kapitel 3 aufgezeigten organisatorischen und organisationskulturellen Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung können als Stärken und Schwächen beschrieben und mit den Chancen und Risiken eines eigenen sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung kontrastiert werden. Eine solche modifizierte SWOT-Analyse (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) kann als strategisches Analysewerkzeug hilfreich sein, um zu untersuchen, mit welchen Gewinnen und Verlusten ein SNÖV in die bestehende Organisation öffentlicher Verwaltung eingefügt werden kann bzw. ob es mit hergebrachtem Verwaltungshandeln und überkommenen Verwaltungsstrukturen vereinbar ist. Die entsprechenden Erkenntnisse ermöglichen sowohl eine sachlich fundierte Entscheidung über das Ob als auch über das Wie der Bereitstellung und Einführung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung.

4.1 ORIGINÄRE STÄRKEN DER ÜBERKOMMENEN HIERARCHISCH-BÜROKRATISCHEN VERWALTUNGSORGANISATION

Den Besonderheiten der in Kapitel 3 aufgezeigten Aufbau- und Ablauforganisation öffentlicher Verwaltung lassen sich insbesondere die folgenden originären Stärken öffentlichen Verwaltungshandelns entnehmen:

- Reduktion von Komplexität durch hohe Arbeitsteilung
- Spezialisierung in Gestalt zahlreicher hoch spezialisierter Sachbearbeiter / Referenten
- Eindeutige Strukturen für Kommunikation, Weisungen und Kontrolle
- Effizienzgewinne durch genau definierte, standardisierte Verfahrensweisen
- Demokratische Legitimation durch hierarchische Legitimationsketten
- Verantwortlichkeit im Sinne von Accountability
- Rechtsstaatlichkeit durch Willkür vermeidende Regelgebundenheit
- Rechtsstaatlichkeit durch aktenmäßige Nachvollziehbarkeit seitens Vorgesetzten und Verwaltungsgerichten

4.2 SCHWÄCHEN DER BESTEHENDEN VERWALTUNGSORGANISATION ANGESICHTS DER VERÄNDERUNGEN VON KOMMUNIKATION UND WISSENSARBEIT IM DIGITALEN ZEITALTER

Unter den sich verändernden Umweltbedingungen öffentlicher Verwaltung wurden und werden allerdings zunehmend auch Schwächen der bürokratisch-hierarchischen Verwaltungsorganisation sichtbar. So hat etwa die informationelle Arbeitsteilung eine Fragmentierung des Wissens und der Problembearbeitung zur Folge, die eine ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung und damit lebenslagenorientierte Bürgerservices verhindert. Mit der zunehmenden Kundenorientierung öffentlicher Verwaltung wächst daher die Erkenntnis, dass gerade auch in der internen Vorbereitung von Verwaltungsvorgängen ein ebenenübergreifender Informations- und Wissensaustausch und interadministrative Kollaborationsprozesse für moderne staatliche Dienstleistungserbringung zwingend notwendig sind. Dafür sind die heute in der Verwaltung etablierten Informations- und Kollaborationsstrukturen aber nur sehr bedingt geeignet.

Auch die zunehmende Verlagerung von Kommunikationsprozessen ins Internet, und der Normalfall „vernetztes Arbeiten“ in der digitalen Gesellschaft machen das Erfordernis eines Anpassungsprozesses der öffentlichen Verwaltung sichtbar: Will die staatliche Verwaltung nicht Gefahr laufen, dass die Beziehungen zu den Bürgern aus dem Gleichgewicht geraten, weil Interaktionsprozesse und -geschwindigkeiten zu stark abweichen und Nachfrage und Bedürfnisse nicht mehr adäquat erkannt werden, muss sie sich im (informationstechnischen) Gleichklang mit ihrer Umwelt verändern.

Die Verwirklichung und Wahrung der Bürokratie allein um ihrer selbst willen würde demgegenüber ein Hemmnis für erfolgreiche und effiziente Aufgabenbewältigung darstellen. Die festen Aufgabenzuweisungen und das bestehende Über-Unterordnungs-Verhältnis in der hierarchisch-bürokratisch organisierten Verwaltung schaffen starre Strukturen und hindern die angesichts der zunehmenden Aufgabenfülle erforderliche individuelle Flexibilität und Selbstorganisation des einzelnen Verwaltungsmitarbeiters.

Die aus der bürokratisch-hierarchischen Verwaltungsorganisation gegenwärtig resultierenden Schwächen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aufgabenfokussierung statt Prozessdenken
- Dezentrale Fragmentierung von Informationen (verteiltes Fachwissen)
- Dezentrale Vorgangsdokumentation und fehlendes zentrales Vorgangsregister
- Paralleles und redundantes Arbeiten in föderalen Strukturen
- Unzureichende Informationsflüsse in der notwendigen Quer- und ebenenübergreifenden Koordination
- Zeit- und kostenintensive Informationsbeschaffung (Schwierigkeiten beim Auffinden von Informationen)
- Fehlende Standards für die Informationsbeschreibung
- Fehlende Abstraktion vorganggebundenen Wissens
- Fehlende Routinen zur Explikation impliziten Wissens
- Langsamer Informationsfluss
- Unzureichende Möglichkeiten individuellen Informationsmanagements

4.3 CHANCEN UND RISIKEN EINES SNÖV FÜR ZUSAMMENARBEIT UND WISSENSMANAGEMENT, INSBESONDERE IN DER MEHREBENENVERWALTUNG

Geht man davon aus, dass die Entwicklung zum Enterprise 2.0 als eine Veränderung von Organisationskultur beschrieben werden kann, lassen sich die Chancen und Risiken der Einführung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung als Enterprise-2.0-Instrument anschaulich an den (kulturellen) Veränderungen für Verwaltungsmitarbeiter (dazu Abschnitt 4.3.1) und Verwaltungsführung (dazu Abschnitt 4.3.2) festmachen. Ein solches Vorgehen entspricht im Übrigen auch der für den unternehmerischen Kontext bei Einführung von Enterprise-2.0-Lösungen empfohlenen Betrachtung des Zusammenspiels zwischen den drei Bereichen „Organisation und Prozessen", „Führung und Kultur" und „Infrastruktur und IT".

Aus den so gewonnenen Erkenntnisse können dann wiederum Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob ein SNÖV einen Beitrag zur Ausbalancierung der vorstehend aufgezeigten Stärken und Schwächen und zur Bewältigung der in der Einleitung der vorliegenden Studie identifizierten Herausforderungen leisten kann (dazu Abschnitt 4.3.3).

4.3.1 SNÖV-BEDINGTE ORGANISATIONS- UND KULTURVERÄNDERUNGEN FÜR DIE MITARBEITER DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung beruht als soziales Medium auf den Prinzipien Transparenz, Partizipation und Selbstorganisation. Seine Nutzung kann daher die Offenheit, Kommunikations- und Kollaborationsbereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter fördern. Auch ermöglichen die in einem sozialen Netzwerk zum Einsatz kommenden Web-2.0-Werkzeuge das gemeinsame Editieren, Diskutieren, Entscheiden und Handeln. Daraus können neuartige Kollaborationsformen und Arbeitsgemeinschaften entstehen. Kooperationsinitiativen und Projektkollaborationen müssen daher nicht mehr notwendig von der Führung ausgehen, sondern können dank der Vernetzung in einem SNÖV von jeder beliebigen Stelle in der Organisation angestoßen werden. Das wiederum beeinflusst die Selbstorganisation und Mündigkeit der Mitarbeiter. Mitglieder einer Enterprise-2.0- und damit auch einer Government 2.0-Organisation fühlen sich nicht nur für den eigenen Zuständigkeitsbereich, sondern auch für das große Ganze mitverantwortlich und haben die notwendigen Freiräume in der Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe, sich und ihre Arbeit im Sinne des großen Ganzen und somit der Gesamtorganisation zu verwirklichen.

Anders als in einer bürokratischen Organisation gilt im SNÖV der Grundsatz, dass jeder ein gleichwertiger Wissensträger ist. Auf dieser Basis ist es grundsätzlich jedem SNÖV-Mitglied unabhängig von seiner Position in der Verwaltungshierarchie möglich, durch Preisgabe seiner Expertise den Status eines Experten zu erwerben. Diese egalitäre und durchlässige Struktur wird die Aufgabenorganisation in der öffentlichen Verwaltung nicht unbeeinflusst lassen. Derjenige, der im SNÖV aufgrund von ausgewiesenem Spezialwissen und Zusatzkompetenzen als Experte gilt, wird zunehmend auch im „realen Verwaltungsalltag" als Experte angesprochen werden und sich inhaltlich mit Anfragen und Aufgaben seiner Kollegen beschäftigen. Auf diese Weise kann sich, ausgelöst durch

das Arbeitsmittel SNÖV, die Aufgabenerledigung dahingehend verändern, dass Mitarbeiter der vernetzten Verwaltung sich einen Teil ihrer Aufgaben selbst „suchen" bzw. durch die Weisheit der Vielen für die Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe „ausgewählt" werden. Denkt man diese Veränderung der Arbeitsverteilung konsequent zu Ende, kann dies sogar Auswirkungen auf Stellenbeschreibungen und die Zuweisung der Aufgaben zu bestimmten Stellenprofilen haben. Namentlich könnte in Zukunft bei der Stellenkonzeption ein gewisser Prozentsatz an Arbeitsleistung für diejenigen Aufgaben veranschlagt werden, die an den Mitarbeiter aufgrund seiner (Experten-)Rolle innerhalb der vernetzten Organisation Verwaltung herangetragen werden und für die er sich auf diese Weise immer weiter qualifiziert.

Auch durch den Prozess der gemeinsamen Zielsetzung wird das reine Zuständigkeitsdenken abgemildert. Es kann sich ein Denken über die Zuständigkeitsgrenzen hinweg entwickeln, was wirtschaftliche Potenziale der Zusammenarbeit erschließt, indem der für eine Aufgabe innerhalb der Organisation aufgewendete Einsatz und die aufgebotene Energie gleich mehrfachen Nutzen bringen und nicht unter Berufung auf Unzuständigkeit verloren geht.

Weiter kann ein SNÖV durch Bereitstellung von Gruppenkommunikationstools der Nachrichtenüberflutung von E-Mail-Accounts entgegenwirken. Ein transparentes Informationsmanagement in der Netzwerkcloud macht lediglich der Kenntnis halber erfolgende E-Mail-Weiterleitungen überflüssig. So kann der Durchlauf irrelevanter E-Mails reduziert bzw. dahin gewirkt werden, dass E-Mails wieder primär zur Individual-, statt zur Gruppenkommunikation genutzt werden.

Auch lässt sich durch Bereitstellung eines SNÖV dem Problem begegnen, dass durch die generell zunehmende Nutzung (externer) sozialer Netzwerke am Arbeitsplatz die Trennung zwischen Arbeit und privater Kommunikation leidet. Denn die Nutzung eines organisationsinternen sozialen Netzwerks als Arbeitsmittel hat gegenüber der beruflichen Nutzung eines Allround-Netzwerks wie Facebook den Vorteil, dass nicht auch immer Informationen von rein privaten Kontakten angezeigt werden.

Schließlich kann ein SNÖV auch als Trendbaromter für die Entwicklung der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit dienen. Dort, wo in einem SNÖV ebenenübergreifende Kommunikation stattfindet, ist entsprechend der darin zum Ausdruck kommenden Schwarmintelligenz der Verwaltungsnetzwerker davon auszugehen, dass ebenenübergreifende Zusammenarbeit hilfreich und sinnvoll ist und organisatorisch gefördert werden sollte.

Wenn die Entwicklung zum Enterprise 2.0 die Intelligenz der Vielen nutzbar macht, eine zunehmende Selbstgestaltung der Arbeit und das Einbringen eigener Ideen und Innovationen befördert, erfordert dies jedoch auch neue Fähigkeiten seitens der Mitarbeiter. Wenn Aufgaben und Arbeitsschritte nicht mehr vorgegeben werden, ist es plötzlich auch an dem Mitarbeiter selbst, Konzepte, Strategien und neue Wege zu präsentieren, andere davon zu überzeugen und die in gemeinsame Ziele und Visionen einfließen zu lassen. Hierfür ist eine gesteigerte Kommunikationskompetenz, aber auch das Umgehen können mit Zurückweisungen eigener Ideen und Vorschläge oder fehlender Anerkennung notwendig. Der Mitarbeiter hat im Enterprise 2.0 selbst die Balance zwischen den zu erledigenden Pflichtaufgaben und den ausgewählten und selbst gewählten Aufgaben zu finden. Hier trägt er die Verantwortung der Abstimmung mit der Führungskraft und den Kollegen, da Freiräume und Individualisierung nur mit gelebter Selbstorganisation und Verantwortung einhergehen können. Andernfalls werden unbeliebte und lästige Aufgaben regelmäßig aufgeschoben, häufen sich an und bleiben schließlich unerledigt.

Potenzielle Nachteile bei der Nutzung eines SNÖV können auch daraus resultieren, dass sich der durch ein SNÖV ausgelöste Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung naturgemäß nur langsam vollzieht. Verwaltungsmitarbeiter müssen daher damit rechnen, dass ihre Betätigung im sozialen Netzwerk durch Kollegen und die Führungskraft skeptisch beäugt oder auch abgewertet oder als ineffizienter Zeitvertreib bewertet wird.

Workshop-Ergebnisse

Die Unsicherheit, wie die Nutzung eines SNÖV vom Vorgesetzten und den Kollegen bewertet wird, wurde auch im Workshop angesprochen. Eine Workshopteilnehmerin brachte die entsprechende Sorge der Verwaltungsmitarbeiter mit der gefürchteten Formulierung „Ach, dafür haben Sie also auch noch Zeit?" auf den Punkt.

Unter bestimmten Umständen können auch die mit dem Social-Media-Einsatz in der Arbeitswelt generell einhergehenden Veränderungen von Umgangston, Verhältnis von Beruflichem und Privatem, Ablenkungsbereitschaft und Kommunikationsstil[124] als negative Entwicklungseffekte des Social-Media-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung bewertet werden.

Schließlich stellt die in sozialen Netzwerken zu beobachtende kommunikative Dynamik eine Herausforderung für die Kommunikationsroutinen von Verwaltungsmitarbeitern dar. Informationsweitergabe und Informationsaustausch werden in einem SNÖV nicht oder jedenfalls nicht in dem Maße wie sonst in der öffentlichen Verwaltung üblich formalisiert und strukturiert, sondern sind ungeordnet und spontan und erfolgen mit wechselnder Initiative.[125]

Weitere absehbare Veränderungen der Verwaltungsarbeit durch ein SNÖV lassen sich an den Ergebnissen einer Umfrage der Universität Würzburg bei Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung zum erwarteten Nutzen von sozialen Netzwerken[126] ablesen. Danach werden von der Verwaltungspraxis positive Effekte für die Projektarbeit, für die kooperative Aufgabenerledigung und die Gruppenkommunikation prognostiziert. Als echter Mehrwert werden auch die mit den Mitteln eines SNÖV mögliche Lancierung von Themen, die Streuung von Ideen und die Artikulation von Kritik angesehen. Aufgefordert, den Nutzen eines sozialen Netzwerks im Vergleich zu den bisher für die behördeninterne Kommunikation, Koordination und Organisation verwendeten Hilfsmittel zu bewerten, sprachen mehr als 35 Prozent der Befragten einem sozialen Netzwerk einen größeren Nutzen zu. Ebenso viele Befragte bewerteten dies allerdings auch genau umgekehrt. Die Wissenschaftler der Universität Würzburg zogen daraus den Schluss, dass die großen Erwartungen, die Unternehmen an die Einführung von rein internen sozialen Netzwerken knüpfen, von der öffentlichen Verwaltung so nicht geteilt würden oder in der Verwaltung jedenfalls nicht umfassend bekannt seien. Da in Bezug auf externe organisationsübergreifende Aufgaben die positive Nutzeneinschätzung eines sozialen Netzwerks demgegenüber bei über 55 Prozent lag und lediglich ein knappes Viertel den Nutzen niedriger einschätzte, kann allerdings angenommen werden, dass Potenzial für ein SNÖV insbesondere dort gesehen wird, wo Beziehungen in der realen Welt (räumlich, organisatorisch, persönlich) eher schwach oder gar nicht ausgeprägt sind, aber einen Mehrwert darstellen würden.

124 Dazu ibi research 2013. Zur Frage nach digitalisierungsbedingten Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz, ebd., S. 23. Für die Studie wurden rund 900 Experten der Online-Branche online-gestützt befragt.

125 Urchs 2012, S. 147 ff.; Hirsch 2012.

126 Bogaschewsky 2013, S. 16 f.

4.3.2 PARADIGMENWECHSEL VOM ENTERPRISE 1.0 ZUM ENTERPRISE 2.0 VOR ALLEM FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In den vorstehenden Darstellungen zu den SNÖV-bedingten Organisations- und Kulturveränderungen für die Verwaltungsmitarbeiter ist bereits angeklungen, dass sich durch ein SNÖV nicht nur Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen der öffentlichen Verwaltung ändern, sondern auch das Verhältnis zwischen der Verwaltungsführung und den Verwaltungsmitarbeitern.

Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erfahrungen aus der Enterprise-2.0-Forschung. Dort ist belegt, dass der stattfindende Kulturwandel und Paradigmenwechsel neue Anforderungen an die Führungskraft stellt.[127] So bleibt die Entwicklung vom Enterprise 1.0 zum Enterprise 2.0 nicht ohne Auswirkungen auf Prinzipien, Werte und Artefakte im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Aus Taylorismus und Arbeitsnormen entwickelt sich über Management by Objectives die lernende Organisation. Macht und Kontrolle verändern sich über Teamwork stetig zu Vertrauen, Kreativität, Freiraum und Interaktivität. Anstatt auf Stoppuhr und Prämienkatalog wird auf Kollaboration, Ideenmanagement und Communities of Practice gezählt, wie dem nachstehend abgebildeten Schaubild von Vollmar und Scheerer zur Parallelität der Veränderung von Wissensarbeit und Führungsstil durch Enterprise 2.0 zu entnehmen ist.[128]

Die Wechselwirkung der Aktionsfelder „Soziale Medien nutzen", „Organisationales Lernen ermöglichen" und „Führungs- und Unternehmenskultur entwickeln" wird auch in der öffentlichen Verwaltung eine Veränderung vom hierarchiegeprägten Einzelkämpfertum hin zu gemeinsamem Tun und Teamwork bewirken. Der durch offenere Arbeitsweisen, Interaktivität und kreative Prozesse anfänglich mögliche Verlust ans Strukturstabilität innerhalb der Verwaltungsorganisation ist von den Führungskräften statt durch Vorgaben und Kontrolle durch die Vermittlung und Betonung von gemeinsamen Zielen und Visionen auszugleichen. Der Umgang mit dem so bedingten Kontrollverlust bei gleichzeitigem Bedeutungszuwachs der gemeinsamen Motivation verlangt den Führungskräften ein großes Umdenken ab. Bei der Bewältigung der neuen Herausforderung gewinnen bislang wenig relevante soziale Kompetenzen wie etwa Kommunikations-, Moderations- und Team(entwicklung-)fähigkeiten zunehmend an Wichtigkeit. Wer Ziele nicht nur aus eigenen, sondern auch aus fremden Ideen und Überzeugungen ermittelt bzw. mit seinen Mitarbeitern gemeinsam und partizipativ erarbeiten soll, muss zwischen verschiedensten Beiträgen vermitteln und so kollaborativen Erträgen zur Durchsetzung verhelfen können.[129] Das Führen in Netzwerken[130] muss Beziehungen unterstützen, kommunikative Aufmerksamkeitsfelder anbieten, Impulse setzen, Resonanzzustände und emergente Muster erkennen, Ideen aufnehmen und zusammenführen und Deutungsangebote liefern.[131] Die Entwicklung dieses neuen Führungsstils erfordert einen kollaborativen Prozess zwischen Verwaltungsführung und Mitarbeiterstab.[132]

[127] Vollmar und Scheerer 2012, S. 10-13.
[128] Ebd., S. 10-13.
[129] Dazu Faltin 2012; Mergel 2012, S. 467.
[130] Hill 2014a, S. 9 des Typoskripts.
[131] Teresa 2013, S. 29.
[132] Ebd.

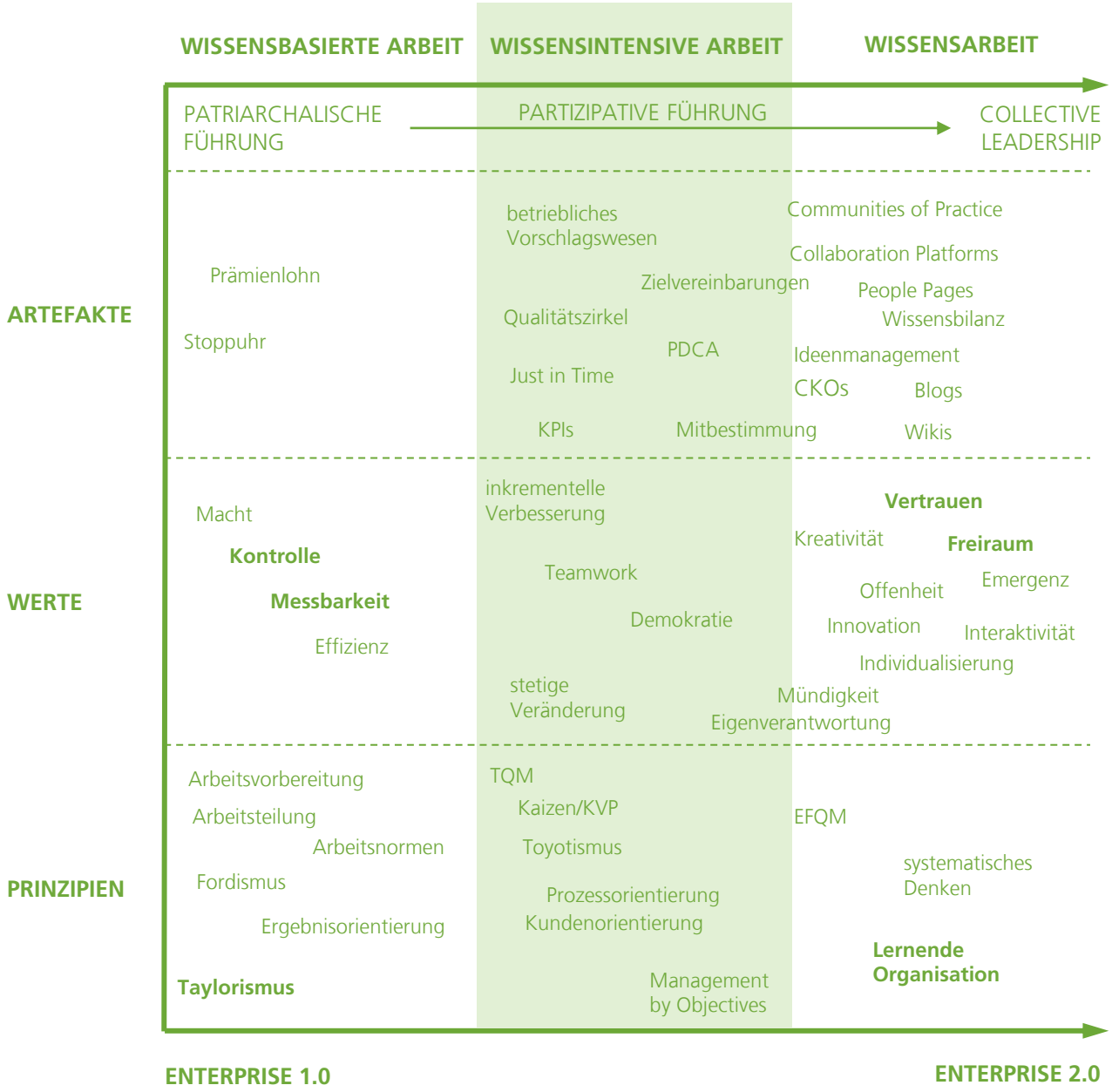


Abbildung 3 Von Enterprise 1.0 zu Enterprise 2.0[133]

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte liegt darin, mit der bereits im virtuellen Netzwerk erfolgten Kommunikation und ausgetauschten Informationen umzugehen. Führungskräfte werden durch ein soziales Netzwerk der öffentlichen Verwaltung mit der Durchbrechung des Dienstweges bei informeller Kommunikation und weiter damit konfrontiert, dass die Hemmschwelle für Erkundigungen bei anderen Mitarbeitern der Verwaltung, auch solchen anderer Hierarchieebenen, sinkt. Es ist zu vermuten, dass sich mit einem SNÖV teils tradierte Kommunikationsregeln innerhalb der Verwaltung lockern und Nachfragen über Hierarchieebenen hinweg zur Normalität werden. Die Führungskraft ist dadurch nicht mehr wie bisher in der Lage, die Informationsweitergabe an ihre Mitarbeiter zu steuern und internes Herrschaftswissen aufzubauen und zu verteilen. Weiter gewinnt die Informationsverbreitung in einem sozialen Netzwerk gegenüber Offline-Kommunikationsnetzwerken an Dynamik und Schnelligkeit. Auch diese Tatsache kann die Befürchtung eines Kontrollverlusts hervorrufen.

[133] Vollmar und Scheerer 2012, S. 10-13.

Den daraus etwaig resultierenden Vorbehalten der Führungsebenen gegenüber der Einführung eines sozialen Netzwerks muss durch die für die Einführung verantwortlichen Lenkungs- und Steuerungsgremien konstruktiv entgegengewirkt werden. Denn aus der Enterprise-2.0-Forschung ist bekannt, dass eine hohe und vergleichsweise schnelle Akzeptanz des Einsatzes von Social Media für die interne Kommunikation und Zusammenarbeit nur erreicht werden kann, wenn auch die Führungsebene die neuen Werkzeuge nutzt und so den Mehrwert für die Organisation sichtbar macht. Die Verwaltungsführung sollte bei Einführung eines SNÖV daher selbst aktiv dessen Nutzung vorzuleben. Diese Vorbildfunktion ist für die Führungskräfte allerdings – insbesondere am Anfang mit Blick auf den Erwerb der notwendigen digitalen Kompetenzen – mit nicht unerheblicher Zusatzarbeit verbunden. Zur Steigerung der Akzeptanz und zwecks Abbaus von Unsicherheiten sollten Führungskräfte daher frühzeitig in die Entwicklung des neuen Kommunikationskanals, insbesondere auch in etwaige Testläufe und Piloterprobungen eingebunden werden, um beim Rollout in der gesamten Behörde idealerweise schon über erste Nutzungserfahrungen oder gar eine gewisse Nutzungsroutine zu verfügen. Dies gibt auch Mitarbeitern Sicherheit und ermöglicht es Führungskräften, von Anfang an innerhalb des SNÖV präsent zu sein und die durch den neuen Kommunikationskanal angestoßenen Entwicklungen zu verfolgen und zu gestalten.

Workshop-Ergebnisse

Die Ergebnisse des Workshops haben gezeigt, dass auch die Praxis den Umgang und die aktive Nutzung des SNÖV durch die Führungskräfte als eine Hauptherausforderung ansieht. Als möglicher Nutzungsanreiz für die Führungskräfte wurde der Vorteil identifiziert, über ein SNÖV ungefilterte Informationen von ihren Mitarbeitern zu erhalten. Dazu wurde allerdings auch angemerkt, dass für die Führungskraft stets Nachvollziehbarkeit von Informationen gewährleistet sein muss, soll sie ihnen Relevanz zumessen.

Damit sich die Leistungspotenziale eines SNÖV entfalten können, ist es wichtig, dass die Verwaltungsführung die Ziele und Prinzipien des SNÖV von vornherein offen legt, um sie dann in der Nutzung des neuen Arbeitsmittels SNÖV auch zu beachten. Läuft die tatsächliche Nutzung nicht mit den grundsätzlichen Prinzipien parallel, so führt dies zu Unsicherheiten und Konflikten auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter und kann die Akzeptanz und Nutzung schmälern. Zur Klarstellung der Ziele, die mit einem SNÖV verfolgt werden, können Social Media Guidelines dienen. Entsprechende Richtlinien können innerhalb der regelbetonten Verwaltung Sicherheit bieten und einen Rahmen für den gewünschten Einsatz setzen. Auf ihre Einhaltung ist seitens der Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbildfunktion hinzuwirken.[134]

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass ein SNÖV als zusätzliches Arbeitsmittel im Arbeitsalltag untergebracht werden muss. Mit ihm verbinden sich weitere Aufgaben, wie Profilpflege und das Teilen von Wissen, die zu erledigen sind. Eine wesentliche Führungsaufgabe liegt deshalb darin, die Aufgabenverteilung so zu gestalten, dass auch die Pflege von SNÖV-Profil und SNÖV-Kontakten ebenso wie die Wissensarbeit im Netzwerk zeitlich neben der Erledigung der originären Aufgaben möglich ist. Die vorgenannten Tätigkeiten dürfen von der Verwaltungsführung nicht als Privatvergnügen betrachtet, sondern müssen als Arbeitsleistung honoriert werden. Trotz aller berechtigter Hoffnung, dass die Erzeugung von Wissen in Netzwerken langfristig als Nebenprodukt geschehen kann und daher nicht als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird, muss gerade in der Einführungsphase eines SNÖV ein Mehraufwand durch die Bespielung des neuen Mediums einkalkuliert werden.

[134] Hill 2014a, S. 8 des Typoskripts.

Workshop-Ergebnisse
Im Workshop wurde zu bedenken gegeben, dass in der Praxis voraussichtlich vielfach die Zeit für die zur Vernetzung notwendige informelle Kommunikation im SNÖV fehle. Dieser Umstand sei insbesondere in der Ministerialverwaltung relevant. Denn zum Einen seien dort sehr anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen, für die eine Vernetzung mit Fachkollegen zum Informationsaustausch hilfreich sei, doch fehle gerade aufgrund der anspruchsvollen Aufgaben die Zeit, um die zur Vernetzung notwendigen Kommunikation zu betreiben.

Eine Vielzahl der vorgenannten Überlegungen und theoretischen Befunde zu dem durch Einführung eines SNÖV für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ausgelösten Kulturwandel ist in einem Gespräch der Autoren mit einem Mitarbeiter der Europäischen Kommission bestätigt worden. Das Gespräch in Gestalt eines offenen Interviews fand im Juli 2013 und damit ein Jahr nach Einrichtung eines vorrangig als Intranet konzipierten sozialen Netzwerks für Mitarbeiter der Europäischen Kommission statt. Das soziale Netzwerk der Europäischen Kommission wurde zu einem Zeitpunkt eingeführt, als die Mitarbeiter aufgrund spürbaren Stellenabbaus von verschiedenen Neustrukturierungen betroffen waren. Bereits daraus kann geschlossen werden, dass auch die EU-Kommission von positiven Effekten eines SNÖV auf die Effektivität und die Effizienz der Verwaltung ausgeht. Im alten Intranet der Europäischen Kommission waren den Mitarbeitern Formulare und Geschäftsordnungen zur Verfügung gestellt und Fortbildungs- und Urlaubsübersichten geführt worden. Zudem gab es eine Art „Who is Who“, mit dem man Personen suchen und finden oder Abteilungen und Referaten zuordnen konnte. Diese Angebote des alten Intranets wurden durch die Mitarbeiter der Europäischen Kommission aktiv und rege genutzt. Mit Einführung des „neuen Intranets“ als soziales Netzwerk wurde zeitgleich angekündigt, dass das „alte Intranet“ in drei Monaten abgeschaltet werde. Damit wurde auf die Mitarbeiter ein gewisser Druck ausgeübt, sich mit dem neuen sozialen Netzwerk zu beschäftigen und dies in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Doch dieser Druck erzeugte auch Gegendruck, und so gab es Mitarbeiter, die sich der Verwendung des „neuen Intranets“ in Form des sozialen Netzwerks verweigerten. Möglicherweise wäre es demnach besser gewesen, die Einführung mit Information, Schulungen und Anreizsystemen zu begleiten, anstatt sie mit Druck voranzutreiben, so die Einschätzung des Mitarbeiters der Europäischen Kommission. Das Intranet wurde schließlich nicht nach drei Monaten abgeschaltet, denn viele Mitarbeiter nutzten das „Who is Who“ weiterhin, da es anhand der unterschiedlichen und zum Teil lückenhaften Pflege der als Alternative dienenden Profile im sozialen Netzwerk häufig nicht möglich war, Mitarbeiter und ihre Anfragen zuzuordnen. Hierauf wurde allerdings auch reagiert, und das soziale Netzwerk erhielt eine entsprechende Applikation, mit dem die Schwäche im Vergleich zum „alten Intranet“ ausgeglichen werden konnte.

Auf Fragen zum Thema E-Mail-Integration und Bewältigung der Informationsflut erfuhren die Autoren, dass die Integration von Outlook in das soziale Netzwerk der Europäischen Kommission einen Folgeschritt nach der Einführung darstellte. Zunächst wurde die Möglichkeit der Verknüpfung der Kanäle E-Mail und soziales Netzwerk mit einer Gruppe Interessierter und auf freiwilliger Basis getestet. Diese gestaffelte Einführung der verschiedenen Werkzeuge des sozialen Netzwerks wurde von dem interviewten Kommissionsmitarbeiter als sehr sinnvoll eingestuft. So könne zunächst von der Erfahrung der Testgruppe profitiert werden, bevor Informationsflüsse in der sehr großen Organisation insgesamt umgeleitet bzw. in das soziale Netzwerk integriert würden.

Weiter wies der befragte Mitarbeiter der EU-Kommission darauf hin, dass in Diskussionen der Hinweis auf die Bereitstellung von Informationen und Inhalt innerhalb des sozialen Netzwerks argumentativ verwendet werde. Ein „Warum hast du mir das nicht geschickt?“ reiche nicht mehr aus, denn es könne mit einem „Schau doch

mal in das Netzwerk rein" geantwortet werden. Nachdem anfangs das E-Mail-Aufkommen gestiegen sei, da das soziale Netzwerk Benachrichtigungen an die Nutzer geschickt habe, wenn innerhalb des Netzwerks etwas passiert sei, habe sich zwischenzeitlich die Anzahl der im Zusammenhang mit dem sozialen Netzwerk abzuarbeitenden E-Mails wieder verringert.

Die Informationen, die innerhalb des Netzwerks ausgetauscht würden, seien größtenteils arbeitsbezogen. Als Flurgesprächen und Kaffeeküchenkommunikation könne der Austausch über Sport oder die Vorbereitung von Feiern mittels des sozialen Netzwerks bezeichnet werden. Diese hätten jedoch eine untergeordnete Rolle gespielt.

4.3.3 EIN SNÖV ALS HILFSMITTEL ZUR BEWÄLTIGUNG GEGENWÄRTIGER HERAUSFORDERUNGEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Die durch die SWOT-Analyse aufgezeigten Chancen eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung erhalten einen plastischen Praxisbezug, stellt man sie den in der Einleitung aufgezeigten gegenwärtigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung gegenüber. Die Gegenüberstellung verdeutlicht die multifunktionale Leistungsfähigkeit eines virtuellen Netzwerks bei der notwendigen Optimierung des Kommunikations-, Informations- und Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung.

So sind Kommunikationsmanagement und die Förderung von Kommunikationskompetenzen zentrale Erfolgsfaktoren für einen Open Government-Ansatz, der nicht in den Strategiepapieren der Regierung und einzelnen Leuchtturmprojekten verhaftet bleiben, sondern den Bürger erreichen will. Denn die Prinzipien offenen und transparenten Verwaltungshandelns werden für den Bürger regelmäßig erst im Behördenkontakt bzw. dann erlebbar, wenn sie von den Verwaltungsmitarbeitern in einem kleineren Maßstab umgesetzt werden. Der Anspruch eines „Dialogs in Augenhöhe", der Ruf nach einer „allgemein verständlichen Sprache", nach „bürgernaher Gestaltung der Aufgabenerledigung" und „nachvollziehbaren Entscheidungen" sowie einer „respektvollen Kommunikation" sind Kommunikationsleitlinien,[135] die eine offene Verwaltungskultur nicht nur bei Großplanungen und Infrastrukturprojekten, sondern generell prägen solte. Dies erfordert ein Anpassen der Verwaltungspraxis an die Kommunikationsmedien, die Gesprächskultur und die Kommunikationsroutinen der Bürger. Dies muss sich sowohl in der Medienwahl als auch der Formulierung und dem Antwortverhalten auf Bürgeranliegen niederschlagen. Der verwaltungsinterne Einsatz eines sozialen Netzwerks als interner Kommunikationskanal kann Verwaltungsmitarbeiter insoweit im geschützten Binnenraum an das Kommunikationsmittel soziale Medien heranführen. Der niedrigschwellige, persönliche und dynamische Austausch in einem sozialen Netzwerk trainiert überdies einen Kommunikationsstil, der auch für bürgernahes Kommunizieren maßgebend sein sollte. Zudem ist zu erwarten, dass die Nutzung eines eigenen sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung nicht nur die informelle interne Zusammenarbeit stärkt, sondern darüber hinaus die Kollaborationsbereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter insgesamt fördert. Auch das begünstigt eine Entwicklung hin zu Open Government, dessen dritte Säule unter der Überschrift „Kollaboration" eine stärkere Einbindung von Bürgern, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in die Abläufe von Staat und Verwaltung vorsieht.

[135] IT-Planungsrat 2012b, S. 3.

Ein soziales Netzwerk ist aber auch ein geeignetes Mittel, um den Herausforderungen zu begegnen, die mit der Komplexität von Abstimmungsprozessen im Mehrebenensystem von EU und föderalem Nationalstaat einhergehen. Es konnte gezeigt werden, dass das koordinative Potenzial eines SNÖV insbesondere dort liegt, wo Beziehungen in der realen Welt (räumlich, organisatorisch oder persönlich) eher schwach oder gar nicht ausgeprägt sind, aber einen Mehrwert darstellen würden. Denn die besondere Leistungsstärke eines SNÖV ist die Ermöglichung bzw. Unterstützung der für Wissensarbeit und Informationsmanagement zentralen schwachen Verbindungen (*weak ties*), deren Aufbau und Pflege über Behörden- und Landesgrenzen hinweg ohne die virtuelle Unterstützung durch das Internet sehr zeitaufwendig und auch kostenintensiv ist. Mit dem Aufbau eines sozialen Netzwerks können daher diejenigen Zeit- und Haushaltsressourcen eingespart werden, die bei der Bearbeitung ebenen- und ressortübergreifender Projekte und Vorgänge ohne Unterstützung durch soziale Medien in aufwendige Dokumententransfers, Reisen oder auch Arbeitstagungen investiert werden müssen.

Auf diese Weise wird auch dem Erfordernis von Ausgabeneinsparungen und kostensenkender Effizienzsteigerung bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben Rechnung getragen. Betrachtet man die öffentliche Verwaltung als eine Wissensorganisation, erzeugt die ebenenübergreifende Vernetzung insbesondere Synergien in der Wissensarbeit. Mittels der Kommunikation und Vernetzung innerhalb des SNÖV kann vorhandenes, aber nur dezentral zugängliches Wissen (Wissensinseln und Informationssilos) kommuniziert und der Gesamtorganisation zur Verfügung gestellt werden. Der für eine Aufgabe innerhalb einer Verwaltungseinheit aufgewendete Ressourceneinsatz bringt durch eine solche Streuung generierter Informationen und das Teilen von Wissen gleich mehrfachen Nutzen. Umgekehrt ist es mit den Grundsätzen einer sparsamen Haushaltsführung und effizienten Arbeitsorganisation nur schwer vereinbar, wenn vorhandene Informationen mangels Transfer- und Austauschstrukturen durch andere Stellen erneut erhoben werden und Wissensgewinnung nur auf eigene Erfahrungswerte rekurrieren kann.[136] In diesem Sinne ermöglicht ein vernetztes Wissens- und Informationsmanagement mittels sozialer Netzwerke die Ausbreitung und Zusammenführung von Erfahrungswissen und die Identifikation von Best Practices. Es erleichtert die Fortschreibung bestehenden Wissens und das Auffinden von immer besseren Lösungen. Dies lässt auf eine Effizienzsteigerung der Gesamtorganisation öffentliche Verwaltung hoffen. Dementsprechend hat Beate Lohmann als Leiterin der Abteilung O für Verwaltungsmodernisierung des Bundesministerium des Innern im Juni 2013 auf dem Zukunftskongress „Staat und Verwaltung" den Bedarf an optimierter Verwaltungskommunikation unterstrichen: „Wir brauchen eine gemeinsame Sprache, nicht die x-te Neuerfindung des Rades".[137] Das geforderte Sprechen bzw. Denken über Zuständigkeitsgrenzen hinweg kann durch die Bereitstellung eines sozialen Netzwerks als Mittel eines schnellen und unkomplizierten Austauschs in effektiver und effizienter Weise gefördert werden.

Zugleich ist das Angebot eines sozialen Netzwerks ein möglicher und sinnvoller Baustein im Wettbewerb des öffentlichen Sektors um die Arbeitnehmer von morgen. Ausgangspunkt für diesbezügliche Überlegungen ist die Feststellung, dass die öffentliche Verwaltung angesichts der demografischen Entwicklung in Zukunft stärker denn je darauf angewiesen sein wird, sich gegenüber dem jungen und gut ausgebildeten Nachwuchs als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dabei muss sie in Rechnung stellen, dass die Absolventen, die heute auf den Arbeitsmarkt drängen, Digital Natives und damit eine Generation sind, die mit Web 2.0 und moderner Informationstechnologie aufgewachsen ist. Diese Generation erwartet eine Arbeitswelt, die entsprechend den

[136] Zur Vorgabe eines effizienten informationellen Verwaltungshandelns Holznagel 2012, Rn. 65 ff.
[137] Klein 2013.

Funktionsprinzipien des Internets durch Dynamik und Netzwerkstrukturen geprägt ist. Bei einem Festhalten an überalterter Technik und überholten Arbeitsstrukturen wird der öffentliche Arbeitgeber den Wettbewerb mit der Wirtschaft um die besten Köpfe daher verlieren. Ein SNÖV kann demgegenüber zentraler Ausgangspunkt einer modernen IKT-Arbeitsumgebung sein und die erforderliche Enterprise-2.0-Entwicklung der öffentlichen Verwaltung einleiten. Diese Entwicklung fördert zugleich den notwendigen Rollenwandel des Verwaltungsmitarbeiters vom Staatsdiener 1.0 zum Arbeitnehmer 2.0. Aufgrund gesteigerter Komplexität und der Fülle der zu bewältigenden Aufgaben sind Verwaltungsmitarbeiter heute in gleicher Weise wie Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft gefordert, unternehmerisch zu denken, flexibel zu handeln und ergebnisorientiert zu arbeiten. Vorausgesetzt wird demnach eine hohe Selbstorganisation insbesondere bei der Aufgabenbewältigung und bei der Informations- und Wissensbeschaffung. Die Vernetzung mit Kollegen und mediale Möglichkeiten zum schnellen und effizienten Austausch, zur informellen Zusammenarbeit und effektiven Abstimmung sind unerlässlich. Die hierfür erforderlichen Instrumente können mit einem internen sozialen Netzwerk gebündelt bereitgestellt werden.

4.4 EMPFEHLUNGEN ZU EINFÜHRUNG UND DESIGN EINES SNÖV

Die aus den vorstehenden Ausführungen gewonnen Erkenntnisse lassen sich als Schlussfolgerungen in einige zentrale Handlungsempfehlungen überführen:

Handlungsempfehlung 2 Ebenenübergreifendes SNÖV-Design

Es wird empfohlen, die föderale Zusammenarbeit durch den Aufbau eines sozialen Netzwerks mit geeigneten Strukturen zu unterlegen. Dieses sollte alle föderalen Ebenen umfassen und den ressort- und ebenenübergreifenden Austausch von Informationen und Erfahrungswissen ermöglichen.

Der vertikale und horizontale Austausch ist zunehmend notwendig, um das Verwaltungshandeln trotz budgetärer und personeller Restriktionen effizient zu gestalten. Über die Kommunikation nach Maßgabe der Netzwerklogik können die individuellen Potenziale der einzelnen Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes für den gesamten öffentlichen Sektor nutzbar gemacht werden und Experten- und Erfahrungswissen bei gleichartigen Fragestellungen geteilt werden.

Die Netzwerklogik ermöglichen den Behörden und Mitarbeitern, sich schnell, vernetzt und übergreifend auszutauschen und letztlich über die effizientere Erschließung und Weitergabe von notwendigen Informationen den Verwaltungsaufwand für den Bürger zu minimieren, indem die Koordination für einen ganzheitlichen Leistungsansatz intern erfolgt.

Gleichzeitig kann durch das eigene Angebot eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung verhindert werden, dass Mitarbeiter auf privatwirtschaftliche Plattformen ausweichen, deren Nutzung zur verwaltungsinternen Abstimmung und Kommunikation verschiedene Rechtsprobleme aufwirft (vgl. auch HE 4).

Schließlich wird die öffentliche Verwaltung durch Bereitstellung eines sozialen Netzwerks gerade für MitarbeiterInnen jüngerer Generationen attraktiver.

Handlungsempfehlung 3 SNÖV zunächst mit geschlossenem (behördeninternem) Teilnehmerkreis konzipieren

Für viele Mitarbeiter im öffentlichen Dienst stellen Web-2.0-Technologien und die Kommunikation in Netzwerkstrukturen abseits der tradierten Berichtslinien und Zuständigkeiten ein Novum dar. Die Einführung eines sozialen Netzwerks bedeutet daher einen Kulturwandel, der seitens der Mitarbeiter Lernbereitschaft, Selbstvertrauen, aber auch Fehlertoleranz erfordert. Deshalb wird empfohlen, den Teilnehmerkreis mindestens in der Anfangsphase geschlossen zu halten, um so einen geschützten Lern- und Vertrauensraum zu ermöglichen.

Besonders wichtig ist vor diesem Hintergrund die Bereitstellung der Funktion, Gruppen mit individuell einstellbaren Teilnehmerkreisen einrichten zu können. Diese Funktion macht es möglich, innerhalb des SNÖV geschlossene virtuelle Räume einzurichten, in denen ein zuständigkeitskonform definierter Teilnehmerkreis auch konkrete behördliche Vorgänge bearbeiten und Entscheidungen vorbereiten kann, ohne Gefahr zu laufen, sich aufgrund einer ressort- und ebenenübergreifenden Konzeption des SNÖV dem Vorwurf einer Mischverwaltung auszusetzen.

Anders als bei einem reinen IT-Projekt endet die Einführung eines SNÖV nicht mit dem Übergeben an die Mitarbeiter bzw. dem technischen „Roll-Out“ und der technischen Bereitstellung des Anwendungssystems. Vielmehr erfordert der mit einem SNÖV angestoßene und notwendig einhergehende Kulturwandel intensive und kontinuierliche Begleitmaßnahmen:

Handlungsempfehlung 4 Soziales Netzwerk als begleitendes Instrument des Kulturwandels einsetzen

Verwaltung ist im Rahmen des Leitbilds Open Government gehalten, in Netzwerklogiken zu denken. Diese Denkweise ist der Verwaltung nicht immanent, sondern muss im Rahmen eines Kulturwandels erlernt werden. Ein SNÖV kann dazu beitragen, diesen Wandel durch Vernetzung und das Erlebbarmachen der Vorteile von Transparenz, Beteiligung und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag von innen her zu erzeugen.

Handlungsempfehlung 5 Umfassende Förderung einer aktiven SNÖV-Nutzung

Es wird empfohlen, die aktive Nutzung durch einen Kanon sich ergänzender Maßnahmen zu unterstützen:

Community Manager können den Austausch unter den Netzwerkmitgliedern u. a. durch die Moderation von Gruppen und Foren anregen und die Weiterentwicklungsbedarfe der Nutzer ermitteln und weitergeben.

Um die Akzeptanz eines SNÖV zu stärken, sollten Führungskräfte durch eigene Nutzung des SNÖV eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Daneben ist ein breit aufgestelltes Netz aus Fürsprechen für die Akzeptanz eines solchen sozialen Netzwerks. Parallel sollte die Nutzung auch durch Fortbildungen, Wettbewerbe etc. positiv gefördert werden.

Ein SNÖV muss einen deutlichen Mehrwert gegenüber den bisherigen Kommunikationsmöglichkeiten bieten, da der Anreiz der Nutzung sonst gering ist und die notwendige kritische Masse nicht erreicht wird. Empfehlenswert ist daher einerseits konkrete Mehrwerte über sichere Angebote für Kollaborationstools (Doodle-ähnliche Tools, Dropbox-ähnliche Tools, Google-Docs-ähnliche Funktion) sowie anderseits über Mehrwertdienste (Spesenrechner, Jobbörse, …) zu schaffen. Auch spielerische Anreize (Gamification) sind moderne Elemente, die in einem SNÖV ihre Wirkung entfalten können, indem Nutzer bspw. belohnt werden, wenn Sie einen Blogbeitrag verfasst haben.

5 RECHTLICHE GESICHTSPUNKTE EINES SOZIALEN NETZWERKS FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Die Nutzung eines sozialen Netzwerks als Kommunikationsmedium, Wissensmanagement-Plattform und Arbeitsmittel für die öffentliche Verwaltung wirft ebenso wie die Einrichtung und der Betrieb als ebenenübergreifendes Angebot durch die öffentliche Hand eine Vielzahl von Rechtsfragen auf. Das Spektrum der dabei betroffenen Rechtsgebiete reicht vom öffentlichen Organisations- und Dienstrecht über Querschnittsmaterien wie das Datenschutz-, Informationsfreiheits- und (Tele-)Medienrecht bis hinein ins Vergabe- und Verfassungsrecht. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich aus Gründen der Machbarkeit auf die Auseinandersetzung mit den verfassungs- und organisationsrechtlichen, datenschutzrechtlichen, dienstrechtlichen und vergaberechtlichen Fragenkomplexen.

5.1 ORGANISATIONSRECHTLICHE VORGABEN

In einem ersten Schritt sind die verfassungsrechtlichen Spielräume und organisationsrechtlichen Vorgaben für ein gemäß Handlungsempfehlung 2 ressort- und ebenenübergreifend zu konzipierendes soziales Netzwerk der öffentlichen Verwaltung und für die IT-basierte horizontale und vertikale Zusammenarbeit über Behördengrenzen hinweg zu untersuchen.

Betrachtet man die öffentlichen Verwaltung als Wissensorganisation, so stellt sie sich insgesamt, d.h. mit all ihren Behörden und Mitarbeitern auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, als Einheit im Sinne eines zusammenhängenden Wissensspeichers dar. Um diese Wissenseinheit möglichst effizient zu organisieren, ist es notwendig, dass sich Verwaltungsmitarbeiter behörden- und landesübergreifend sowie zwischen Bund und Ländern vernetzen und miteinander in Austausch treten können. Beides ist kostengünstig im Rahmen eines sozialen Netzwerks möglich, das zugleich Werkzeuge für den Dokumententransfer und die gemeinsame Dokumentenbearbeitung, d.h. für die Erstellung gemeinschaftlicher Arbeitsprodukte bereitstellt. Die damit verbundenen

Möglichkeiten neuer und erweiterter Formen der Zusammenarbeit werfen aus juristischer Sicht die Frage auf: „Darf es eine durch Vernetzung erzeugte informationelle Einheit der Verwaltung geben, ist sie möglicherweise sogar geboten oder aber verboten?“[138]

Diese Frage lässt sich zum einen unter der Überschrift der Mischverwaltung verorten.[139] Als Mischverwaltung wird im Bundesstaat gemeinhin jede funktionelle oder organisatorische Verflechtung der Verwaltung von Bund und Ländern verstanden.[140] Sie steht im Konflikt mit der durch das Grundgesetz geforderten vielfachen Aufgliederung der Verwaltung in horizontaler und vertikaler Hinsicht.[141] Eine Einheit der Verwaltung ist vom Grundgesetz, das von einer föderalistischen Ausgestaltung der Verwaltung ausgeht (Artikel 20 I, 30, 83 GG) und zudem die kommunale Selbstverwaltung schützt (Artikel 28 II GG),[142] grundsätzlich nicht vorgesehen. In seiner Rechtsprechung zur grundgesetzlichen Verteilung der Verwaltungskompetenzen hat das Bundesverfassungsgericht vielmehr explizit hervorgehoben, dass die Verwaltungen des Bundes und der Länder mit Ausnahme ausdrücklich legitimierter Formen der Mischverwaltung „organisatorisch und funktionell im Sinne in sich geschlossener Einheiten prinzipiell voneinander getrennt“ seien.[143] Über die Kompetenzen, die das Grundgesetz festlegt, könne auch nicht einvernehmlich verfügt werden.[144]

Neben die föderalen Differenzierungen der Verwaltung tritt ihre Untergliederung gemäß den Zuständigkeits- und Organisationsmaßgaben des Ressortprinzips aus Artikel 65 Satz 2 GG. Das Ressortprinzip dient der Verantwortungsklarheit und der Herstellung einer durch den regierungszugehörigen Minister vermittelten Legitimationskette vom Staatsvolk bis zur letzten nachgeordneten Behörde und zum einzelnen Beamten.[145] Es nimmt somit eine demokratische und rechtsstaatliche Funktion wahr.

Zwar hat der Verfassungsgesetzgeber erkannt, dass der gesellschaftliche Wandel durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien auch vor der Verwaltung nicht haltmacht und die veränderten Kommunikationsroutinen im Verhältnis Verwaltung-Bürger und Verwaltung-Wirtschaft sowie das Vorbild der arbeitsteilig organisierten Gesellschaft eine Abstimmung und Zusammenarbeit der Verwaltung im IT-Bereich unumgänglich machen. Dementsprechend wurde im Rahmen der Föderalismusreform II Artikel 91c in das Grundgesetz eingefügt, der die verfassungsrechtliche Basis für eine ebenenübergreifende IT-Steuerung bildet. Allerdings sind die Ermächtigungen des Artikel 91c GG auf die einheitliche Planung, Errichtung und den gemeinsamen Betrieb der für die Aufgabenerfüllung benötigten informationstechnischen Systeme beschränkt. Für eine ebenenübergreifende inhaltliche Zusammenarbeit an parallelen Verfahrenssachverhalten oder Ähnlichem bzw. eine gemeinsame Aufgabenerledigung mittels Nutzung informationstechnischer Systeme schafft Artikel 91c GG hingegen keine neuen Freiräume. Artikel 91c GG geht es primär um die Regelung IT-infrastruktureller Koordinierungsaufgaben, die von Verwaltungskooperationen beim sachentscheidungsbezogenen Gesetzesvollzug grundsätzlich

138 In der Fragestellung anlehnend an Sachs 1987, S. 2339, der sich allerdings primär mit der formell-organisatorisch verstandenen Einheit der Verwaltung als Thema der Staatsrechtslehrertagung 1987 befasst.

139 Zum Verbot der Mischverwaltung allgemein siehe Cornils 2008, S. 184 ff.; Ritgen 2008, S. 185 ff.; Trapp 2008, S. 277 ff.

140 Vgl. Ronellenfitsch 1975, S. 255.

141 Vgl. Sachs 1987, S. 2344.

142 Artikel 28 II GG definiert gewissermaßen einen eigenen kommunalen Verwaltungsraum, der im Interesse der Gemeinden, alle Angelegenheiten örtlicher Gemeinschaft in eigener Verantwortung regeln zu können, vor Vereinheitlichung mit anderen Verwaltungsebenen geschützt ist.

143 Vgl. Schliesky et al. 2013, S. 80; BVerfG, Urteil vom 20.12.2007, Az. 2 BvR 2433/04, 2 BvR 2434/04 – BVerfGE 119, 331 (364).

144 Vgl. Schliesky et al. 2013, S. 80.

145 Vgl. Schliesky 2005, S. 94.

zu unterscheiden sind.[146] Eine Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden ist im Grundgesetz nur in Ausnahmefällen, so etwa für die Ausführung von Bundesgesetzen auf dem Gebiet der Grundsicherung für Arbeitssuchende, geregelt. Hier hat der Gesetzgeber mit Artikel 91e GG auf notwendige organisatorische Veränderungen der staatlichen Leistungsverwaltung reagiert und eine spezifische Grundlage für die materielle Kooperation geschaffen. Darin zeigt sich der gesetzgeberische Wille, die Organisation der Verwaltung zeitgemäß zu verändern. Verwirklicht wird dies allerdings nur in gesetzlichen Ausnahmen, sodass Gemeinschaftsaufgaben und Verwaltungszusammenarbeit Sonderfälle bleiben und der Grundsatz der getrennten Zuständigkeit von Bundes- und Landesverwaltungen für Verwaltungsaufgaben im Ergebnis bestärkt wird.

Das bedeutet allerdings nicht, dass jede Zusammenarbeit von Bund und Ländern eine Verletzung der zwingenden Kompetenz- und Organisationsnormen des Grundgesetzes darstellt.[147] Vielmehr ist eine Verwaltungskooperation ohne ausdrückliche grundgesetzliche Ermächtigung so lange möglich, wie der Austausch im Netzwerk die Grundsätze eigenverantwortlicher Aufgabenwahrnehmung nicht überschreitet. Das gilt auch für die ebenenübergreifende Mitarbeitervernetzung in einem sozialen Netzwerk. Der Rahmen zulässiger Kooperation ist dann gewahrt, wenn die Letztverantwortung des kompetenzmäßig zuständigen Verwaltungsträgers bestehen bleibt und sich die Zusammenarbeit auf eine abstrakte Verwaltungsmaterie bezieht oder es einen sachlichen Grund gibt, der die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung rechtfertigt.[148] Bei einer IT-basierten Vernetzung in einem sozialen Netzwerk dürfen lediglich zeitliche und räumliche Grenzen, nicht aber die Eigenverantwortlichkeit der jeweils zuständigen Verwaltungseinheit verschwimmen. Der zuständige Verwaltungsträger muss weiterhin uneingeschränkt auf den Aufgabenvollzug durch seine Mitarbeiter nach seinen eigenen Vorstellungen einwirken können. Diese Voraussetzung wäre dann nicht mehr gegeben, wenn „Entscheidungen über Organisation, Personal, Aufgabenerfüllung nur in Abstimmung mit einem anderen Träger getroffen werden können".[149] Solange das SNÖV zum Austausch von Informationen, zum Einholen von Meinungen und Teilen von Lösungsansätzen genutzt wird, ist das aber nicht der Fall. Dadurch dass es zur Wissenskommunikation zwischen Verwaltungsmitarbeitern kommt und der Einzelne auf Erfahrungen von vielen zurückgreift, erfolgen Entscheidungen und Aufgabenerledigungen nicht zwangsläufig in Abstimmung mit einem anderen Träger. Selbst wenn gemeinsame Lösungskonzepte erarbeitet werden, obliegt die Umsetzung und Entscheidung im Einzelfall weiterhin demjenigen Verwaltungsmitarbeiter, der zuständig ist. Das SNÖV stellt in diesem Kontext primär einen neuen Informations-, Kommunikations- und Koordinationskanal dar. Die gemeinsame Erarbeitung von oder das gemeinsame Weiterarbeiten an Lösungen, die in mehreren Bundesländern zur Anwendung kommen können, sind Teil eines Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungsprozesses. Denn erarbeitet werden hier mögliche und nicht verpflichtende Lösungen. Ihre Anwendung im Einzelfall muss dementsprechend vom zuständigen Verwaltungsmitarbeiter bzw. der Verwaltungsführung auf die Anwendungstauglichkeit und Passgenauigkeit hin überprüft und beispielsweise bei landesrechtlichen Besonderheiten weiter ausgearbeitet werden. Damit bleibt auch die Sachentscheidung als Kern des Verwaltungshandelns dem jeweiligen Sachbearbeiter bzw. seiner Behörde überlassen und zurechenbar und laufen Austausch und Zusammenarbeit in einem SNÖV nicht dem Rechtsstaats- oder dem Demokratieprinzip zuwider. Die Verantwortungsklarheit wird nicht beeinträchtigt.

146 Vgl. Franzius 2009, S. 45, der die Unterscheidung von Koordinierung und Kooperation als logische Basis für die Zurechnung von Verantwortung betont.

147 Vgl. Lerche 2013, Rn. 95.

148 Vgl. dazu BVerfG, Urteil vom 20.12.2007, Az. 2 BvR 2433/04, 2 BvR 2434/04 – BVerfGE 119, 331; Sachs 2011, Art. 87 Rn. 52.

149 Vgl. Schliesky et al. 2013, S. 80; BVerfG, Urteil vom 20.12.2007, Az. 2 BvR 2433/04, 2 BvR 2434/04 – BVerfGE 119, 331 (375).

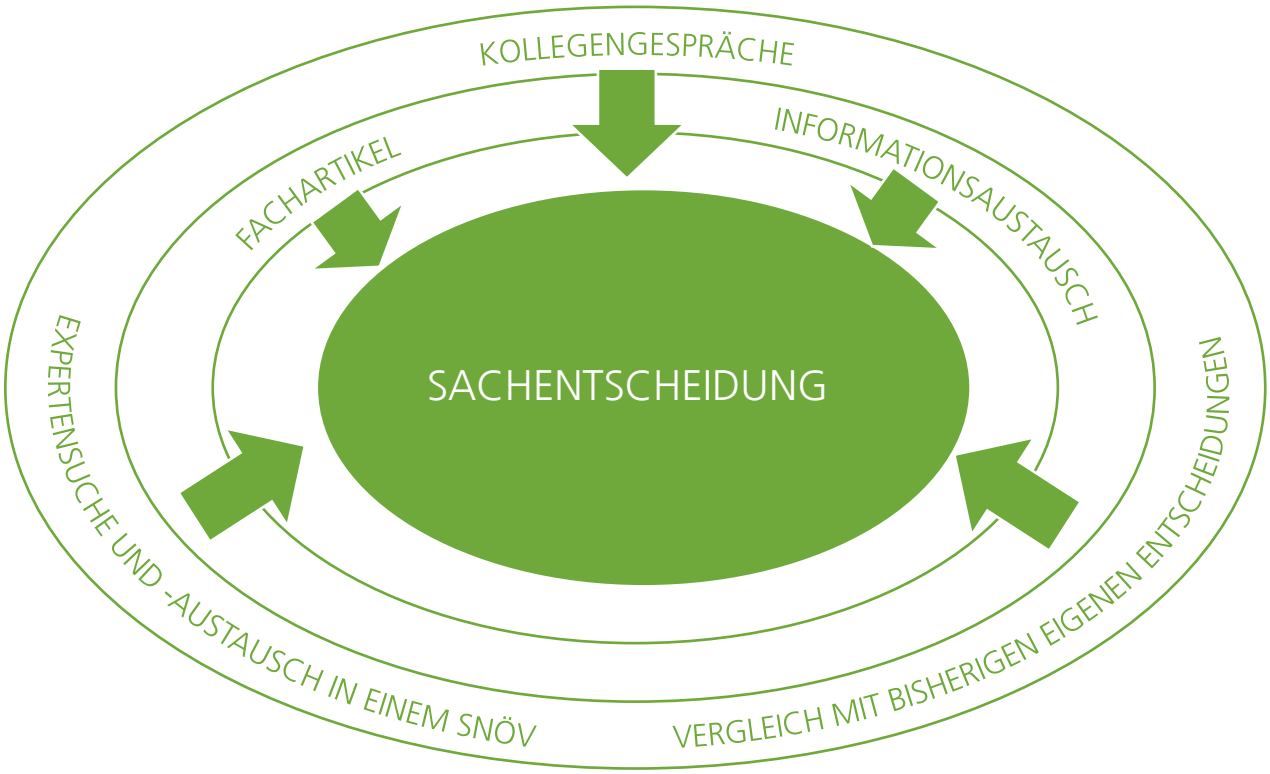


Abbildung 4 Sachentscheidung als Kern des Verwaltungshandelns

Zwar ist durchaus kritisch anzumerken, dass auch im Rahmen der Wissensgenerierung und Wissensaufbereitung gerade bei Abwägungsspielräumen erheblicher Einfluss auf die darauf aufbauende Entscheidung des zuständigen Mitarbeiters genommen werden kann.[150] Allerdings stellt das eine Herausforderung dar, der sich ein Verwaltungsmitarbeiter grundsätzlich auch bei der bisher üblichen Informationsgewinnung ausgesetzt sieht. Liest er anlässlich eines Verwaltungsvorgangs Aufsätze, Kommentare und Gerichtsentscheidungen zu Fallgestaltungen, die mit dem von ihm bearbeiteten Sachverhalt vergleichbar sind, wird er auch von den dort geäußerten Standpunkten beeinflusst. Trotzdem besteht hier kein Zweifel daran, dass er seine Entscheidung eigenverantwortlich und nicht im Verbund mit den Autoren der zurate gezogenen Literatur trifft.

In einem SNÖV besteht im Vergleich zur Arbeit mit herkömmlichen Informationsquellen zwar zusätzlich die Möglichkeit des sachbezogenen sozialen Interagierens, namentlich des Austauschs, des Infragestellens und der Diskussion von Wissen. Allerdings begründet diese Art der Interaktion ebenfalls keine – auch nicht eine faktische – Notwendigkeit, sich den Lösungsvorschlägen oder besonders schlagkräftig vorgetragenen Argumenten der anderen (unzuständigen) SNÖV-Teilnehmer anzuschließen. Auch ein etwaig von Mehrheitsäußerungen im SNÖV ausgehender sozialer Druck entspricht nicht der Bindungswirkung die beispielsweise kompetenzverschiebende vertragliche Vereinbarungen zwischen Verwaltungsträgern mit sich bringen. Dementsprechend wird man zunächst nicht davon auszugehen müssen, dass der ebenenübergreifende Austausch in einem SNÖV eine unzulässige und die Zuständigkeitsordnung untergrabende Beeinflussung bei der Sachentscheidung darstellt.

[150] Vgl. Schliesky et al. 2013, S. 80-83.

Dieses Ergebnis wird auch durch die Diskussion zur verfassungskonformen Realisierung des Einheitlichen Ansprechpartners nach der EU-Dienstleistungsrichtlinie[151] und die Diskussion um Shared Services Center als eine neue Organisationsform zur ressortübergreifenden Erbringung von Dienstleistungen gestützt. So wird im Zusammenhang mit Dienstleistungszentren argumentiert, dass diese keine Entscheidungsbefugnis nach außen hätten, sondern allein die disponible Behördenorganisation beträfen, weshalb kein Verstoß gegen das Ressortprinzip vorliege. Durch die Dienstleistungszentren würden interne Dienstleistungen bereitgestellt, die als Unterstützungsleistungen, nicht als Entscheidungsaufgaben einzuordnen seien.[152] In eine ähnliche Richtung weisen die Literaturstimmen zur Zulässigkeit von Kooperationsmodellen im Rahmen des Einheitlichen Ansprechpartners: Soweit sich die zuständigen Behörden nur einer gemeinsamen Struktur zur Erfüllung des verwaltungstechnischen Vollzugs bedienten, könnten demokratische und rechtsstaatliche Konflikte in Gestalt eines Zusammenwirkens bei der Sachentscheidung nicht auftreten. Damit sei das aus Artikel 83 ff. GG herauszulesende Verbot der Mischverwaltung, das in erster Linie auf die Verhinderung ebensolcher Konflikte bei der Erledigung von Sachaufgaben ziele, nicht betroffen. Überdies seien bei hinreichend klarer Verteilung der Verantwortlichkeiten im System des Einheitlichen Ansprechpartners auch die Grundsätze eigenverantwortlicher Aufgabenwahrnehmung und Verantwortungsklarheit nicht verletzt.[153]

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die neuen netzwerkbasierten Methoden der Informationsgewinnung und -verarbeitung und die damit verbundenen Veränderungen der Sichtweisen von Organisation und Zusammenarbeit mittelbar eine Beeinflussung der Entscheidungsfindung bewirken können.[154] Vorstellbar erscheint beispielsweise die Reduzierung der Freiheitsgrade des handelnden Organs bei der Entscheidung durch einen zunehmenden Einfluss der Technik auf Such- und Verknüpfungsmöglichkeiten und damit auf den Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungsprozess.[155] Daher wird angesichts der wachsenden Relevanz IT-basierter ebenenübergreifender informationeller Zusammenarbeit mittelfristig die Frage zu beantworten sein, ob unsere Verfassung noch eine ausreichende Legitimation für entsprechendes Staatshandeln, namentlich für die Staatsleitung durch Information[156], das föderative Informationsmanagement, die Bündelung und Zusammenfassung von Aufgaben und Daten, für ressort- bzw. ebenenübergreifende Geschäftsprozesse, Kommunikations- und Organisationsplattformen sowie einheitliche Anlaufstellen und für die ganzheitliche IT-Steuerung darstellt.[157]

Auch darf die Feststellung einer grundsätzlichen Vereinbarkeit des ebenenübergreifenden SNÖV mit den geltenden verfassungsrechtlichen Organisationsprinzipien nicht darüber hinwegtäuschen, dass die sich entwickelnde vernetzte Verwaltung im Spannungsfeld mit den grundgesetzlichen organisationsrechtlichen Vorgaben auch in dem Demokratie- und dem Rechtsstaatsprinzip[158] angemessen in einfachgesetzlichen Regelungen Niederschlag finden sollte. Das überkommene Organisationsrecht gibt der Verwaltung und ihren Prozessen gegenwärtig eine Struktur, die für Portal- und Netzwerkdenken nur sehr begrenzten Raum bietet. Eine der Netzlogik folgende

151 Vgl. etwa Schulz 2008, S. 1028.
152 Die Diskussion zusammenfassend und m.w.N. Franzius 2009, S. 47.
153 Dazu Schulz 2008, S. 1034.
154 Hill 2014b, S. 5 des Typoskripts.
155 Vgl. dazu auch BVerfG, Urteil vom 20.12.2007, Az. 2 BvR 2433/04, 2 BvR 2434/04 – BVerfGE 119, 331 (374).
156 Siehe dazu Martini und Kühl 2013.
157 Mögliche Richtungen des entsprechenden Diskurses andeutend Hill 2014b, S. 5 f. des Typoskripts.
158 Boehme-Neßler 2007, S. 650-655.

Verwaltungsorganisation kommt daher langfristig einer Umwälzung gleich.[159] Die rechtliche Umhegung der Etablierung von Netzwerkstrukturen kann helfen, den Wandel von Verwaltungsorganisation und Verwaltungskultur sukzessive zu vollziehen und in einem verfassungskonformen Rahmen zu verorten. Es ist Aufgabe des Gesetzgebers und nicht der Exekutive, Lösungen für das Dilemma der Verwaltung zwischen effizienzsteigender organisatorischer Ausdifferenzierung und dysfunktionaler Überdifferenzierung zu finden, d.h. den Weg zwischen perspektivischer Verengung, operativen Überschneidungen und strategischen Konflikten einerseits sowie kollaborativer Verantwortungsdiffusion andererseits aufzuzeigen. Dem entspricht der Ruf nach einem umfassenden Verwaltungskooperationsrecht mit Regelungen zu Verantwortungsverteilung, Geheimhaltung und Datenschutz.[160] Ein soziales Netzwerk der öffentlichen Verwaltung kann dem Gesetzgeber dabei als Indikator für das Interesse der Verwaltung an Zusammenarbeit dienen und helfen, die in der Praxis austauschintensiven und kooperationsrelevanten Verwaltungsbereiche zu identifizieren. Findet in einem sozialen Netzwerk ebenübergreifender Austausch statt und vernetzen sich Verwaltungsmitarbeiter unterschiedlicher Ebenen und Behörden, so lässt sich daraus ableiten, dass eine Zusammenarbeit an dieser Stelle sinnvoll ist und gesetzlich ermöglicht werden sollte.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass neue technologische Möglichkeiten nicht nur neue Rechtsfragen aufwerfen, sondern sich indirekt auch auf das Rechtsverständnis auswirken. Technischer Fortschritt ändert das Denken, die kulturellen Normen und das soziale Verhalten. Das wiederum beeinflusst das Rechtsdenken.[161] Um sicherzustellen, dass die Verwaltung ihre Aufgaben in einer sich rasch verändernden Welt auch in Zukunft wahrnehmen kann, muss sie sich – im Sinne von Innovationsoffenheit und Evolution – anpassen und verändern können.[162]

5.2 EXKURS: ZENTRALE ODER DEZENTRALE ORGANISATION DES SOZIALEN NETZWERKS

Aufbauend auf die vorstehenden Ausführungen können die rechtlichen Gestaltungsspielräume für die organisatorische Ausgestaltung und die Betriebsorganisation eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung untersucht werden.

Übernimmt die Verwaltung als Projektträger die Einrichtung eines sozialen Netzwerks für ihre Mitarbeiter, steht sie vor der Entscheidung, ob das soziale Netzwerk als zentrales oder dezentrales Angebot ausgestaltet werden soll. Ein zentrales Angebot, das technisch durch Bereitstellung einer zentralen privaten Cloud[163] zu realisieren wäre, hätte den Vorteil, dass alle Netzwerkangebote und -daten in einer einheitlichen, ebenenübergreifend zugänglichen Anwendung bereitgestellt würden. Eine Vernetzung über Behörden und Bundeslandgrenzen hinweg wäre (mangels technischem Niederschlag dieser Grenzen) bei einer solchen Ausgestaltung problemlos möglich. Demgegenüber würden dezentral auf den verschiedenen Verwaltungsebenen durch die jeweiligen Verwaltungsträger bereitgestellte Social-Networking-Dienste die avisierte ebenenübergreifende Kommunikation und

159 Ebd.
160 Dazu Schmidt-Aßmann 2000, S. 405 ff.
161 Ebd., S. 650.
162 Vgl. Schliesky et al. 2013 S. 1.
163 Zu diesem Begriff – nicht als Hinweis auf einen privaten Betreiber misszuverstehenden Begriff – Schulz 2010, S. 77.

Vernetzung nur bei Existenz oder Entwicklung von Schnittstellen zulassen. Auch besteht bei einer Vielzahl kleiner Lösungen immer die Gefahr, dass sich sogenannte Insellösungen entwickeln, die später nur mit einem enormen Kostenaufwand zu einem einheitlichen Angebot zusammengeführt werden können. Die nachstehende rechtliche Prüfung untersucht daher in erster Linie die Möglichkeit einer zentralen Ausgestaltung.

Durch Einführung des Kooperationstatbestandes in Artikel 91c Abs. 1 GG können Bund und Länder bei der Planung, der Errichtung und dem Betrieb der für ihre Aufgabenerfüllung benötigten informationstechnischen Systeme zusammenwirken, ohne sich dem Vorwurf einer unzulässigen Mischverwaltung auszusetzen. Das gilt selbst dann, wenn den beteiligten Körperschaften bei der IT-Kooperation Entscheidungsspielräume durch softwarebedingte Vorgaben verloren gehen.[164] Dementsprechend ist es nicht mehr erforderlich, aus Gründen des Mischverwaltungsverbots und zur Vermeidung öffentlich-rechtlicher Kompetenzverflechtung eine privatrechtliche Form für die IT-Zusammenarbeit zu wählen.[165] Auch werden vergaberechtliche Unwägbarkeiten interkommunaler Zusammenarbeit nicht dadurch reduziert oder ausgeräumt, dass die verwaltungsträgerübergreifende Nutzung öffentlicher Einrichtungen und Leistungen in eine privatrechtliche Organisationsform gegossen wird.[166] Neben Kooperationsformen des Privatrechts sind daher auch öffentlich-rechtliche Kooperationsinstrumente wie der Abschluss öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung und öffentlich-rechtliche Organisationsformen der mittelbaren Staatsverwaltung, namentlich rechtsfähige Anstalten, Körperschaften und Stiftungen unter Beteiligung verschiedener länderübergreifender Ebenen der staatlichen Verwaltung denkbar.

Bund und Länder haben von der Möglichkeit einer Zusammenarbeit gemäß Artikel 91c Abs. 1 GG durch den Vertrag über die Errichtung des IT-Planungsrats und über die Grundlagen der Zusammenarbeit beim Einsatz der Informationstechnologie in den Verwaltungen von Bund und Ländern (Vertrag zur Ausführung von Artikel 91c GG) Gebrauch gemacht.[167] Allerdings wird dem darin eingesetzten Steuerungsgremium des IT-Planungsrats keine inhaltliche Entscheidungsgewalt über Projekte der Zusammenarbeit von Bund und Ländern oder die Kompetenz eingeräumt, Bund und Länder zur Teilnahme an ebenenübergreifenden IT-Projekten zu verpflichten. § 3 des IT-Planungsrat-Staatsvertrags (ITPRST) ermöglicht lediglich die verbindliche Festlegung von IT-Interoperabilitäts- und IT-Sicherheitsstandards, stellt aber keine Grundlage dar, um vom Bund oder von den Bundesländern die Beteiligung an Anwendungen des IT-Planungsrates zu verlangen. Auch aus Artikel 91c Abs. 1 GG lässt sich im Hinblick auf den eindeutigen Wortlaut sowie die Entstehungsgeschichte in der Föderalismuskommission II keine Kooperationspflicht ableiten.[168] Mangels staatsvertraglicher Grundlage und auch sonst nicht ersichtlicher Rechtfertigung[169] für eine Teilnahmeverpflichtung von Bund und Ländern an IT-Kooperationsprojekten kann auch die Beteiligung von Bund und Ländern an einem zentral betriebenen SNÖV nicht im Beschlusswege erzwungen werden. Sie setzt vielmehr die freie Entscheidung der Verwaltungsträger als explizite Ausübung ihrer Organisationshoheit voraus.

---

164 Siehe dazu eine Entscheidung des VerfGH Nordrhein-Westfalen aus dem Jahr 1979, der anlässlich eines Gesetzes über kommunale Datenverarbeitungszentralen festgestellt hat, dass „die Festlegung der Einzugsbereiche der Kommunalen Datenverarbeitungszentralen angesichts des faktischen Zwangs zur Automation den Entscheidungsspielraum der Gemeinden beschränkt und durch Zuordnung bestimmter Partnergemeinden Inhalt und Form der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in zahlreichen Sachbereichen beeinflusst", VerfGH NRW, Urteil vom 9.2.1979, Az. VerfGH 7/78 – Neue Juristische Wochenschrift 1979,1201 f.

165 So noch Franzius 2009, S. 55.

166 Dazu nachstehend unten unter 5.5.

167 Vgl. Deutscher Bundestag 2010, S. 9 ff.

168 Vgl. Suerbaum 2013, Rn. 10.

169 Nur in Ausnahmefällen aus dem Grundsatz der Bundestreue, vgl. Gröpl 2013. Siehe auch Schulz, 2010, S. 78.

Allerdings kann der IT-Planungsrat gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 1 ITPRST die Projektkoordination eines von Bund-, Landes- und Kommunalverwaltung gemeinsam zu nutzenden sozialen Netzwerks übernehmen. Dem IT-Planungsrat obliegt nach der genannten Vorschrift die Koordinierungsverantwortung für die Zusammenarbeit von Bund und Ländern in Fragen der Informationstechnik. Überdies können ihm in diesem Rahmen vom Projektträger weitergehende Aufgaben wie etwa die Abstimmung von Projektinhalten, die Bewertung von Projektergebnissen oder die Entscheidung streitiger Fragen übertragen werden.

Gehen aus einem solchen Koordinierungsprojekt des IT-Planungsrats IT-Lösungen hervor, die dauerhaft genutzt werden sollen, stellt sich die Frage nach der Betriebsorganisation. Hier gibt es zum einen die Möglichkeit, die IT-Lösung dem IT-Planungsrat als Anwendung zuzuordnen. Anwendungen des IT-Planungsrats sind IT-Lösungen, die aus Projekten oder projektähnlichen Strukturen hervorgegangen sind und sich zu einer Daueraufgabe entwickelt haben bzw. dauerhaft genutzt oder betrieben werden. Demnach wird von einer Anwendung gesprochen, wenn eine E-Government-Lösung nach entsprechender Konzeptions-, Entwicklungs- und Testphase zur Unterstützung der Prozesse in der öffentlichen Verwaltung zum regelmäßigen Einsatz kommt.[170] Ziel von Anwendungen des IT-Planungsrats ist es, einheitliche Regelungen und Servicestrukturen in Kraft zu setzen.[171] Der IT-Planungsrat entscheidet im Beschlusswege auf Antrag des Bundes oder eines Landes über die Aufnahme einer neuen Anwendung in seinen Projekt- und Anwendungsplan. Gleichzeitig mit dem Beschluss wird ein Federführer festgelegt und werden zur Einbeziehung der Nutzer unter der Koordination und dem Vorsitz des Federführers Fachgruppen eingerichtet.[172] Ein Federführer hat die Aufgabe, den Betrieb sowie die fachliche und technische Weiterentwicklung der Anwendung unter Einbeziehung der Nutzer sicherzustellen. Die Ausschreibung und Vergabe neuer Verträge mit IT-Dienstleistern sowie die Klärung vergaberechtlicher und vertraglicher Fragen bei bestehenden Verträgen obliegen hingegen der Geschäftsstelle des IT-Planungsrats. Für die Finanzierung von Anwendungen des IT-Planungsrats sind der Bund und diejenigen Länder zuständig, die anlässlich des Finanzplanbeschlusses des IT-Planungsrats für die jeweilige Anwendung ihre Teilnahme erklären. Die Finanzmittelausstattung des Federführers erfolgt gemäß dem Finanzplan. Spätere Ein- und Austritte können durch eine formlose schriftliche Erklärung gegenüber der Geschäftsstelle des IT-Planungsrats erklärt werden.[173]

Werden aus einem Koordinationsprojekt des IT-Planungsrats heraus IT-Interoperabilitäts- und IT-Sicherheitsstandards entwickelt, kann der IT-Planungsrat diese verbindlich beschließen.[174] Diese Möglichkeit dürfte für ein ebenenübergreifendes soziales Netzwerk der öffentlichen Verwaltung besonders dann von Interesse sein, wenn – aus welchen Gründen auch immer – einer zentralen Cloud-Lösung durch die Beteiligten eine Absage erteilt und stattdessen die Vernetzung dezentraler sozialer Netzwerkanwendungen bzw. entsprechender Intranet-Angebote forciert wird. Um die dann notwendige semantische Interoperabilität bzw. einheitliche Interpretierbarkeit von Inhaltsdaten zu erreichen, muss für dezentral eingesetzten Social-Networking-Services per Standard spezifiziert werden, welche Daten über Schnittstellen übertragen werden und wo sie im elektronischen Dokument zu finden sind bzw. wie das elektronische Dokument inhaltlich aufgebaut ist.[175] Entsprechend den bereits entwickelten oder in der Entwicklung befindlichen XML-Standards (etwa XMeld, XPass und XPersonenstand) wäre grundsätzlich auch die Entwicklung eines Standards XSNÖV denkbar.

[170] IT-Planungsrat 2011, S. 3.
[171] Vgl. ebd.
[172] Vgl. ebd., S. 3 ff.
[173] Ebd.
[174] Zur Rechtsnatur der Beschlüsse des IT-Planungsrats siehe Schulz und Tallich 2010, S. 1340.
[175] Vgl. Steinmetz 2011, S. 468.

Alternativ zur Verortung einer ebenenübergreifenden IT-Lösung beim IT-Planungsrat kommt grundsätzlich auch der Abschluss einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung über die Gründung einer rechtsfähigen Anstalt, Körperschaft oder Stiftung zwischen den zukünftigen Nutzern bzw. den an der Anwendung beteiligten Verwaltungsträgern in Betracht. Im vorliegend untersuchten Fall des Betriebs eines ebenenübergreifenden sozialen Netzwerks scheiden allerdings zwei der genannten Organisationsformen als Gestaltungsoptionen aus anwendungsspezifischen Gründen aus. So fehlt es für eine Stiftung öffentlichen Rechts an der notwendig zu verwaltenden Vermögensmasse, und für eine körperschaftliche Organisation ist ein mitgliedschaftliches Organisationsinteresse der partizipierenden Verwaltungsträger nicht erkennbar.

5.3 DATENSCHUTZRECHTLICHE VORGABEN

Die öffentliche Verwaltung hat im Umgang mit personenbezogenen Daten die datenschutzrechtlichen Grundsätze des Verbots mit Erlaubnisvorbehalt, der Datenvermeidung und Datensparsamkeit, Transparenz, Zweckbindung und Erforderlichkeit zu beachten. Zudem muss sie das dem deutschen Datenschutzrecht zugrunde liegende Leitbild der Beherrschbarkeit personenbezogener Daten und des Datenflusses[176] berücksichtigen. Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung wirft daher vielfältige datenschutzrechtliche Fragen auf. Sie betreffen sowohl die Wahl zwischen dem Rückgriff auf ein privates oder der Bereitstellung eines eigenen sozialen Netzwerks, im zweiten Fall einschließlich der Wahl des Betreibermodells, als auch die Veröffentlichung personenbezogener Verwaltungsinformationen im sozialen Netzwerk und den Umgang mit den Profil- und Nutzungsdaten der Verwaltungsmitarbeiter.

5.3.1 DATENSCHUTZRECHTLICHE NOTWENDIGKEIT EINES VERWALTUNGSEIGENEN SNÖV

Bei der Entscheidung, ob ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung innerhalb eines bereits existierenden privaten sozialen Netzwerks wie Xing oder des Verwalter- und Beschaffernetzwerks realisiert werden kann oder stattdessen ein eigenes Angebot durch die öffentliche Hand einzurichten bzw. zu beauftragen ist, spielt die datenschutzrechtliche Bewertung eine entscheidende Rolle. Denn bei der Nutzung eines sozialen Netzwerks als Informations-, Wissensmanagement- und Kollaborationswerkzeug sowie kommunikativem Vertrauensraum fallen notwendig auch personenbezogene Daten i.S.v. § 3 Abs. 1 BDSG, d.h. Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse bestimmter oder bestimmbarer Personen an. Zu denken ist insbesondere an die Profil- und (durch den Profilbezug ebenfalls personenbezogenen) Nutzungsdaten der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter.

Neben Profil- und Nutzungsdaten der Netzwerkmitglieder können je nach Nutzung des sozialen Netzwerks möglicherweise auch personenbezogene Daten Dritter anfallen. Das gilt insbesondere dann, wenn im Rahmen des sozialen Netzwerks geschlossenen Gruppen eingerichtet werden, in denen Verwaltungsmitarbeiter einer Behörde „behördenintern" konkrete Verwaltungsvorgänge diskutieren oder gemeinsam bearbeiten. Die dabei anfallenden personenbezogenen Daten dürfen von der öffentlichen Verwaltung nur unter den Voraussetzungen des § 16 BDSG an nicht-öffentliche Stellen bzw. einen privaten Diensteanbieter übermittelt werden.

[176] Vgl. Eckardt 2012, S. 100.

§ 16 Abs. 1 BDSG setzt für die Zulässigkeit der Datenübermittlung voraus, dass die Weitergabe der Daten zur Erfüllung der in der Zuständigkeit der übermittelnden Stelle liegenden Aufgaben erforderlich ist und überdies den Vorgaben des § 14 BDSG genügt, d.h. dass ein Erlaubnistatbestand oder eine Einwilligung des Betroffenen vorliegen. Die in den einschlägigen Gesetzen des besonderen Verwaltungsrechts geregelten Rechtsgrundlagen für die Datenerhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten im jeweiligen Fachverfahren lassen eine Übermittlung an private Dritte aber nur in eng begrenzten, vorliegend nicht einschlägigen Einzelfällen zu. Überdies ist auch die Erforderlichkeit der Übermittlung zur Aufgabenerfüllung zu verneinen. Sie wäre nämlich nur dann gegeben, wenn für die Bearbeitung des konkreten Vorgangs keine gleich geeigneten, aber weniger eingriffsintensiven Mittel zur Verfügung stünden. Gerade die alternative Lösung eines durch die öffentliche Verwaltung selbst bereitgestellten und unter ihrer Verantwortung betriebenen sozialen Netzwerks stellt aber solch ein milderes Mittel dar.

Überdies wäre bei Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks als SNÖV auch das Nutzungsverhältnis zwischen dem privaten Diensteanbieter und den Verwaltungsmitarbeitern als Netzwerkmitgliedern rein privatrechtlich ausgestaltet. Daher würden nicht etwa die Vorschriften für eine Datenverarbeitung durch öffentliche Stellen, sondern die im Rahmen der Nutzungsvereinbarung erteilte Einwilligung der Nutzer die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung der in das Netzwerk eingestellten personenbezogenen Mitarbeiterdaten bilden. Zugleich fänden die datenschutzrechtlichen Vorgaben für den öffentlichen Bereich, insbesondere auch die Regelungen zur Datenverarbeitung bei Dienst- und Arbeitsverhältnissen keine Anwendung, da der Dienstherr als außenstehender Dritter keinerlei Einfluss auf die Datenverarbeitung durch den privaten Anbieter hätte. Bereits vor diesem Hintergrund würde eine Verpflichtung von Verwaltungsmitarbeitern zum Anlegen eines Profils in einem spezifischen sozialen Netzwerk und zu seiner Nutzung als Arbeitsmittel ausscheiden. Das gilt umso mehr, als private Diensteanbieter ihren Nutzern in ihren Nutzungsbedingungen regelmäßig eine Einwilligung in die Verarbeitung der in das Netzwerk eingestellten Informationen zu Werbezwecken abverlangen,[177] ohne dass die Trennung von Profil- und Nutzungsdaten gewährleistet wäre oder eine Widerspruchsmöglichkeit bestünde.[178] Angesichts dieser datenschutzwidrigen Praxis[179] ist eine wirksame dienstrechtliche Nutzungsverpflichtung schlechterdings undenkbar.

Dementsprechend scheidet die Nutzung eines durch private Anbieter angebotenen sozialen Netzwerks als Enterprise-2.0-Instrument für die öffentliche Verwaltung aus. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Literatur zur Nutzung von Cloud-Computing durch die öffentliche Verwaltung. So führt beispielsweise Sönke E. Schulz in einem Tagungsbeitrag aus, dass die Schwierigkeiten, ein hinreichendes Schutzniveau in einer öffentlichen, d.h. der Allgemeinheit zugänglichen, Cloud zu gewährleisten ggf. dazu führen, dass „sich lediglich das Modell einer privaten, d.h. nur einem bestimmten Nutzerkreis zugänglichen, Cloud in Verantwortung der öffentlichen Verwaltung als sachgerechte Option erweist, um die mit den neuen Technologien erzielbaren Effektivitäts-, Einspar- und Effizienzpotenziale auch für die öffentliche Verwaltung zu erschließen.“ [180]

Überdies sprechen neben den rechtlichen auch tatsächliche Erwägungen gegen die Nutzung eines existierenden privaten bzw. privatwirtschaftlichen sozialen Netzwerks. So stellt sich zum einen die Gewährleistung der Betriebskontinuität eines von einem privaten Diensteanbieter angebotenen sozialen Netzwerks als problematisch dar. Weiter können Änderungen der Nutzungsbedingungen während des laufenden Betriebs, insbesondere der Zu-

177 Vgl. Google o.J., maßgeschneiderte Inhalte um relevantere Suchergebnisse und Werbung zur Verfügung zu stellen. Entsprechende Nutzungsbefugnis bei Facebook vgl. Facebook o. J. b, Erklärung der Rechte und Pflichten, Ziff. 9 Nr. 17.

178 Dazu für Facebook Karg und Thomsen 2012, S. 736.

179 Dazu Martini und Fritzsche 2013, S. 457 ff.

180 Schulz 2010, S. 78; dazu auch Schweda 2012; vgl. auch Mergel et al. 2013, S. 52.

gangsvoraussetzungen oder auch der (Un-)Entgeltlichkeit, die Eignung des privaten Angebots als interner Kommunikationskanal kurzfristig entfallen lassen. Auch das Insolvenzrisiko eines privaten Anbieters stellt ein Risiko für die Betriebskontinuität dar. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Verwaltung bei Nutzung eines privaten SNÖV keinerlei Einfluss auf die bereitgestellten Funktionalitäten und Tools hat. Insbesondere kann sie nicht dafür Sorge tragen, dass durch Einrichtung bestimmter Gruppenfunktionen und Ähnlichem verwaltungsorganisatorischen Bedarfen bei der internen Kommunikation Rechnung getragen wird. Schließlich ist zu erwarten, dass ein privates SNÖV-Angebot deutlich größeren Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsmitarbeiter ausgesetzt wäre, als ein entsprechendes Angebot der öffentlichen Hand („aus der Verwaltung für die Verwaltung").

5.3.2 DATENSCHUTZRECHTLICHE ASPEKTE DES TECHNISCHEN BETRIEBS

Ist ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung datenschutzrechtlich demnach nur als eigenes Angebot der öffentlichen Hand zulässig und funktional, schließt sich die Frage an, welche Betreibermodelle in diesem Rahmen datenschutzkonform sind. Denkbar ist neben dem Betrieb durch ein Informatik- bzw. Rechenzentrum des Bundes oder eines Bundeslandes grundsätzlich auch die Übertragung des technischen Betriebs (nicht aber der Organisationshoheit oder gar Projektverantwortung) an einen privaten IT-Dienstleister. In letzterem Fall ist davon auszugehen, dass der Auftrag insbesondere auch die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung der in das soziale Netzwerk eingestellten Informationen einschließt. Damit stellt sich die Rechtsbeziehung zwischen der Verwaltung und dem privaten Dienstleister – soweit wie oben dargestellt personenbezogene Daten betroffen sind – als eine Auftragsdatenverarbeitung i. S. v. § 11 BDSG dar.[181] Im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung bleibt die öffentliche Verwaltung als Auftraggeber datenschutzrechtlich verantwortlich. Gemäß § 11 Abs. 2 S. 1 und 4 BDSG ist sie zur sorgfältigen Auswahl des Auftragnehmers unter dem Gesichtspunkt der Zuverlässigkeit sowie der Eignung der von ihm getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen verpflichtet. Maßstab für die Eignung technischer und organisatorischer Maßnahmen ist das Datenschutz- und Datensicherheitsniveau, das von der öffentlichen Verwaltung gefordert wäre, würde sie die Datenverarbeitung selbst vornehmen. Dementsprechend ist zu prüfen, ob der Auftragnehmer in der Lage und willens ist, die nach § 9 BDSG und der Anlage zu § 9 BDSG notwendigen Maßnahmen zu treffen.[182] Die Anlage zu § 9 BDSG definiert als Anforderungen an den technischen und organisatorischen Datenschutz umfassende Kontrollmaßnahmen, namentlich Vorkehrungen zur Zutritts-, Zugangs-, Zugriffs-, Weitergabe-, Eingabe-, Auftrags- und Verfügbarkeitskontrolle.[183] Den geforderten Zugangs-, Zugriffs- und Weitergabekontrollen kann durch Verwendung von dem Stand der Technik entsprechenden Verschlüsselungsverfahren genügt werden (Satz 3 der Anlage 9 zu § 9 BDSG). Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass Daten, die zu unterschiedlichen Zwecken erhoben wurden, getrennt verarbeitet werden können (sog. Trennungsgebot, Nr. 9 der Anlage 9 zu § 9 BDSG). Letzteres wird im Zusammenhang mit dem Betrieb eines zentralen, ebenenübergreifenden SNÖV-Betriebes etwa bei der Einrichtung geschlossener Gruppen relevant, deren Inhalte – aus Geheimhaltungs- oder Zuständigkeitsgründen – nur für bestimmte Nutzer (eines Landes oder einer Behörde) zugänglich sein sollen. Auch für Profil- und Nutzungsdaten muss grundsätzlich eine Trennung möglich sein, um zu gewährleisten, dass nach Ausscheiden eines Verwaltungsmitarbeiters zwar seine personenbezogenen Daten gelöscht, die von ihm generierten Informationen bzw. sein dokumentiertes und expliziertes Wissen aber anonymisiert weiter genutzt werden können.

---

181 Zum Auftragsverhältnis bei einer Auftragsdatenverarbeitung vgl. Gola und Schomerus 2012, S. 6 ff.

182 Vgl. Spindler und Schuster 2011, § 11 BDSG Rn. 18.

183 Vgl. Gola und Schomerus 2012, S. 22 ff.

Bei der Auswahl des Auftragnehmers ist weiter zu berücksichtigen, dass personenbezogene Daten nicht ohne weiteres in Drittstaaten außerhalb der EU übermittelt werden dürfen. Nach Auffassung der Aufsichtsbehörden sind deshalb Auftragnehmer, die die Auftragsdaten in Ländern außerhalb der EU oder des EWR-Abkommens erheben, verarbeiten oder nutzen, im Umkehrschluss aus § 3 Nr. 8 BDSG immer als Dritte im Sinne von § 4b BDSG zu behandeln. Das hat zur Folge, dass die Weitergabe personenbezogener Daten an Auftragnehmer mit datenverarbeitenden Niederlassungen außerhalb der EU und EWR-Vertragsstaaten nicht nur den Vorschriften der §§ 4b und c BDSG über die Datenübermittlung ins Ausland, sondern auch den Zulässigkeitsanforderungen der §§ 16, 14 BDSG für eine Übermittlung an nicht-öffentliche Stellen genügen muss.[184] Selbst wenn also in einem solchen Fall das nach § 4b Abs. 3 BDSG erforderliche angemessene Datenschutzniveau z. B. aufgrund Selbstverpflichtung des in den USA ansässigen Auftragnehmers zur Einhaltung des sogenannten Safe-Harbor-Abkommens gewährleistet ist, wäre die Datenübermittlung bei fehlendem Erlaubnistatbestand bzw. fehlender Einwilligung der „Datenspender" unzulässig.

Für das Ergebnis ist daher zwischen verschiedenen Fallkonstellationen zu differenzieren:

- Werden in einem sozialen Netzwerk auch personenbezogene Daten Dritter geteilt, da in geschlossenen Gruppen eine konkrete Vorgangsbearbeitung erfolgt oder das soziale Netzwerk zur verfahrensgemäßen Übermittlung von personenbezogenen Daten zwischen verschiedenen öffentlichen Stellen genutzt wird, scheidet die Beauftragung von IT-Dienstleistern mit Datenspeichern außerhalb der EU oder der EWR-Vertragsstaaten mangels einschlägigem Erlaubnistatbestand und Erforderlichkeit aus.
- Nutzt die öffentliche Verwaltung ihr soziales Netzwerk hingegen ausschließlich zum Austausch von anonymisierten Informationen und Sachdaten, kommt es darauf an, ob die verbleibende Übermittlung personenbezogener Daten der Verwaltungsmitarbeiter von einem gesetzlichen Erlaubnistatbestand oder einer Einwilligung der Beschäftigten gedeckt ist. Ersteres ist angesichts des Umstandes, dass die Nutzung von Beschäftigtendaten durch den Dienstherrn ohne Einwilligung nur zur Erfüllung der Arbeitspflicht und bei Nichtbestehen von Sicherheitsbedenken[185] zulässig ist, zu verneinen. Denn es ist davon auszugehen, dass die Mehrzahl der Verwaltungsmitarbeiter das soziale Netzwerk nicht dienstpflichtbasiert, sondern freiwillig nutzt,[186] weshalb die Übermittlung der eingestellten Daten nicht als zur Erfüllung der Arbeitspflicht notwendig einzustufen ist. Von den freiwilligen Nutzern müsste daher bei Registrierung für das soziale Netzwerk eine Einwilligung in die Übermittlung ihrer Daten an die mit dem Betrieb beauftragten ausländischen IT-Dienstleister eingeholt werden. Wird dabei die Nutzungsberechtigung von der Einwilligungserteilung abhängig gemacht, steht allerdings wiederum die Freiwilligkeit der Einwilligungserklärung und damit ihre Wirksamkeit infrage.[187] Denn der Arbeitnehmer hat bei Nichtnutzung des sozialen Netzwerks zumindest mittel- und langfristig Nachteile hinsichtlich des Informations- und Wissensmanagements sowie bei der beruflichen Vernetzung zu befürchten.
- Angesichts der damit verbleibenden Unsicherheit und der entstehenden rechtlichen Grauzone ist insgesamt davon abzuraten, IT-Dienstleister mit datenverarbeitender Niederlassung in einem Drittstaat mit dem technischen Betrieb eines sozialen Netzwerks der öffentlichen Verwaltung zu beauftragen.

184 Vgl. Gola und Schomerus, 2012, § 11 Rn. 16; Plath 2013, § 11 Rn. 13; Däubler, Klebe, Wedde und Weichert 2010, § 11 Rn. 20, Spindler und Schuster 2011, § 11 BDSG Rn. 14; Dammann 2002, S. 70 ff.

185 Dazu BVerwG, Beschluss vom 12.03.2008, Az. BVerwG 2 B 131.07 – Datenschutz und Datensicherheit 2008, S. 696.

186 Dazu Hoffmann 2012, S. 93.

187 Zur Freiwilligkeitsproblematik bei datenschutzrechtlichen Einwilligungen eines Arbeitnehmers vgl. Brink und Schmidt 2010, S. 593.

Bei der demgegenüber zulässigen Beauftragung von inländischen oder in der EU ansässigen IT-Dienstleistern sind die Verträge über die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten im Auftrag gemäß § 11 Abs. 2 BDSG schriftlich abzuschließen. § 11 Abs. 2 S. 2 schreibt neben dem Formerfordernis mit einem 10-Punkte-Katalog auch den notwendigen (Mindest-)Inhalt der vertraglichen Festlegungen vor. Schriftlich zu fixieren sind danach u. a. der Gegenstand und die Dauer des Auftrags, Umfang, Art und Zweck der vorgesehenen Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung von Daten, die Art der Daten und der Kreis der Betroffenen, die nach § 9 zu treffenden technischen und organisatorischen Maßnahmen, die Kontrollrechte des Auftraggebers und die entsprechenden Duldungs- und Mitwirkungspflichten des Auftragnehmers sowie der Umfang der Weisungsbefugnisse, die sich der Auftraggeber gegenüber dem Auftragnehmer vorbehält. Eine unzureichende Auftragserteilung kann – ebenso wie eine unzureichende Überwachung (§ 11 Abs. 2 S. 3 BDSG) des Auftragnehmers durch den Auftraggeber – Beanstandungen des zuständigen Bundes- bzw. Landesbeauftragten für den Datenschutz nach sich ziehen.

Unabhängig von dem Betreibermodell fordert § 15 BDSG in jedem Fall auch für die etwaige netzwerkbasierte Übermittlung personenbezogener Daten Dritter zwischen öffentlichen Stellen (nicht innerhalb derselben öffentlichen Stelle) einen Erlaubnistatbestand oder eine Einwilligung und die Erforderlichkeit zur Erfüllung der in der Zuständigkeit der übermittelnden Stelle oder des Empfängers liegenden Aufgaben. Erlaubnistatbestände sind insoweit dem jeweils bereichsspezifischen Recht zu entnehmen. Tauschen Verwaltungsmitarbeiter beispielsweise Planungsunterlagen mit personenbezogenen Daten aus, so sind die Vorschriften des für das Planaufstellungs- oder Planfeststellungsverfahren maßgeblichen Fachrechts zur Beteiligung öffentlicher Stellen maßgeblich. Werden Sozialdaten übermittelt, muss eine Übermittlungsbefugnis nach den §§ 67e – 77 SGB X vorliegen.

5.3.3 NUTZUNG PERSONENBEZOGENER DATEN DER NETZWERMITGLIEDER DURCH DEN DIENSTHERRN

Schließlich stellt sich die – ebenfalls vom Betreibermodell unabhängige – Frage, welche Vorgaben für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten der Verwaltungsmitarbeiter (Profildaten und zuordenbare Nutzungs- und Inhaltsdaten) durch den jeweiligen Dienstherrn gelten. Zur Beantwortung kann auf die umfassende Literatur und Rechtsprechung zu Kontroll- und Auswertungsbefugnissen der arbeitnehmerseitigen Internet- und E-Mail-Nutzung durch den Arbeitgeber zurückgegriffen werden.[188] Diese differenziert zwischen Fällen der rein betrieblichen bzw. dienstlichen und der auch zu Privatzwecken zugelassenen E-Mail- und Internetnutzung.[189] Im ersteren Fall soll der Arbeitgeber entsprechend § 32 Abs. 1 BDSG bzw. den Vorschriften zur Datenverarbeitung bei Dienst- und Arbeitsverhältnissen im öffentlichen Bereich[190] sowohl die technischen Verbindungsdaten als auch den Inhalt der dienstlichen elektronischen Kommunikation und Internetnutzung zur Kenntnis nehmen dürfen, soweit dies zur Erfüllung des Arbeitsvertrags, insbesondere zu seiner Durchführung einschließlich innerdienstlicher planerischer, organisatorischer, sozialer und personeller Maßnahmen erforderlich ist. Zulässig ist daher neben der Archivierung oder auch Spiegelung der öffentlichen Kommunikation im sozialen Netzwerk zu Zwecken des öffentlichen Wissensmanagements - d.h. von Informationen, die offen im sozialen

188 Zur Anwendbarkeit der Rechtsprechungsgrundsätze zum Datenschutz bei betreiblichem E-Mail-Verkehr auf Online-Chats und vergleichbare Tools sozialer Netzwerke Heinemeyer 2013, S. 116.

189 Vgl. etwa Scheben und Klos 2013, S. 88; Hegewald 2013, S. 70 ff.; Noch zum TDDSG Hilber und Frik 2002, S. 89.

190 Vgl. beispielhaft § 36 Abs. 1 LDSG Baden-Württemberg und § 35 Abs. 1 LDSG Mecklenburg-Vorpommern.

Netzwerk geteilt wurden – auch der Zugriff auf das Nachrichtenarchiv oder den Terminkalender eines Verwaltungsmitarbeiters im sozialen Netzwerk, sofern betriebliche Belange wie die krankheits- oder urlaubsbedingte Vertretung des Arbeitnehmers eine Einsichtnahme oder Weiterleitung an andere Arbeitnehmer erforderlich machen.[191] Unzulässig dürfte demgegenüber die fortlaufende Protokollierung der Häufigkeit und Verweildauer sowie des Aktivitätsgrades eines Verwaltungsmitarbeiters im sozialen Netzwerk zu Zwecken einer kontinuierlichen Leistungskontrolle oder zur Bewertung der Social-Media-Kompetenzentwicklung sein. Dasselbe gilt aufgrund des datenschutzrechtlichen Zweckbindungsgrundsatzes für die Auswertung von zulässiger Weise zur Datenschutz- und Datensicherheitskontrolle aufgezeichneten Nutzungsprotokollen zu Leistungskontrollzwecken.[192]

Gestattet eine landesrechtliche Regelung, eine Dienstvereinbarung oder die betriebliche Übung neben der dienstlichen hingegen auch die private Nutzung des dienstlichen Internetzugangs, ist für die Zulässigkeit der Erhebung und Verarbeitung in das soziale Netzwerk eingestellter personenbezogener Daten der Verwaltungsmitarbeiter neben dem BDSG auch das TKG zu beachten. Denn nach wohl h.M. ist ein Arbeitgeber, der die private Nutzung dienstlicher elektronischer Kommunikationsmittel gestattet, Telekommunikationsanbieter i.S.d. TKG, da er den Internetzugang für fremde Zwecke zur Verfügung stellt (§ 3 Nr. 6 TKG). Das hat zur Folge, dass der Arbeitgeber den Verpflichtungen des § 88 TKG zum Schutze des Fernmeldegeheimnisses unterliegt.[193] Danach ist ihm eine Überwachung der Inhalte und Verbindungsdaten der E-Mail-Kommunikation zu präventiven betrieblichen Kontrollzwecken solange verboten, wie der Telekommunikationsvorgang andauert. Erst nach Abschluss des Telekommunikationsvorgangs stellt eine etwaige Auswertung protokollierter Daten keine Verletzung des Fernmeldegeheimnisses gemäß § 88 TKG i.V.m. § 206 StGB mehr dar. Sie ist dann ausschließlich an den Vorgaben des BDSG bzw. der LDSG zu messen.[194] Auch im Rahmen von BDSG bzw. LDSG wirkt sich aber die Tatsache der zulässigen Privatnutzung aufgrund der stärkeren Betroffenheit des allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers aus Art. 2 Abs. 1 i. V. m. Art. 1 Abs. 1 GG bei Auswertung von auch privaten Kommunikationsinhalten[195] restriktiv aus. Anders als bei der Auswertung rein dienstlicher Kommunikation fällt die datenschutzrechtlich vorgeschriebene Abwägung mit den Kontroll- oder sonstigen Nutzungsinteressen des Arbeitgebers dann nämlich regelmäßig zugunsten des betroffenen Arbeitnehmers aus und macht die Datenerhebung und Verarbeitung unzulässig.

5.4 DIENSTRECHTLICHE VORGABEN

Die Einführung eines sozialen Netzwerks als Kommunikationskanal und Wissensmanagement-Tool für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung hat neben den aufgezeigten organisations- und datenschutzrechtlichen Aspekten auch eine dienstrechtliche Dimension.

In dienstrechtlicher Hinsicht ist zunächst die Frage zu beantworten, ob Verwaltungsmitarbeiter – insbesondere verbeamtete – im Interesse einer erfolgreichen Einführung des sozialen Netzwerks bzw. zwecks schnellen

191 Vgl. für die parallele Konstellation des Zugriffs auf dienstliche E-Mails Elschner 2004; siehe auch Hoeren und Sieber 2013, S. 162 f.

192 Eine ausdrückliche Regelung hierzu trifft etwa § 31 LDSG Rheinland-Pfalz, in dessen Abs. 5 es heißt: „Personenbezogene Daten der Beschäftigten, die im Rahmen der Durchführung der technischen und organisatorischen Maßnahmen nach § 9 gespeichert wurden, dürfen nicht zu Zwecken der Verhaltens- oder Leistungskontrolle genutzt werden." LDSG 1999, S. 1.

193 Vgl. Fischer 2012, S. 266., Hoppe und Braun 2010, S. 81, jeweils m. w. N.

194 Dazu LAG Hamm, Urteil vom 10.7.2012, Az. 14 Sa 1711/10 – Zeitschrift für Datenschutz 2013, S. 135.

195 Dazu Fülbier und Splittgerber 2012.

Erreichens der kritischen Nutzermasse und Generierung positiver Netzwerkeffekte zu einer Nutzung des sozialen Netzwerks oder jedenfalls zur Einrichtung einer eigenen Profilseite verpflichtet werden können. Maßgebend sind insoweit die beamtenrechtlichen Grundsätze zum Weisungsrecht des Dienstherrn. Danach müssen Weisungen des Dienstherrn zur Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die mit Eingriffen in die persönliche Sphäre der Beamten einhergehen oder Grundrechte wie das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit einschränken, durch den angestrebten Zweck der Aufgabenerfüllung legitimiert sein und den Grundsätzen der Verhältnismäßigkeit und der Gleichbehandlung gerecht werden.[196] Diesen Anforderungen wäre im Falle der Verpflichtung zur beruflichen Nutzung eines privaten Netzwerks angesichts des damit abverlangten persönlichen Vertragsschlusses und der regelmäßig datenschutzwidrigen Geschäftsmodelle privater sozialer Netzwerke wie Facebook und auch Google+ nicht genügt. Die Verpflichtung zur Nutzung eines verwaltungseigenen, geschlossenen sozialen Netzwerks greift hingegen bei Gewährleistung von Datenschutz und Datensicherheit nur sehr viel schwächer in die persönliche Sphäre der Angewiesenen und nicht in deren persönliche Rechtsstellung bzw. Vertragsabschlussfreiheit ein. Eine Verpflichtung zum Anlegen eines Nutzeraccounts bzw. sichtbaren Nutzerprofils erscheint daher schon dann verhältnismäßig, wenn die Nutzung des sozialen Netzwerks grundsätzlich einen Mehrwert für die vertraglich oder dienstrechtlich geschuldete Arbeitsleistung verspricht. Alternativ könnte der Dienstherr auch selbst das Anlegen eines Accounts mit Profilseite für jeden Mitarbeiter übernehmen, wobei auf der Profilseite nur die auch in einem Organigramm veröffentlichungsfähigen dienstlichen Kontaktdaten eingetragen werden dürften. Dezidierte Vorgaben zur Vorhaltung bestimmter, über Name, Funktion und Dienstadresse hinausgehender Profilangaben sowie zu Umfang und Intensität der Vernetzung und des informellen Austauschs dürften hingegen nur dann gerechtfertigt sein, wenn die entsprechende Nutzung des sozialen Netzwerks elementare Voraussetzung oder elementarer Bestandteil der wahrzunehmenden Aufgabe ist.[197] Andernfalls muss die konkrete Nutzungsgestaltung den Verwaltungsmitarbeitern überlassen bleiben.

Das schließt allerdings nicht das Setzen von Nutzungsanreizen aus. Anreizmaßnahmen sind so lange zulässig, wie sie keinen faktischen Nutzungszwang auf die Verwaltungsmitarbeiter ausüben. Nutzungsfördernd dürfte sich insbesondere die dienstrechtliche Einstufung des sozialen Netzwerks als offizielles Arbeitsmittel der Verwaltung auswirken. Auf diese Weise könnten Aufbau und Pflege eines inneradministrativen beruflichen Netzwerks aus dem Graubereich persönlicher Karriereförderung oder gar außerberuflichen Privatvergnügens heraus gelöst und in einen offiziellen Kontext gestellt werden. In der Praxis kann dies beispielsweise im Wege einer Verwaltungsvorschrift, eines Erlasses oder auch einer mit der Personalvertretung abzuschließenden Dienstvereinbarung erfolgen.

In entsprechender Weise zu regeln ist auch die Zulässigkeit bzw. Unzulässigkeit einer Privatnutzung des sozialen Netzwerks durch die Verwaltungsmitarbeiter. Der Dienstherr ist grundsätzlich in der Entscheidung frei, ob er eine Privatnutzung zulassen oder ausschließen will. Maßgebliche Erwägung kann dabei sein, dass die Zulassung der Privatnutzung – wie oben gezeigt – TKG-rechtliche Einschränkungen beim Zugriff auf die Kommunikationsinhalte im sozialen Netzwerk mit sich bringt. Darüber hinaus kommt dem Persönlichkeitsrecht des Verwaltungsmitarbeiters im Falle einer zulässigen Privatnutzung bei Abwägung mit der Verarbeitung personenbezogener Netzwerkinhalte durch den Dienstanbieter aufgrund regelmäßiger Betroffenheit der Privat- und nicht nur der Öffentlichkeitssphäre ein größeres Gewicht zu. Umgekehrt wird aber auch bei bloß zulässiger dienstlicher Nutzung des sozialen Netzwerks unter „dienstlich“ nicht lediglich ein rein fachlicher Austausch gefasst werden können.

[196] Vgl. Plog, Wiedow und Lemhöfer, 2013, § 55 Rn. 22.
[197] Vgl. auch Hoffmann 2012, S. 93.

Denn soziale Netzwerke leben und profitieren als kommunikativer Vertrauensraum gerade auch von einem persönlichen Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern. Dementsprechend sollte das Begriffsverständnis von „dienstlicher Nutzung" auch den Austausch informeller, nicht vorgangsbezogener Informationen einschließen, wie er beispielsweise in den Kaffeeküchen einer Behörde stattfindet. Ob und wann trotz dieser weiten Interpretation einer dienstlicher Nutzung ein zu exzessiver persönlicher Austausch im sozialen Netzwerk vorliegt bzw. die Verweildauer im sozialen Netzwerk dienstlich nicht mehr begründet und angemessen ist, muss für jeden Einzelfall mit Blick auf die Netzwerkaffinität der Aufgaben des jeweiligen Mitarbeiters entschieden werden. In Social Intrnat Guidelines sollten hierzu allerdings Rahmenkriterien festgehalten werden. Wird die Privatnutzung des sozialen Netzwerks zugelassen, bietet es sich an, insoweit auf allgemeine Regelungen des Dienstherrn zur Privatnutzung des Internets zu verweisen.

Die kommunikative Begleitung und Förderung des Einsatzes eines sozialen Netzwerks in der öffentlichen Verwaltung erfordert weiter, dass den Verwaltungsmitarbeitern sowohl die Zielsetzungen als auch die Grenzen und die spezifischen Risiken der Nutzung des sozialen Netzwerks aufgezeigt werden. Hier bietet sich die Erarbeitung sogenannter Social Intranet Guidelines für die Nutzung des sozialen Netzwerks an.[198] Inhaltlich sollten die Guidelines insbesondere Regelungen zur Geltung bzw. zum Umgang mit dienst- und arbeitsvertraglichen Grundsätzen wie dem Verschwiegenheitsgebot und dem Dienstwegevorbehalt enthalten und die Bedeutung bestehender Regelwerke zur internen Kommunikation – beispielsweise zum Umgang mit personenbezogenen Daten – für die Nutzung des sozialen Netzwerks klären. Daneben empfiehlt es sich, Vorgaben zum Umgang mit sensiblen oder geheimhaltungspflichtigen Informationen, zur Abgrenzung von beruflicher und privater Nutzung und zu Identifikationspflichten des Nutzers bei der Registrierung und Nutzung zu treffen. Auch sollten klarstellende Regelungen zum Arbeitnehmerdatenschutz, zur Accountnutzung nach Ausscheiden des Mitarbeiters und zu Rechtsfolgen bei Verstößen gegen die Nutzungsvorgaben getroffen werden. Die verbindliche Ausgestaltung dieser Social Intranet Guidelines als Verwaltungsvorschrift, Erlass oder Dienstvereinbarung wird empfohlen.[199] Allerdings ist das nur dem jeweiligen Dienstherrn bzw. Verwaltungsträger möglich. Nicht ausreichend ist daher die bloße Veröffentlichung von Social Intranet Guidelines am virtuellen Schwarzen Brett des sozialen Netzwerks oder ihre Mitteilung im Rahmen des Registrierungsvorgangs. Damit die dezentrale Regelungsverantwortlichkeit nicht zu einer vollkommen heterogenen Social-Guidelines-Landschaft führt und die ebenenübergreifende Kommunikation im sozialen Netzwerk nicht durch unterschiedliche Vorgaben behindert wird, empfiehlt sich allerdings die Abstimmung eines Basisregelwerks, das die Grundlage für die jeweils dezentral zu verabschiedenden Guidelines bildet. Den zuständigen Behördenleitungen bzw. Verwaltungsträgern bliebe dabei die Ergänzung durch weitere, im behördlichen Fachkontext sinnvolle Regelungen (z. B. zu bestimmten Geheimhaltungspflichten oder Abstimmungsroutinen vor Veröffentlichung) unbenommen.

Neben der verbindlichen Regelung dienstrechtlicher Aspekte der Nutzung des sozialen Netzwerks sollten auch informelle Empfehlungen, Leitfäden und Handreichungen erarbeitet werden, die über die kommunikativen Eigenarten der Social-Media-Kommunikation, über Umgangsformen bei Nutzung des sozialen Netzwerks und über die urheberrechtskonforme Nutzung fremder Informationen aufklären. Aufgrund ihrer rechtlichen Unverbindlichkeit können sie zentral durch den Projektträger oder Betreiber formuliert und auf der Netzwerkplattform veröffentlicht werden.

198 Zur parallelen Diskussion von Social Media Guidelines für die Nutzung privater sozialer Medien als Instrument der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder zur Beantwortung von Bürgeranfragen durch Verwaltungsmitarbeiter vgl. Schulz 2011. Als Beispiel vgl. z.B. DStGB 2012.

199 Vgl. Schulz 2012, S. 139.

5.5 VERGABERECHTLICHE VORGABEN

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Einrichtung und der Betrieb eines eigenen sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung auch das Vergaberecht auf den Plan ruft. Der IT-Lebenszyklus eines sozialen Netzwerks umfasst von der Planung über die Entwicklung bis zu seinem Betrieb die Beschaffung vielfältiger Waren (insbesondere der Social Networking Software) und Dienstleistungen (z.B. Datenverarbeitung oder Wartung). Beschaffungsvorgänge sind nach dem europäischen Kartellvergaberecht bzw. §§ 99 ff. GWB immer dann ausschreibungspflichtig, wenn ihnen ein entgeltlicher Auftrag zugrunde liegt, dessen Auftragswert die in Artikel 2 der Verordnung (EU) Nr. 1336/2013 der Kommission[200] festgesetzten und in § 2 VgV übernommenen Schwellenwerte[201] überschreitet. Diese Voraussetzungen werden bei der Beauftragung eines privaten Dienstleisters mit der technischen Realisierung eines SNÖV angesichts des offensichtlichen Auftragsvolumens ohne weiteres gegeben sein. Dementsprechend müsste bei einem Betreibermodell mit Einbindung privater IT-Dienstleistern ein Vergabeverfahren durchgeführt werden. Vergabeverfahren im IT-Bereich weisen verschiedene Besonderheiten und Problemkomplexe auf. Namentlich muss bei ihnen eine besonders sorgfältige Bedarfsanalyse durchgeführt werden, um den regelmäßig komplexen Auftragsgegenstand umfassend mit all seinen Leistungsanforderungen einschließlich erforderlicher Integrationsleistungen beschreiben zu können. Insofern kann sich zunächst auch eine Markterkundung im Wege eines Interessenbekundungsverfahrens anbieten. Bei der späteren Auswahl eines Auftragnehmers sind überdies spezifische Wertungskriterien zu berücksichtigen.[202]

Der Aufwand eines Vergabeverfahrens lässt sich auch nicht ohne Weiteres dadurch vermeiden, dass die öffentliche Hand statt der Beauftragung eines privaten IT-Dienstleisters selbst bzw. durch die Informatik- und Rechenzentren der beteiligten Verwaltungsträger die Entwicklung bzw. Errichtung und den Betrieb des SNÖV übernimmt. Denn die aktuellen legislativen Bemühungen der EU-Kommission[203] und die Rechtsprechungsentwicklung beim EuGH[204] deuten darauf hin, dass die Möglichkeiten einer ausschreibungsfreien Kooperation verschiedener Verwaltungsträger wieder weiter eingeengt werden. Nach dem neuen Richtlinienvorschlag der EU-Kommission zum öffentlichen Auftragswesen soll eine zwischen zwei oder mehreren öffentlichen Auftraggebern geschlossene Vereinbarung nur dann kein öffentlicher Auftrag sein, wenn sie ausschließlich von Überlegungen im Zusammenhang mit einem öffentlichen Interesse geleitet ist und sie eine echte Zusammenarbeit mit dem Ziel einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung und wechselseitigen Rechten und Pflichten verfolgt sowie weiter keine anderen Finanztransfers als die Rückzahlung der tatsächlichen Kosten vorsieht, an etwaig involvierten öffentlichen Einrichtungen keine privaten Beteiligungen bestehen und die beteiligten öffentlichen Auftraggeber nicht mehr als zehn Prozent ihrer vereinbarungsbezogenen Tätigkeiten auf dem offenen Markt ausüben.[205] Angesichts

200 Verordnung (EU) Nr. 1336/2013 der Kommission vom 13.12.2013 zur Änderung der Richtlinien 2004/17/EG, 2004/18/EG und 2009/81/EG des Europäischen Parlaments und des Rates im Hinblick auf die Schwellenwerte für Auftragsvergabeverfahren (ABl. Nr. L 319 v. 2.12.2011, S. 43).

201 130 000 € bei öffentlichen Liefer- und Dienstleistungsaufträgen oberster oder oberer Bundesbehörde, 200 000 € bei öffentlichen Liefer- und Dienstleistungsaufträgen aller übrigen Behörden.

202 Vgl. zu allem Krohn 2013, S. 79, der neben den häufig auftretenden Problemen auch praxiserprobte Lösungsansätze vorstellt.

203 Vorschlag der Europäischen Kommission für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die öffentliche Auftragsvergabe vom 20.12.2011, KOM (2011) 896 endg.

204 Schlussanträge der Generalanwältin beim EuGH vom 23.05.2012 (1) –Az. C15911 C-159/11 (Azienda Sanitaria Locale di Lecce), Rn. 66.

205 Dazu auch Gruneberg und Wilden 2013, S. 444 f.

dieses umfassenden Voraussetzungskatalogs schrumpft nicht nur der Spielraum für eine kommunale Zusammenarbeit außerhalb des Vergaberechts deutlich zusammen. Vielmehr dürften die aufgezeigten Grenzen auch für die in Artikel 91c GG geregelten Kooperationsmöglichkeiten gelten.[206] Denn die Entwicklung von IT-Anwendungen im Rahmen eines Koordinierungsprojekts des IT-Planungsrats und ihr anschließender Betrieb als Anwendung des IT-Planungsrats sind nicht etwa durch Artikel 91c Abs. 3 GG dem Anwendungsbereich des EU-Vergaberechts entzogen. Nach Maßgabe der Kriterien der bisherigen Rechtsprechung des EuGH[207] wäre dazu vielmehr eine konkrete (verfassungs-)gesetzliche Organisationsregelung erforderlich, die Formen einer – ohne Beteiligung Privater erfolgenden Verwaltungszusammenarbeit regelt. Artikel 91c Abs. 3 GG eröffnet den Ländern aber keine anderen bzw. zusätzlichen Kooperationsmöglichkeiten, als ihnen infolge ihrer Staatlichkeit ohnehin zustehen, und genügt damit nicht den Anforderungen für eine Unanwendbarkeit des Vergaberechts.[208]

5.6 EMPFEHLUNGEN

Aus den vorstehenden rechtlichen Ausführungen leiten sich die folgenden Handlungsempfehlungen ab:

Handlungsempfehlung 6 Bereitstellen eines eigenen Angebots durch die öffentliche Verwaltung anstelle der Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung sollte von der öffentlichen Hand als eigenes Angebot bereitgestellt werden.

Die Gründe für ein SNÖV in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und gegen die Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung sind sowohl rechtlicher als auch tatsächlicher Natur. So ist es grundsätzlich nicht möglich, Verwaltungsmitarbeiter dienstrechtlich im Wege einer Weisung oder Anordnung zur beruflichen Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks als Individualperson zu verpflichten. Weiter könnte die Verwaltung aufgrund des rein privatrechtlich ausgestalteten Nutzungsverhältnisses zwischen privatem Diensteanbieter und Netzwerkmitglied keinerlei Einfluss auf den Umgang mit den eingestellten Verwaltungsinformationen nehmen, d.h. auf Datenschutz und Datensicherheit oder die Archivierung und das Wissensmanagement, was Probleme des Vertrauens-, Geheimnis- und Drittdatenschutzes aufwirft. In tatsächlicher Hinsicht stellt die Betriebskontinuität einen besonders problematischen Aspekt eines privaten SNÖV dar. Schließlich ist zu erwarten, dass ein privates SNÖV-Angebot deutlich größeren Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsmitarbeiter ausgesetzt ist, als ein entsprechendes Angebot „aus der Verwaltung für die Verwaltung“.

206 So auch Suerbaum 2013, Rn. 18.2.

207 Vgl. EuGH, EuGH, Urteil vom 18.11.1999, Az. C-107/98 – Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 2000, S. 246 ff.; EuGH, Urteil vom 13.01.2005, Az. C-84/03 – Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 2005, S. 431 ff.

208 Vgl. Suerbaum 2013, Rn. 18.1.

Handlungsempfehlung 7 Frühzeitig Social Intranet Guidelines erlassen und einheitliche Nutzung fördern

Der Einsatz eines sozialen Netzwerks als verwaltungsinternes, ebenenübergreifendes Informations- und Kommunikationsmedium ist ein innovativer Schritt in Richtung Netzwerkverwaltung und Enterprise-2.0-Organisationskultur. Die konkrete Nutzung des SNÖV wirft daher zahlreiche Fragen auf Seiten der Verwaltungsmitarbeiter auf. Auch die jeweiligen Dienstvorgesetzten sehen sich mit diesen Fragen konfrontiert. Sofern es sich dabei um dienstrechtlich relevante Nutzungsaspekte handelt, sollten diese zwecks behördeneinheitlicher Handhabe und Durchsetzbarkeit rechtlich verbindlich in einer Verwaltungsvorschrift, einem Diensterlass, einer Dienstvereinbarung oder in Social Intranet Guidelines nach dem Vorbild von Social Media Guidelines beantwortet bzw. geregelt werden.

Rechtlich verbindliche Vorgaben zur Nutzung eines verwaltungsträger- und ebenenübergreifenden SNÖV können allerdings nicht zentral, sondern müssen (je nach Rechtsnatur der Regelungen) durch die jeweiligen Dienststellenleitungen, die obersten Bundes- oder Landesbehörden oder den Verwaltungsträger implementiert werden. Um trotzdem einen möglichst einheitlichen rechtlichen Nutzungsrahmen für alle SNÖV-Nutzer zu gewährleisten und Konflikte durch unterschiedliche Vorgaben zur Nutzung des Instruments SNÖV zu vermeiden, sollten inhaltliche Basisregelungen zwischen den beteiligten Verwaltungsträgern in Form von Musterrichtlinien abgestimmt oder durch das für die Koordination des SNÖV zuständige Gremium empfohlen werden.

Benutzungsaspekte ohne unmittelbar rechtliche Relevanz wie etwa Umgangsformen im SNÖV („SNÖV-Netiquette“ bzw. „SNÖV-Knigge“) oder Besonderheiten von Netzwerkkommunikation sollten demgegenüber in Form von Leitfäden, als Handreichung oder als Benutzungshinweise mit Empfehlungscharakter geregelt werden.

Handlungsempfehlung 8 Soziales Netzwerk als internes Arbeitsmittel offiziell legitimieren

Zur Förderung der Nutzung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung und zur Überwindung rechtlicher Unsicherheiten bei der dienstrechtlichen Bewertung sollte das SNÖV als offizielles internes Arbeitsmittel für die Verwaltungsmitarbeiter eingestuft, ausgewiesen und gefördert werden. Eine entsprechende Regelung kann beispielsweise in den empfohlenen Social Intranet Guidelines getroffen werden. Sofern das Design und die Funktionen des SNÖV auch eine Nutzung zur rein privaten Kommunikation zulassen, ist zudem eine Klarstellung erforderlich, wie sich dienstliche und private Nutzung zueinander verhalten. Da ein berufliches Netzwerk nach der Logik von Social-Media-Kommunikation und der Ausbildung von Vertrauen in Netzwerkorganisationen auch vom persönlichen Kontakt lebt, sollte der Definition von dienstlicher Nutzung grundsätzlich ein weites Verständnis zugrunde gelegt werden.

6 FALLSTUDIENANALYSE

Ziel dieses Kapitels ist es, Erfahrungen aus dem Inland sowie aus anderen Ländern anhand der Untersuchung von Praxisbeispielen zu identifizieren, um Erkenntnisse für die Beantwortung der Frage nach dem Nutzen sowie der praktischen Umsetzung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung in Deutschland zu erhalten. Dazu werden verschiedene soziale Netzwerke, die bereits im In- und Ausland betrieben werden, identifiziert und anhand funktionaler Kriterien untersucht und verglichen. Eine auf technischen, nicht-funktionalen Kriterien basierende Technologiebewertung folgt in Kapitel 7.

In Abschnitt 6.1 werden gängige Funktionen von Social Network Services und ihr Nutzen für die Interaktion in sozialen Netzwerken beschrieben. Sie bilden die Grundlage für das verwendete Untersuchungs-Framework. In Abschnitt 6.2 werden anschließend sieben Praxisbeispiele untersucht. Abschnitt 6.3 enthält eine Zusammenfassung der Erkenntnisse der Fallstudienanalyse.

6.1 BESCHREIBUNG DES UNTERSUCHUNGS-FRAMEWORKS

Als Grundlage für die Fallstudien wurde ein Untersuchungs-Framework entwickelt, das es ermöglicht, die zu untersuchenden sozialen Netzwerke in Fallstudien hinsichtlich ihres Funktionalitätsumfangs zu bewerten und untereinander zu vergleichen. Die für IT-gestützte soziale Netzwerke relevante Funktionalitätsgruppen von Richter und Koch[209] sowie die von Thoß[210] identifizierten Funktionen dienten bei der Entwicklung des Frameworks als Ausgangspunkt. Es ist zu beachten, dass die Funktionalitätsgruppen innerhalb des Frameworks hinsichtlich ihrer Kategorisierung nicht vollständig voneinander abgrenzbar sind. Vielmehr ist der Blick des Nutzers auf das Netzwerk bzw. die Nutzungsintention maßgeblich für eine entsprechende Kategorisierung. Im Folgenden werden die Funktionalitätsgruppen sowie die dazugehörigen exemplarischen Funktionen des in Abbildung 5 illustrierten Frameworks näher erläutert.[211] Hierbei werden die Funktionen bereits in Bezug zu ihrer potenziellen Einbindung in den Verwaltungskontext gesetzt. Dadurch wird ein Bezug zwischen den in Abschnitt 4.3 identifizierten Chancen eines SNÖV und den Funktionen hergestellt. Auf Basis des Untersuchungs-Frameworks folgt im Anschluss (Abschnitt 6.2) die Untersuchung, welche Funktionen in welchem Umfang in den Praxisbeispielen zu finden sind.

[209] Richter und Koch 2008.

[210] Thoß 2009.

[211] Auf eine andere Unterteilung von McAfee verweisen Graudenz et al.: Suchfunktionen, Verknüpfung von Informationen, Autorenwerkzeuge, Markierungen, Empfehlungen und automatische Benachrichtigungen, vgl. Graudenz et al. 2010, S. 57. Diese Unterteilung ist nicht gegensätzlich, sondern dem vorgestellten Framework immanent.

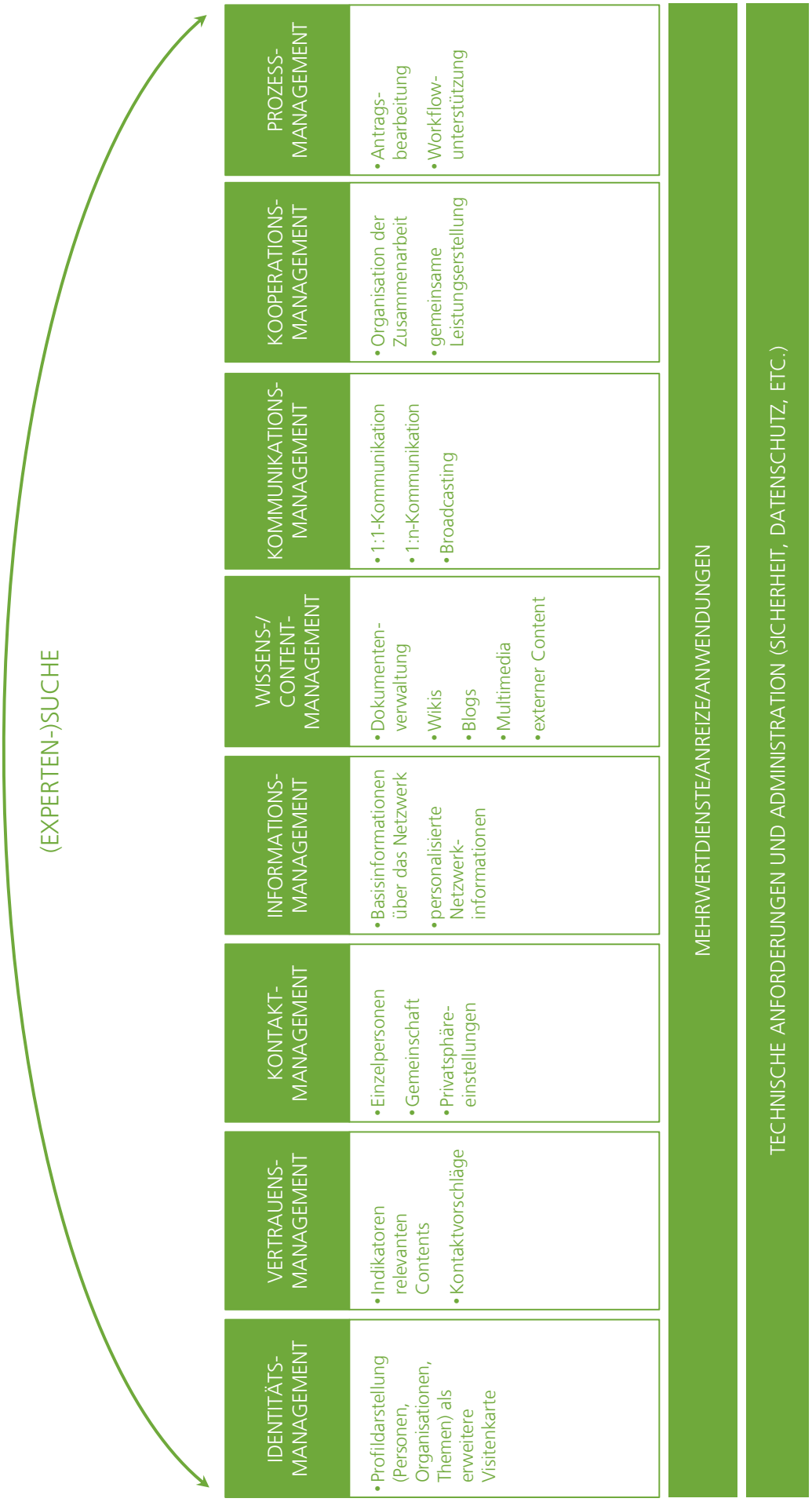


Abbildung 5 Untersuchungs-Framework

Unter **(Experten-)Suche** wird die Möglichkeit verstanden, einerseits anhand vorgegebener Kriterien wie z. B. Personen- oder Organisationsnamen die Inhalte des Netzwerks zu durchsuchen. Bei einer erweiterten Suche können verschiedene Kriterien für die Konkretisierung der Suche miteinander verknüpft werden. Ein Verwaltungsmitarbeiter könnte mithilfe dieser Funktion schneller dezentral fragmentierte Informationen wie einen im Kontext relevanten Ansprechpartner lokalisieren und so über eine Personensuche einen besseren Zugang zu Experten erhalten. Eine Volltext- bzw. Freitextsuche über alle im sozialen Netzwerk verfügbaren Inhalte könnte dabei den Zugang zu verteiltem Fachwissen unterstützen. Auf Basis von Schlagwörtern (sog. Tags) könnte zudem die oftmals zeit- und kostenintensive Informationsbeschaffung zu bestimmten Inhalten vereinfacht werden (siehe hierzu Abschnitt 4.2).

Tabelle 2 (Experten-)Suche: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Freitext-Suchfunktion	Freitextsuche
	Verschlagwortung
Suche nach …	Personen/Organisationen/Themen
Erweiterte Suche	UND-Verknüpfung
	ODER-Verknüpfung

Das digitale **Identitätsmanagement** befasst sich vornehmlich mit der Veröffentlichung und Verwaltung von persönlichen Nutzerinformationen. Dies geschieht größtenteils über die Funktion eines Profils, das den Teilnehmern des sozialen Netzwerks beispielsweise Auskünfte zu Kontaktdaten, Gruppenzugehörigkeiten und Interessen des jeweiligen Nutzers vermittelt. In ihrer Organisation vertreten Verwaltungsmitarbeiter in erster Linie ihre auf der ihnen zugewiesenen Funktion basierende Expertenrolle. Darüber hinausgehende Kompetenzen und unerwartetes Wissen, also Informationen, die sich nicht unmittelbar aus den ihnen zugeordneten Aufgaben ableiten lassen, könnten im Profil vermerkt werden und durch Preisgabe zur Erlangung eines Expertenstatus führen. Die Profildarstellung beschränkt sich allerdings nicht nur auf die einzelnen Nutzer des sozialen Netzwerks. Auch den Organisationen, Gruppen und Themen können die Funktionen des Identitätsmanagements zur Verfügung stehen. Des Weiteren sind Pinnwände bzw. Gästebücher neben ihren Funktionen zur Nachrichtenübermittelung auch Mittel zur Selbstdarstellung in sozialen Netzwerken und damit auch Funktionen des Identitätsmanagements.[212]

Tabelle 3 Identitätsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Profildarstellung	Profilbild
	Kontaktdaten (E-Mail-Adresse, Dienstnr. etc.)
	Gruppenzugehörigkeit
	Kompetenzen/Spezielle Fähigkeiten
	Pinnwand, Gästebuch
	Arbeitgeber, Position
	Kontaktliste

[212] Richter 2010, S. 73.

Das **Kontakt- bzw. Beziehungsmanagement** ermöglicht die Verwaltung und Pflege des persönlichen Netzwerks. Hierbei können sowohl einseitige (unidirektionale) sowie gegenseitige (bidirektionale) Verbindungslinien im Sinne des Follow- respektive Connect-Prinzips möglich sein. Anders als in herkömmlichen E-Mail-Programmen bieten soziale Netzwerke beispielsweise den Vorteil, Kontaktinformationen anderer Nutzer nicht selbst aktualisieren zu müssen, da jeder Nutzer seine Profildaten individuell verwaltet und andere Nutzer auf diese selbst verwalteten Daten zugreifen, anstatt sie redundant vorzuhalten. Mittels Anwesenheits- bzw. Verfügbarkeitsanzeige hätte der Verwaltungsmitarbeiter die Möglichkeit, sich über den Status seiner Kontakte innerhalb des Netzwerks zu informieren. Die Hemmschwelle, Personen innerhalb von sozialen Netzwerken anzusprechen, ist als niedriger anerkannt als im persönlichen Kontakt. Als weitere Funktionalität wird der Zusammenschluss in Gemeinschaften bzw. Gruppen verstanden, um sich gegenseitig bei der Bewältigung von quer- und ebenenübergreifenden Angelegenheiten zu unterstützen. Ferner sind in diesem Kontext Privatsphäre-Einstellungen wie verschiedene Rechte- und Rollenkonzepte und Sichtbarkeitskriterien zu erwähnen. Funktionen zur Unterstützung genannter Funktionalitäten sind beispielsweise das Anlegen von offenen oder geschlossenen Gruppen oder das Festlegen der Moderatoren einer Gruppe.

Tabelle 4 Kontakt- und Beziehungsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Einzelpersonen	Freundschaften (*connect*)
	Abonnements (*follow*)
	Kontaktliste
	Kontaktdaten exportieren/importieren
	Anwesenheitsanzeige, Verfügbarkeitsanzeige
Gemeinschaft	Offene Gruppen
	Geschlossene Gruppen/ Geschützte Bereiche
Privatsphäre-Einstellungen (Sichtbarkeitskriterien)	Rechte-/Rollenkonzept (unterschiedliche Berechtigungen)
	View-as-Funktion
	Von der Suche ausnehmen (vorrangig Gruppen)

Das **Vertrauensmanagement** umfasst Funktionen, die vormals implizite Beziehungen unter den Akteuren durch die Abbildung innerhalb eines sozialen Netzwerks explizit sichtbar und nutzbar werden lassen. Hierdurch könnte ein Zuwachs an Vertrauen in eine bestimmte Information resultieren, weil bestimmte Zusammenhänge explizit aufgezeigt werden. Dies könnte beispielsweise geschehen, indem das System dem Verwaltungsmitarbeiter bei einem neuen Kontakt anzeigt, wie dieser in Beziehung zu bereits bestehenden Kontakten steht ("Person A ist mit folgenden Ihrer Kontakte auch befreundet") oder welche Gemeinsamkeiten zwei Nutzer miteinander haben (z. B. gleiche Interessen, denselben Arbeitgeber etc.). Aufgrund der oftmals räumlichen Trennung der Akteure über Behördengrenzen hinweg ist es bei einer Zusammenarbeit essenziell die Koordination durch Vertrauen generierende Informationen zu unterstützen. Gutwin[213] unterscheidet dabei verschiedene Arten von sogenannten Awareness-Informationen, d. h. Informationen, die ein Bewusstsein über einen bestimmten Sachverhalt schaffen, wie beispielsweise die soziale Awareness. Hierzu sind vom Netzwerk generierte Kontaktvorschläge zu zählen, die sich aus dem eigenen Beziehungsmanagement ergeben. Aber auch die Favoriten- und Bewertungsfunktion (*like/dislike*) ("Person B empfiehlt den Blogbeitrag Y") oder die Besucheranzahl einer Webseite sind als bewusstseins- oder vertrauensfördernde Indikatoren identifizierbar.

[213] Gutwin, Greenberg und Roseman 1996.

Tabelle 5 Vertrauensmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Indikatoren relevanten Contents	Favoriten/Bookmarks
	like/dislike
	Besucheranzahl
Kontaktvorschläge	Kontaktvorschläge aus potenziell interessanten Content
	Kontaktvorschläge aus dem Kontaktmanagement

Neben den vertrauensfördernden Indikatoren eines sozialen Netzwerks bietet das **Informationsmanagement** dem Nutzer die Option, die Aktivitäten innerhalb seines persönlichen Netzwerks einfacher wahrzunehmen und sich Informationen individuell zusammenzustellen. Neuigkeiten im Netzwerkumfeld des Verwaltungsmitarbeiters könnten beispielsweise Status-Updates der eigenen Kontakte (Microblogs) oder die Anzeige von abonnierten RSS-Newsfeeds oder Newsletters sein. Individuelle Netzwerkinformationen fördern das Bewusstsein für das gemeinsame Netzwerk und überwinden simultan die bestehenden unzureichenden Möglichkeiten individuellen Informationsmanagements. Falsche Informationen können potenziell schneller verifiziert oder falsifiziert werden, wenn mehrere Augen darauf schauen. Wertvolle Informationen, die man im Tagesgeschäft ggf. übersehen würde, könnten so z. B. über das Abonnieren eines Newsfeeds explizit in den Bereich der Aufmerksamkeit gerückt werden. Langsame oder unzureichende Informationsflüsse in der notwendigen Quer- und ebenenübergreifenden Koordination könnten so überwunden werden (siehe hierzu Abschnitt 4.2).

Tabelle 6 Informationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Basisinformationen über das Netzwerk	Aktualisierungen, Status-Updates, Latest Activity
Personalisierte Netzwerkinformationen	RSS/Newsfeed
	Newsletter
	Nachrichtenticker (externe News)

Das **Wissens-/Content-Management** in einem sozialen Netzwerk begleitet und unterstützt vorwiegend den Lebenszyklus von sogenannten User-generated-Content, d. h. Inhalten, die von den Nutzern erstellt werden. Von der inhaltlichen Erstellung und Veröffentlichung beispielsweise mittels Blogs oder Wikis bis zur Verwaltung, Freigabe und Weiterleitung von Dokumenten mittels Bibliotheken oder Datenbanken bietet das Wissens-/Content-Management zuvörderst die Funktionalität Wissen und Inhalte zu teilen. Vor allem paralleles und redundantes Arbeiten in föderalen Strukturen beispielsweise bei Leistungsbeschreibungen, die bereits aus erfolgten Ausschreibungen anderer Dienststellen ableitbar sind, könnte vermieden und folglich der etwaige Zeit- und Kostenaufwand reduziert werden. Mittels Multimediaeinsatz (Fotos, Videos, Podcasts) könnte eine ansprechende Aufbereitung des Inhalts und Wissens realisiert werden. Auch externer Content kann innerhalb eines sozialen Netzwerks eine zentrale Rolle spielen, beispielsweise in Form von Schnittstellen zu externen Diensten.

Tabelle 7 Wissens-/Content-Management: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Verwaltung, Freigabe und Weiterleitung von Dokumenten	Filesharing (Datenablage/Dokumentenspeicher)
Wikis	Wikis
Blogs	Blogs
Multimedia	Fotos
	Videos
Externer Content	Hypertext/Hypermedien von außen
	Hypertext/Hypermedien nach außen
	Schnittstellen zu externen Diensten

Die definitorischen Grenzen zwischen dem vorangestellten Wissens-/Content-Management und dem **Kommunikationsmanagement** sind nicht trennscharf zu ziehen. Die Nutzer tauschen in der Kommunikation im Netzwerk untereinander selbstverständlich Wissen und Inhalte aus. In dieser Funktionalitätskategorie stehen allerdings die gewählten Kommunikationskanäle im Vordergrund; außerdem geht es darum, inwiefern die Kommunikation gezielt z. B. durch persönliche Nachrichten, Chats oder Videokonferenzen respektive ungezielt z. B. über öffentliche Beiträge oder Gruppennachrichten stattfindet. Hier könnte vor allem der Nutzen der Kommunikation über Behördengrenzen hinweg eine wesentliche Rolle spielen. Über das Verfassen eines Blogbeitrags könnte eine Information beispielsweise allen Mitgliedern zugänglich gemacht werden, unabhängig davon, in welcher Behörde die Verwaltungsmitarbeiter angesiedelt sind. Dies könnte beispielsweise für den ressort- und behördenübergreifenden Erfahrungsaustausch hilfreich sein.

Tabelle 8 Kommunikationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
1:1-Kommunikation	Persönliche Nachrichten
	Instant Messaging/Chat
1:n-Kommunikation	Gruppennachrichten
	Videokonferenzen
	Webinare/E-Learning
Broadcasting	Kommentarfunktion
	Statusmeldungen in Gruppen

Unter **Kooperation(smanagement)** werden die Möglichkeiten des Zusammenwirkens und des gemeinsamen Engagements für eine Aufgabe oder ein Projekt verstanden. Hierzu zählen einerseits Funktionen zur Organisation der Zusammenarbeit wie etwa eine Kalenderfunktion, die bei der gemeinsamen Terminvereinbarung behilflich ist. Andererseits werden auch Funktionen wichtig, die die gemeinsame Leistungserstellung unterstützen, wie die Echtzeitbearbeitung von Dokumenten oder Wahl- bzw. Abstimmungsfunktionen. Funktionen, die sich dem Kooperation(smanagement) zuordnen lassen, könnten als wesentliche Erleichterung in der Projektarbeit und Gruppenkommunikation der Verwaltungsmitarbeiter über Behördengrenzen hinweg verstanden werden. Zudem könnten verborgene Ideen und Kritik in einem SNÖV Ausdruck finden und zur gemeinsamen Umsetzung respektive Überwindung von Hürden genutzt werden.

Tabelle 9 Kooperationsmanagement: Funktionen und zugehörige Untersuchungskriterien

Funktion	Untersuchungskriterium
Organisation der Zusammenarbeit	Kalenderfunktion
	Veranstaltungen importieren/exportieren
	Einrichten eines Kooperationsbereichs (Einladungen/Rechte/Rollen vergeben)
Gemeinsame Leistungserstellung	Echtzeitbearbeitung von Dokumenten
	Voting-/Abstimmungsfunktion

Innerhalb eines internen sozialen Netzwerks können grundsätzlich auch die Abbildung und die Verwaltung der anzutreffenden Arbeitsabläufe bzw. Geschäftsprozesse in Form eines **Prozessmanagements** offeriert werden. Dies kann nicht nur zur Verbesserung der Steuerung, sondern auch zur Automatisierung von Geschäftsprozessen im Sinne eines Workflow-Managements führen.

Unter **Mehrwertdiensten** werden Funktionalitäten verstanden, die einen Anreiz für die Nutzer schaffen, sich aktiv im sozialen Netzwerk zu beteiligen, und folglich zu höherer Akzeptanz des Angebots führen können. Diese Mehrwertdienste können z. B. Jobbörsen, Spesenrechner oder auch Highscore-Listen der aktivsten Nutzer sein. Mithilfe eines SNÖV und etwaiger Mehrwertdienste können die Zufriedenheit der Verwaltungsmitarbeiter am Arbeitsplatz und die Arbeitgeberattraktivität der Verwaltung gesteigert werden.

6.2 BESCHREIBUNG UND UNTERSUCHUNG VON PRAXISBEISPIELEN (FALLSTUDIENANALYSE)

Im Folgenden werden sieben soziale Netzwerke in Form von Fallstudien vorgestellt und anhand der im vorherigen Abschnitt vorgestellten Funktionen untersucht. Die Netzwerke wurden ausgewählt, weil sie Bedienstete des öffentlichen Dienstes als Zielgruppe haben und damit im verwaltungsspezifischen Kontext stehen. Zwei unternehmensinterne Netzwerke wurden als Vergleichsbeispiele aufgenommen. Auswahlkriterium bildete hierbei u. a. der Zugang zu Informationen und Ansprechpartnern.

Ziel dabei ist es, den Forschungsgegenstand unter realen Bedingungen innerhalb einer Desktoprecherche explorativ zu analysieren und die spezifischen kontextabhängigen Parameter zu berücksichtigen. Mit der Fallstudienforschung als Methode der qualitativen empirischen Forschung wird dabei der Fokus auf eine möglichst ganzheitliche Sichtweise des Forschungsgegenstands gesetzt.[214] Aufgrund der Betrachtung mehrerer Fallstudien, die den Forschungsgegenstand soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung in verschiedenen Ausprägungen untersuchen (*multi-case study*), können verschiedene Fallstudien in ähnlichen Ergebnissen resultieren und diese folglich untermauern.[215] Zudem besteht innerhalb der vergleichenden Analyse mehrerer Fallstudien (sogenannte *cross-case analysis*) die Möglichkeit, mittels detaillierter Beschreibung der Sachverhalte Einflussparameter zu

[214] Eisenhardt 1989, S. 532 ff.
[215] Yin 2003.

identifizieren, denen unter anderen Umständen ggf. weniger Aufmerksamkeit gewidmet würde.[216] Die explorative Untersuchung des jeweiligen sozialen Netzwerks, Interviews mit den Akteuren sowie greifbare Dokumente in Form von bereits existierenden Fallstudien oder Präsentationen dienen in dieser Studie als Datenquellen.[217]

Die Fallstudien orientieren sich alle an einem gemeinsamen Schema, das sich aus

- einer kurzen Vorstellung des Falls,
- der Überprüfung der aus dem Untersuchungs-Framework resultierenden Anforderungen,
- dem zugrunde liegenden Ausgestaltungsmodell
- sowie dem Betreibermodell

zusammensetzt.

6.2.1 FALLSTUDIE I: CAPGEMINI UND YAMMER

Capgemini S.A. ist mit mehr als 125 000 Mitarbeitern in 44 Ländern eines der weltweit größten Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen. Als wissensintensives und projektorientiertes Unternehmen bietet die Capgemini-Gruppe Lösungen innerhalb ihrer vier Geschäftsbereiche an: Consulting, Technology, Outsourcing sowie Local Professional Services (Sogeti). Seit mehr als vier Jahren haben Capgemini-Mitarbeiter die Möglichkeit, die Technologie Yammer im Sinne eines Social Network Service zur Unterstützung ihrer Arbeit zu nutzen.[218] Das Start-up Yammer wurde im September 2008 in San Francisco, Kalifornien, gegründet und ist für derzeit über 200 000 Kunden weltweit Ansprechpartner (Stand: April 2013). Seit Juli 2012 ist Yammer Teil der Microsoft Office Division.

Der Grundstein für Capgeminis vernetzte Gemeinschaft, mittlerweile eines der größten Netzwerke auf der Metaplattform Yammer, wurde in den Niederlanden im September 2008 gelegt, als einige Capgemini-Berater in Eigeninitiative und ohne offizielle Genehmigung den im Internet in der Basisversion frei verfügbaren Dienst[219] nutzten und ein firmeneigenes Netzwerk gründeten (*bottom-up*). Zu betonen ist dabei, dass die Motivation der Capgemini-Berater eher im Explorieren einer technischen Innovation lag als im Hegen von Anforderungen an das genannte System.[220] Der Beitritt für die Mitarbeiter war und ist bis dato auf freiwilliger Basis geregelt. Mit steigender Nutzerzahl und folglich auch wachsender Aufmerksamkeit für das firmenintern genutzte Netzwerk traten zunehmend Fragestellungen bezüglich des Umgangs damit auf. In der Folge wurden z. B. Regelungen zur Nutzung externer Angebote wie Facebook für das interne Netzwerk adaptiert (Netiquette) und durch Verhaltensregeln ergänzt (Rules of Conduct). So ist beispielsweise geregelt, dass keine konkreten Kundendaten innerhalb des sozialen Netzwerks kommuniziert werden dürfen, da die Datenhoheit bei dem Anbieter Yammer und nicht bei Capgemini liegt.

---

216 Eisenhardt 1989, S. 532 ff.

217 Yin 2003.

218 Vgl. Capgemini als Kunde Yammers, Online verfügbar unter: https://www.yammer.com/customers/customer/capgemini/; Der Geschäftsbereich Consulting nutzt als internes Soziales Netzwerk zusätzlich das auf Blue Kiwi basierende System "Connect", der Geschäftsbereich Local Professional Services nutzt zusätzlich das auf IBM Lotus Connections basierende System"Teampark".

219 2011 erfolgte ein Upgrade zur Pemium Version. Barton 2011.

220 Richter et al. 2011, S. 6.

> *„Yammer is NOT a corporate tool. It is not administered, and so the access is not controlled. We have then to consider this space as some kind of grey zone, between public internet and intranet. But from a security point of view, if it is grey, I am afraid it is black. So we cannot consider Yammer is a safe place to store, exchange any confidential information. Confidential meaning either information that Capgemini might wish to keep internal such as client names, opportunity names, intellectual property, or information which is confidential because belonging to the client."*
>
> *(Group CIO, Juni 2009)*[221]

Die Nutzer behelfen sich, indem sie im Yammer-Netzwerk Verlinkungen zum Intranet herstellen, um dort firmeninterne Daten sicher und legal auszutauschen.[222] Für eine bessere Bekanntheit und Verbreitung des Angebots wird neuen Capgemini-Mitarbeitern in Deutschland das soziale Netzwerk seit 2010 innerhalb eines zweitägigen Kennenlern-Workshops vorgestellt.[223] Als global aufgestelltes Unternehmen benutzt Capgemini als Firmensprache weitestgehend Englisch. Um den Start im Netzwerk zu erleichtern, wurden landessprachige Gruppen eingeführt. Hier kann der Nutzer aufgrund persönlich bekannter Gesichter zeitnah Anschluss finden und schneller Vertrauen in das Netzwerk gewinnen.[224]

Anforderungen

Yammer erfüllt als zugrunde liegender Social Network Service nahezu alle aus dem vorgestellten Framework resultierenden Anforderungen innerhalb der jeweiligen Funktionalitätsgruppen.

Tabelle 10 Anforderungen – Capgemini mit Yammer

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitext-suche ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☑ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☑ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werk-informatio-nen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☐ Wikis ☑ Blogs ☑ Multimedia ☑ Externer Content	☑ 1:1- Kom-munikation ☑ 1:n- Kom-munikation ☑ Broadcas-ting	☑ Organisation der Zusam-menarbeit ☑ Gemeinsame Leistungs-erstellung

Im Gespräch mit Akteuren wurde Weiterentwicklungsbedarf bei Fragen der Verknüpfung von Kommunikation und Dokumentenmanagement geäußert. Zudem wurde deutlich, dass Wikis innerhalb des Social Network Service bei Capgemini eine untergeordnete Rolle spielen und nahezu nicht genutzt werden. Yammer stellt eine Wiki-ähnliche Funktion namens „Pages" zur Verfügung, die von den Mitgliedern des Yammer-Netzwerks allerdings kaum genutzt wird.

Im Vergleich zu den anderen untersuchten Fällen besitzen die Funktionen der Funktionalitätsgruppe Informationsmanagement einen höheren Stellenwert. Yammer als Social Networking Service ermöglicht es den täglichen Nachrichtenstrom für den Nutzer gezielt aufzubereiten. Zum einen werden dem Nutzer alle Nachrichten des

221 Ebd., S. 15.
222 Interview mit Sebastian Schäfer, 17.12.2012.
223 Ebd.
224 Ebd.

firmeneigenen Netzwerks chronologisch angezeigt („Company Feed"), um Transparenz der Netzwerkaktivitäten herzustellen. Zum anderen existiert ein individualisierter Nachrichtenstrom („My Feed"), der den Nutzer auf für ihn persönlich relevante Themen aufmerksam macht.[225] Eine Nachricht wird dem Nutzer beispielsweise angezeigt, wenn die Nachricht in einer Gruppe geschrieben wurde, in der der Nutzer Mitglied ist.

Ausgestaltungsmodell

Der Zutritt zum Yammer-Netzwerk wird gewährt, indem Mitarbeiter sich mit ihrer dienstlichen E-Mail-Adresse registrieren und verifizieren. Alle Mitarbeiter sind infolgedessen Mitglieder eines firmeneigenen geschlossenen Netzwerks, das mithilfe der E-Mail-Adressen-Domain generiert wurde. Bisher gibt es allerdings noch keine Funktion, die es erlaubt, einen Nutzer nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen dem Netzwerk zu verweisen. Hierzu muss erst der Eingang gesperrt werden, da die E-Mail-Adresse des etwaigen Mitarbeiters im Netzwerk weiterhin als aktiver Account geführt wird. Die Mitglieder eines geschlossenen Netzwerks haben die Möglichkeit, ein externes Netzwerk anzulegen, um mit Akteuren außerhalb der eigenen Firmenwände zu kommunizieren. Hierzu hat der Nutzer die Wahl zwischen einem offenen und einem geschlossenen Bereich. Der Zutritt von Externen wird bei Letzterem ausschließlich durch eine explizite Einladung durch den Administrator gewährt. Dieser organisatorische Ansatz entspricht folglich dem geschlossenen sozialen Netzwerk mit Möglichkeit der Nutzung durch ausgewählte Nutzer von außen.

Betreibermodell

Die Betreiberorganisation des Netzwerks ist das Unternehmen Yammer, das damit die Bereitstellung, den technischen Betrieb der Plattform sowie die Weiterentwicklung übernimmt. Yammer bietet die Funktionalitäten eines Social Network Service als kommerziellen Dienst an, der von den Mitgliedern des Unternehmens genutzt wird.

Der Service steht den Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung. Begonnen wurde mit der frei verfügbaren Basisversion. 2011 erfolgte allerdings ein Upgrade zur Premium-Version, sodass für das Unternehmen Kosten für die Nutzung des Dienstes anfallen. Zudem entstehen indirekt Kosten für die Community Manager, die vom Unternehmen bezahlt werden.[226]

6.2.2 FALLSTUDIE II: CSC UND JIVE

Computer Sciences Corporation (CSC) ist einer der führenden Anbieter von IT-gestützte Businesslösungen und Dienstleistungen. Über 92 000 Mitarbeiter beschäftigt CSC in mehr als 70 Ländern und berät als trend- und innovationsorientiertes Unternehmen seine Kunden seit mehr als 50 Jahren u. a. in Geschäftsfeldern wie Entwicklung von Anwendungssoftware, Systemintegration und Outsourcing. Im Mai 2009 startete die Pilotierung eines Social Network Services in Zusammenarbeit mit Jive Software Inc.[227] Jive Software ist ein 2001 in Delaware gegründeter US-amerikanischer Softwarehersteller, der den Mitarbeitern von CSC mit dem Hauptprodukt Jive Social Business Software (SBS) eine webbasierte Softwareplattform zur Verfügung stellt.

[225] Die für den Nutzer relevanten Nachrichten werden dabei nach sechs Kriterien ausgewählt: Die Nachricht wurde (1) von einem Nutzer geschrieben, dem man folgt; (2) wurde in einer Gruppe geschrieben, der man angehört; (3) gehört zu einer Diskussion, in der mindestens ein Nutzer beteiligt ist, dem man folgt; (4) wurde von einem Nutzer „gelikt" oder (5) enthält ein Schlüsselwort, dem man folgt oder (6) enthält explizit den eigenen Namen. Jive o.J. a.

[226] Interview mit Sebastian Schäfer, 17.12.2012.

[227] Vgl. die C3 Website im CSC Intranet.

Als global aufgestelltes IT-Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen sieht CSC sich wie vergleichbare Unternehmen alltäglichen Herausforderungen gegenübergestellt. Die Lokalisierung von Expertenwissen oder der Verlust von geistigem Eigentum durch Fluktuation sind offenkundig wahrnehmbar.[228] Zudem hemmen Insellösungen und interne Communities in den verschiedenen Abteilungen das Potenzial grenzüberschreitender Kooperation sowie Kollaboration.[229] Aber auch auf die Erwartungen der eigenen Mitarbeiter – insbesondere der sogenannten Digital Natives – Technologien aus dem Privatbereich im Unternehmensalltag nutzen zu können, sollte reagiert werden.[230] Die strategische Initiative "C3: Connect. Communicate. Collaborate." sollte die führenden 2.0-Technologien explorieren und benchmarken, um eine Lösung zu finden, die das Potenzial hat, die genannten Barrieren zu überwinden. Die Initiative CSC C3 entschied sich für die Social Business Software Jive und konnte u. a. aufgrund eines breit aufgestellten Netzes aus engagierten Fürsprechern, die neuen Nutzern bei Fragen zum Netzwerk zur Seite standen, nach nur 20 Wochen schon mehr als 25 000 registrierte Nutzer verzeichnen.[231] Ein Jahr nach der Pilotierung erreichte die Nutzerabdeckung 100 Prozent und wurde dem auferlegten Leitspruch gerecht: „Das Verbinden von Menschen untereinander, Menschen mit Inhalten und Menschen mit Gemeinschaften." („connect people to people, connect people to content, and connect people to communities")[232] Ein weiterer Faktor rascher Akzeptanz der Technologie war der Fokus auf einen leichten Einstieg in das soziale Netzwerk. Nach der Registrierung sind Nutzer oft gehemmt, ihren ersten Beitrag zu schreiben. Hierzu bietet C3 eine Gruppe namens „virtueller Wasserspender" (*virtual watercooler*) an. Wie im Unternehmen am realen Wasserspender treffen sich Mitarbeiter in der Gruppe und unterhalten sich u. a. auch über nicht arbeitsbezogene Themen - ein Bereich, in dem die Nutzer sich ausprobieren können, um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sie den Social Network Service für ihre Bedürfnisse nutzen können. Eine der beliebtesten Einstiegsfragen ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Herkunft der Mitarbeiter.[233]

Anforderungen

Jive SBS erfüllt nahezu ausnahmslos alle aus dem vorgestellten Framework resultierenden Anforderungen innerhalb der jeweiligen Funktionalitätsgruppen.

Tabelle 11 Anforderungen – CSC C3 mit Jive

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitext-suche ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☑ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☑ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werk-informatio-nen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☐ Wikis ☑ Blogs ☑ Multimedia Externer Content	☑ 1:1- Kom-munikation ☑ 1:n- Kom-munikation ☑ Broadcas-ting	☑ Organisati-on der Zu-sammenar-beit ☑ Gemeinsame Leistungs-erstellung

228 Jive o.J. b.
229 Ebd.
230 Ebd.
231 Flanagan 2010.
232 Jive o.J. b.
233 Ebd.

Besonders hervorzuheben sind zum einen das Kooperationsmanagement und das Informationsmanagement. Ersteres findet im Feature „Jive for Microsoft" Entsprechung, das die Integration von Microsoft Sharepoint, Office sowie Outlook zur gemeinsamen Leistungserstellung ermöglicht. Jive SBS legt zudem Wert darauf, dass die Nutzer sich nicht von all den stattfindenden Unterhaltungen im Netzwerk überfordert fühlen, sondern sich auf die für sie relevanten, wichtigen Inhalte konzentrieren können. Das Prinzip des Folgens (*follow*) erleichtert den Nutzern, die Netzaktivitäten in Aktivitätsströme (*activity streams*) zu bündeln. Neben dem Folgen von Kollegen oder Gruppen können benutzerdefinierte Nachrichtenströme (*streams*) in der Projektarbeit bedeutend sein, um schnell bezüglich zusammenhängender Aktivitäten auf dem aktuellen Stand zu sein. Der Fokus auf Individualisierbarkeit bestätigt sich auch im Anlegen von Gruppen, deren Gestaltung durch eine Auswahl mannigfacher Widgets wie u. a. „Aktuelle Umfragen", „Unbeantwortete Fragen" oder „Kürzlich beigetretene Benutzer" angepasst werden kann. Zudem ist die eigene Profildarstellung für unterschiedliche Betrachter anpassbar. Mittels der „View-as-Funktion" kann der Nutzer sich eine Vorschau seines Profils aus der Sicht einer anderen Person wie z. B. Arbeitskollegen anzeigen lassen und so seine Privatsphäre-Einstellungen besser kontrollieren.[234] Jive SBS legt Wert darauf, Nutzer zu motivieren, sich aktiv im Netzwerk zu beteiligen. Als Anreiz wählt Jive den Ansatz der Gamifizierung, bei dem spieltypische Elemente wie z. B. Erfahrungspunkte oder Ranglisten für einen spielfremden Kontext genutzt werden. Bei Jive werden Reputationspunkte für verschiedene Aktionen vergeben. Eine Aktion ist z. B. die Teilnahme eines Nutzers an einer Abstimmung. Durch das Sammeln von Punkten steigt der Nutzer bezüglich seines Erfahrungs- und Reputationsstatus auf.

Ausgestaltungsmodell

Die Mitarbeiter registrieren sich mit ihrer dienstlichen E-Mail-Adresse auf der von Jive angebotenen webbasierten Plattform und erhalten so Zutritt zum firmeneigenen geschlossenen Netzwerk, das mittels Domainadresse generiert wurde. Hier können sie sich in Gruppen mit unterschiedlichem Zugangscharakter organisieren. Neben den offenen Gruppen können auch Gruppen angelegt werden, in denen Nichtmitglieder alle Inhalte einsehen, aber nur Mitglieder Beiträge erstellen können. Für die Mitgliedschaft in privaten Gruppen ist eine Genehmigung bzw. Einladung erforderlich. Dies gilt auch für geheime Gruppen, die zusätzlich nicht im Gruppenverzeichnis aufgelistet werden. Der externe Zugriff von Personen außerhalb des Netzwerks ist zudem möglich, indem der Person erlaubt wird, nur einer bestimmten Gruppe beizutreten. Dieser organisatorische Ansatz entspricht demzufolge dem geschlossenen sozialen Netzwerk mit Möglichkeit der Nutzung für ausgewählte Nutzer von außen.

Betreibermodell

Das Netzwerk C3 wurde *top-down* eingeführt, und das Unternehmen CSC zeichnet verantwortlich für das soziale Netzwerk. Die Bereitstellung des Service erfolgt durch „Jive Hosting", das den technischen Betrieb der Plattform seinerseits an einen IT-Dienstleister outgesourct hat.[235] Der Service steht allen Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung und wird vom Unternehmen CSC finanziert.

[234] Verbindungen und Kollegen unterscheiden sich insofern, als Kollegen demselben Management unterstehen.
[235] Vgl. Datenschutz-Informationen zu C3 im CSC Intranet.

6.2.3 FALLSTUDIE III: GOVLOOP

Im Mai 2008 gründete Steve Ressler, ein damals 28-jähriger Informatiker des Heimatschutzministeriums der Vereinigten Staaten, den Social Network Service GovLoop (http://www.govloop.com/). Ursprünglich für die Vernetzung von Verwaltungsmitarbeitern konzipiert, nutzten zunehmend auch all jene, die sich für Verwaltung interessieren, das Netzwerk. Ein Jahr nach der Gründung konnten schon 10 000 registrierte Nutzer verzeichnet werden.[236] Im September 2009 übernahm GovDelivery, ein Anbieter von digitalen G2C-Kommunikationslösungen, GovLoop. Mit heute mehr als 65 000 Mitgliedern (Stand: Januar 2013) und der Mission, „Verwaltung zu verbinden, um Verwaltung zu verbessern" („connect government to improve government") ist GovLoop zum Vorbild für andere Länder wie beispielsweise Australien[237] oder die Niederlande[238] geworden, das GovLoop-Modell repliziert wurde.[239] Von der und für die Verwaltungsgemeinschaft entwickelt, erhält GovLoop willentlich keine Förderung oder formale Unterstützung seitens der US-Regierung.[240] GovLoop basiert auf der Technologie Ning, die vom gleichnamigen Unternehmen im Oktober 2005 gelauncht wurde.

Anforderungen

GovLoop erfüllt mit wenigen Ausnahmen die aus dem Untersuchungs-Framework resultierenden Anforderungen.

Das Konzept GovLoops baut dabei auf vier Säulen auf: Community, Service, Training und Events.[241] Innerhalb dieser Bereiche unterscheidet sich GovLoop signifikant von anderen sozialen Netzwerken, die in dieser Studie Erwähnung finden. Dies liegt vor allem an dem offenen Charakter des Netzwerks. So besteht die „Community" nicht nur aus US-amerikanischen Verwaltungsmitarbeitern, sondern wird durch Mitglieder aus internationalen Verwaltungen sowie Interessierten aus Wirtschaft und Wissenschaft belebt. GovLoop bietet zudem Dienste („Service") an, um Fähigkeiten, Wissen und Karrieren der Verwaltungsmitarbeiter zu fördern. Neben einer Stellenbörse ermöglicht beispielsweise die Gruppe „Rock Your Resume!" die Aneignung von Hilfestellungen, um den eigenen Lebenslauf zu optimieren. Ein hoher Stellenwert wird den Schulungen und Webinaren („Training" und „Events") zuteil, die einerseits von GovLoop selbst, aber auch von Unternehmen angeboten werden können. Im Reiter „GovLoop Directory" kann man neben Schulungen auch nach Firmen und deren Produkten suchen und diese bewerten. Zur Erhöhung der Partizipations- und Leistungsbereitschaft der Nutzer bedient sich GovLoop unterschiedlicher Anreizsysteme. Auf der einen Seite gibt es verschiedene Mehrwertdienste wie beispielsweise einen Spesenrechner, der anzeigt, wie viel das Hotel und das Essen in der ausgewählten Stadt kosten darf, welche Restaurants und Hotels empfohlen werden, welche Events stattfinden und welche GovLoop-Mitglieder sich in dieser Stadt befinden. Auf der anderen Seite können Nutzer sich untereinander virtuelle Geschenke überreichen und durch Ausführung verschiedener Aktivitäten wie etwa das Verfassen eines neuen Blogposts Punkte sammeln, um in höhere Erfahrungsstufen zu gelangen.

236 Fiorenza 2012.
237 OZLoop o.J.
238 Ambtenaar 2.0 o. J. Später entschied man in den Niederlanden zu Open Source Technologie überzuwechseln. Es entstand das Netzwerk „Pleio" (vgl. Abschnitt 6.2.4).
239 Luehrs 2010.
240 Govloop o. J. a.
241 Fiorenza 2012.

Tabelle 12 Anforderungen – GovLoop

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitext-suche ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☐ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☐ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werk-informatio-nen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☐ Wikis ☑ Blogs ☑ Multimedia Externer Content	☑ 1:1- Kom-muni-kation ☑ 1:n- Kom-muni-kation ☑ Broadcas-ting	☑ Organisati-on der Zu-sammenar-beit ☑ Gemeinsame Leistungs-erstellung

Das Netzwerk macht keine Einschränkungen, welche Themen diskutiert werden können. Daher ist eine große Bandbreite an Themen zu finden. Gruppen mit hohen Mitgliederzahlen sind beispielsweise „Communication Best Practices“[242] mit 1 284 Mitgliedern, „Knowledge Management in Government“[243] mit 802 Mitgliedern und „Social Media for Government“[244] mit 769 Mitgliedern. Neben den genannten Gruppen mit einer größeren Anzahl von Mitgliedern existieren viele weitere Gruppen, die sich mit Spezialthemen befassen und kleinere Mitgliederzahlen aufweisen. Insgesamt gibt es 984 sichtbare Gruppen bei GovLoop.

Ausgestaltungsmodell

GovLoop entspricht dem Ansatz eines offenen sozialen Netzwerks. GovLoop prüft die eingegebenen Daten nach der Registrierung, bevor dem Nutzer der volle Leistungsumfang des Netzwerks zur Verfügung steht. Innerhalb des sozialen Netzwerks können die Mitglieder öffentliche oder private Gruppen erstellen. Für die Teilnahme an privaten Gruppen ist Voraussetzung, eine persönliche Einladung erhalten zu haben.

Betreibermodell

Das SNÖV GovLoop ist keine Anwendung der US-amerikanischen Regierung und Verwaltung und erhält keine Finanzierung oder formelle Unterstützung seitens der Regierung oder der Verwaltung. Entsprechend besteht keine finanzielle oder institutionelle Anbindung an den öffentlichen Sektor.

Die verantwortliche Organisation hinter dem SNÖV ist die gleichnamige Firma „GovLoop“ und damit ein Privatunternehmen. GovLoop ist eine Tochtergesellschaft der GovDelivery, einer Firma mit Sitz in Minnesota.[245] Ob verantwortliche Organisation und technischer Betrieb bei unterschiedlichen Akteuren liegen, ist nicht bekannt.

Das SNÖV GovLoop wird u. a. über ein Sponsorship[246] finanziert, bei dem Unternehmen dafür bezahlen, Inhalte oder Werbung z. B. zu ihren Dienstleistungen oder Produkten in dem Netzwerk zu teilen. Diese „gesponserten Seiten“ werden explizit als solche gekennzeichnet, um sicherzustellen, dass sie von Seiten unterschieden werden können, die „allein dem Zweck dienen, Wissen zu teilen, Probleme zu lösen und Beziehungen zu knüpfen“[247].

242 Govloop o. J. b.
243 Govloop o. J. c.
244 Govloop o. J. d.
245 Govloop o.J. a.
246 Govloop o. J. e.
247 Ebd.

6.2.4 FALLSTUDIE IV: PLEIO

Im März 2008 entschied das niederländische Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Nahrungsmittelqualität, das Forschungsprojekt „Civil Servant 2.0" ins Leben zu rufen, um die Effekte des Webs 2.0 innerhalb des eigenen Ministeriums zu untersuchen.[248] Der Projektmanager Davied van Berlo startete einen gleichnamigen Blog, um Entwicklungen zu diskutieren und Wissen auszutauschen. Der Blog erlangte schnell Aufmerksamkeit, auch bei anderen Ministerien und lokalen Institutionen, und wurde Knotenpunkt der Diskussion, wie Government 2.0 sich zukünftig in den Niederlanden gestalten wird. Ein Erfolg von Civil Servant 2.0 war der Start des sozialen Netzwerks „Pleio – Government Square" im Jahr 2009. Intention der Gründer war es, den Austausch zwischen Verwaltungsmitarbeitern generell und Verwaltungsmitarbeitern und Bürgern zu befördern. Zusätzlich waren sie der Auffassung, dass Verwaltungsmitarbeiter auf andere, nicht kontrollierbare Plattformen ausweichen würden, wenn ihnen nicht die Möglichkeit gegeben werde, über Themen zu diskutieren („Keeping information in the building doesn't work anymore.").[249] Die Nutzerzahlen belaufen sich auf über 38 000 (Stand: November 2012). Darunter sind bisher Mitglieder aus den Niederlanden und Belgien vertreten. Zusätzlich hat man eine englischsprachige EU-Instanz gestartet.[250]

Pleio basiert auf der Open Source Software Elgg und ist durch eigene Softwaremodule (Plug-Ins) erweiterbar. Dies hat den Vorteil, dass jeder Nutzer als wichtig erachtete Funktionen selbst entwickeln kann und dem gesamten Netzwerk zur Verfügung zu stellen.

Anforderungen

Das niederländische Netzwerk Pleio erfüllt mit wenigen Ausnahmen die sich aus dem Untersuchungs-Framework ergebenden Anforderungen. Im Bereich des Vertrauensmanagements sind noch ungenutzte Potenziale festzustellen.

Tabelle 13 Pleio mit Elgg

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitext-suche ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☐ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☐ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werk-informatio-nen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☐ Wikis ☑ Blogs ☑ Multimedia ☑ Externer Content	☑ 1:1- Kom-munikation ☑ 1:n- Kom-munikation ☑ Broadcas-ting	☑ Organisati-on der Zu-sammenar-beit ☑ Gemeinsame Leistungs-erstellung

248 Civil Servant 2.0 o. J.
249 Interview mit Davied van Berlo, 19.12.2012.
250 Ebd.; Pleio o. J. a.

Pleio ermöglicht grundsätzlich vier Ebenen der Nutzung, die im Folgenden kurz skizziert werden.

- Persönlicher Bereich: Im persönlichen Bereich, dem sogenannten Dashboard, kann der Nutzer aus einer Fülle von kleinen Programmen wählen, sogenannten Widgets, die frei platzierbar in die eigene Profilseite integriert werden und diese individuell gestaltbar werden lassen. Solche Widgets können beispielsweise demnächst anstehende Veranstaltungen, die letzten Umfragen im Netzwerk, die zuletzt hochgeladenen eigenen Dateien oder, simpler, die eigenen Freunde oder Gruppen anzeigen.
- Gruppen: Innerhalb offener und geschlossener Gruppen können neben der gängigen Diskussionsfunktion auch u. a. Dateien, Fotos und Videos hochgeladen werden. Zukünftig sollen auch Videokonferenzen realisiert werden können.[251]
- Unterseiten: Eine Besonderheit von Pleio ist, dass öffentliche Stellen innerhalb des Netzwerks private und damit geschlossene Unterseiten für den internen Austausch erstellen können und diese wie das Intranet verwenden können. Dadurch entsteht quasi ein geschlossenes Netzwerk im offenen Netzwerk. Darüber hinaus können sie auch öffentliche und damit frei zugängliche Seiten z. B. für den inter-administrativen Austausch oder auch E-Partizipation mit Bürgern nutzen. Neben den zentral auf Pleio verfügbaren Social Intranet Guidelines und dem Code of Conduct kann jede Gemeinschaft für ihre zugehörige Unterseite auch eigene Regeln festlegen. Die eigene Unterseite lässt sich visuell gegenüber anderen Unterseiten abgrenzen, da die Widgets farblich anpassbar sind oder ein individualisiertes Banner eingepflegt werden kann.
- Networking-Plattform: Wissen und Erfahrungen sollen über alle Verwaltungsebenen hinweg untereinander ausgetauscht werden können.

Van Berlo hat die Vision, Pleio durch den weiteren Ausbau der Funktionen als Arbeitsplattform zu gestalten und die tägliche Arbeit der Nutzer zunehmend auf die Plattform zu verlagern: beginnend bei Textverarbeitungs- und E-Mail-Programmen über Internetrecherchen bis hin zu sozialer Vernetzungen.[252] Dazu müssten weitere Funktionen des Kooperationsmanagements und des Prozessmanagements in den Social Network Service integriert werden.

Ausgestaltungsmodell

Die Initiatoren des niederländischen Netzwerks sind der Auffassung, dass geschlossene Netzwerke eine Eintrittshürde implizieren.[253] Konzipiert als offenes Netzwerk, richtet sich Pleio einerseits an Individuen, die Interesse haben, sich über verwaltungsspezifische Themen auszutauschen, Gleichgesinnte zu finden und folglich selbstständig Nutzen aus dem Netzwerk zu ziehen („energy of individuals“).[254] Andererseits richtet sich Pleio auch an öffentliche Stellen. Deren Mitarbeiter sind oftmals schon bei Pleio aktiv. Entsprechend ist für diese Organisationen die Eintrittshürde geringer, weil ein Mehrwert bereits durch den Nutzen der eigenen Mitarbeiter impliziert wird.[255] Zudem besteht wie vorangegangen erwähnt neben dem Anlegen von geschlossenen Gruppen die Möglichkeit, Unterseiten anzulegen, um Dritte vom eigenen Organisationsbereich auszuschließen. Eine Vielzahl von öffentlichen Stellen nutzt eigene Unterseiten im SNÖV Pleio als Alternative zum jeweiligen Intranet. Andere nutzen die Möglichkeiten des Netzwerks, um Bürger zu involvieren.[256]

[251] Interview mit Davied van Berlo, 19.12.2012.
[252] Ebd.
[253] Ebd.
[254] Ebd.
[255] Ebd.
[256] Vgl. van Berlo 2011, S. 200.

Betreibermodell

Das SNÖV Pleio wird von der nicht profitorientierten Stiftung „Ambtenaar 2.0" verantwortet. Sie ist zu 100 Prozent in öffentlicher Hand und hat sieben öffentliche Stellen aus den Niederlanden und Belgien als Mitglieder (Stand: Dezember 2012). Sie verantwortet die Steuerung (Governance) und verwaltet die Weiterentwicklung und den technischen Betrieb. Über die Stiftung mit ihren öffentlichen Stellen als Stifter besteht zwar keine direkte, aber eine indirekte institutionelle Anbindung an den öffentlichen Sektor.

Die Bereitstellung und der technische Betrieb der Plattform sind an einen privaten Dienstleister ausgelagert. Pleio basiert auf Open Source Software und wird über einen Kollaborations-Ansatz weiterentwickelt. Da der Quellcode jedem zugänglich ist, haben die beteiligten Organisationen die Möglichkeit, die Plattform weiterzuentwickeln und neue Funktionalitäten beizutragen. Die entwickelten Module sollen danach für alle Nutzer verfügbar gemacht werden.[257] Darüber hinaus können externe Dienstleister für spezielle Weiterentwicklungen beauftragt werden.[258]

Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass die Daten auf Servern in Europa gehalten werden und damit nicht unter den US-amerikanischen Patriot Act fallen. Diese Server stehen im Eigentum der Ambtenaar 2.0-Stiftung und sind von der niederländischen Regierung zertifiziert und daher als vertrauensvoll akzeptiert.[259] Die Daten bleiben unter der Kontrolle der öffentlichen Hand. Die Nutzer hingegen willigen ein, ihre eigenen Inhalte zu verantworten.[260]

Pleio erhebt keine Gebühren und finanziert sich über Spenden. Pleio bittet Organisationen konkret dann um Spenden, wenn diese die Kosten für Intranetseiten einsparen, indem sie die Unterseiten im Netzwerk nutzen. Die Einnahmen werden verwendet, um die Plattform über externe Dienstleister weiterentwickeln zu lassen und mit der Plattform verbundene Initiativen zu starten.[261] Alle Einnahmen und Ausgaben seit Stiftungsgründung sind in einem Geschäftsbericht einsehbar.[262] Die laufenden Kosten beziffern sich auf ca. 100 000 € pro Jahr.[263]

6.2.5 FALLSTUDIE V: KNOWLEDGE HUB

Als Social Networking Service der Local Government Association (LGA) wurde The Knowledge Hub[264] 2011 in Großbritannien gelauncht. The Knowledge Hub ersetzte damit den Vorgänger „Communities of Practice for Public Service", eine Webseite, die vom Local Government Improvement and Development als Teil der Local Government Group und in Partnerschaft mit dem Improvement Service in Scotland bereitgestellt wurde.[265] Hauptziel der Initiatoren von The Knowledge Hub war es, tradierte Arbeitsweisen innerhalb des öffentlichen Sektors aufzubrechen und durch Best Practices zu ersetzen. Vor dem Hintergrund des theoretischen Konzepts

257 Pleio o. J. b.
258 Interview mit Davied van Berlo, 19.12.2012.
259 Ebd.
260 Pleio o.J. b.
261 Vgl. Ambteenar 2.0 Steun o. J.
262 Vgl. Ambtenaar 2.0 Entwicklung o. J.
263 Interview mit Davied van Berlo, 19.12.2012.
264 The Knowledge Hub o. J.
265 Vgl. CoP (o.J.)

der Community of Practice[266] sollen diese Erfolgsmethoden durch einen regen Austausch von Wissen und Erfahrungen identifiziert werden. Zudem soll durch die Bündelung gängiger Dienste die Informationsübermittlung und Vernetzung der im öffentlichen Sektor Beschäftigten vereinfacht werden. Aktuell existieren 100 000 registrierte Nutzer (Stand: April 2012). The Knowledge Hub ist allerdings derzeit Thema im Sparprogramm der LGA. Die Nachricht über eine mögliche Schließung des sozialen Netzwerks löste starke Entrüstung bei den Nutzern aus.[267] Eine Entscheidung über diesen Umstand steht bisher noch aus (Stand: September 2013).

The Knowledge Hub wurde von PFI Knowledge Solutions auf Basis der Open Source Software Liferay und Intelligus designt und entwickelt. Liferay Inc. wurde 2004 gegründet und stellt eine lizenzkostenfreie Open Source Software Alternative zu Microsoft Office Sharepoint Server dar.

Anforderungen

Der staatliche Wissenspool The Knowledge Hub erfüllt nahezu sämtliche aus dem Framework resultierenden Anforderungen.

In den Bereichen Informations-, Wissens- und Content-Management kann die Wissensplattform, dem Namen entsprechend, als Vorbild fungieren. Die detaillierte Strukturierung und Aufbereitung des Contents steht im Vordergrund; wo Potenziale der Verschlagwortung bestehen, werden diese auch genutzt. Der Nutzer wird bei seiner Suche im Netzwerk begleitet und geführt, indem er auf verwandten Content hingewiesen wird und Blogs, Dokumente oder Kontakte vorgeschlagen werden, die im Kontext der Suche relevant sein könnten. Neben den gängigen Indikatoren für relevanten Content, wie Favoriten und Like-Funktion, geben die Seitenaufrufe beispielsweise eines Blog Posts Auskunft darüber, wie populär der Content ist. In der Bibliothek des Netzwerks ist jedes Dokument mit entsprechenden Metadaten wie Autor, letzter Aktualisierung oder Anzahl der Downloads versehen und mit Überbegriffen verschlagwortet. Der hohe Grad an Detailgenauigkeit bei der Systemgestaltung spiegelt sich auch bei etwaigen Schnittstellen des Netzwerks wider. Beispielsweise haben die Nutzer die Möglichkeit, Verbindungen zu allen gängigen Social Media Accounts anzulegen. Ob diese für alle Nutzer sichtbar sind oder nur für die eigenen Kontakte, kann in den detaillierten Privatsphäre-Einstellungen festgelegt werden. Die Nutzer von Knowledge Hub können sich einerseits via Benutzername und Passwort oder andererseits mithilfe von OpenID anmelden. OpenID ist ein dezentrales Authentifizierungssystem für webbasierte Services, das es erlaubt, sich nach einmaliger Registrierung mit Benutzername und Passwort bei einem OpenID-Provider nur noch auf Basis der sogenannten OpenID anzumelden.

Tabelle 14 Anforderungen Knowledge Hub mit Liferay und Intelligus

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitext-suche ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☑ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☑ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werkinfor-mationen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☑ Wikis ☑ Blogs ☑ Multimedia ☑ Externer Content	☑ 1:1- Kom-munikation ☑ 1:n- Kom-munikation ☑ Broadcas-ting	☑ Organisati-on der Zusammen-arbeit ☐ Gemeinsame Leistungs-erstellung

[266] Wenger 1998.

[267] Marsh 2013.

Ausgestaltungsmodell

Knowledge Hub als offenes soziales Netzwerk gemäß der Definition innerhalb dieser Studie verzichtet nach der Registrierung eines neuen Nutzers auf die Überprüfung der eingegebenen Daten. Die Erstellung von Kooperationsbereichen im Sinne von Gruppen kann nicht selbstständig durch den Nutzer erfolgen, sondern muss beantragt und durch Knowledge Hub genehmigt werden. Die genehmigten Gruppen können dabei offenen oder geschlossenen Kooperationsbereichen entsprechen.

Betreibermodell

Das SNÖV Knowledge Hub ist ein Angebot der Local Government Association. Die LGA ist eine Mitgliederorganisation ähnlich der deutschen Rechtsform des eingetragenen Vereins mit insgesamt 412 Mitgliedskommunen. Die Ziele bestehen darin, die kommunalen Regierungen und Verwaltungen zu unterstützen und zu fördern und zur Verbesserung des Regierungs- und Verwaltungshandelns beizutragen.[268] Über die LGA mit ihren öffentlichen Stellen als Mitglieder besteht zwar keine direkte, aber eine indirekte institutionelle Anbindung an den öffentlichen Sektor. Die LGA zeichnet verantwortlich für das Angebot. Der technische Betrieb der Plattform erfolgt durch die „Improvement and Development Agency for Local Government" (IDeA)[269], eine hundertprozentige Tochter der LGA.[270]

Die Teilnahme an Knowledge Hub ist für jedermann kostenlos möglich. Die Finanzierung erfolgt über die LGA, die sich u. a. aus Mitgliedsbeiträgen finanziert.

6.2.6 FALLSTUDIE VI: VERWALTUNGS- UND BESCHAFFERNETZWERK

Seit der Gründung des Verwaltungs- und Beschaffernetzwerks (VuBN) im Jahr 2007 haben Mitarbeiter der öffentlichen Hand die Möglichkeit, Informationen und Erfahrungen zu öffentlichen Themen innerhalb eines Fachnetzwerks auszutauschen. Die vier Gründer starteten das Netzwerk ursprünglich mit der Idee, eine Plattform für das öffentliche Auftragswesen zu schaffen, um den effizienten Austausch und das Auflösen der Anonymität der Involvierten durch eine Vernetzung von öffentlichen Verwaltungsstellen zu fördern.[271] Die bisher oft redundant erstellten Leistungsbeschreibungen sollten beispielsweise im Netzwerk zur Verfügung gestellt werden, um Doppelarbeiten zu vermeiden.[272] Heute beschäftigt sich das VuBN nicht mehr nur ausschließlich mit dem öffentlichen Auftragswesen; der offene Austausch rund um alle Themen der öffentlichen Verwaltung ist erwünscht. Die 10 000 registrierten Nutzer (Stand: 2012)[273] diskutieren in weit über 100 themenspezifischen Fachgruppen und -foren zu Fragestellungen beispielsweise in den Bereichen E-Vergabe oder E-Government-Best-Practices. Konkrete Social Intranet Guidelines oder der in anderen Netzwerken gängige Code of Conduct zur Regelung des Verhaltens im sozialen Netzwerk existieren nicht. Die Betreiber vermuten, dass der in den AGB vorgegebene Ansatz der

268 LGA o.J. a.

269 Die IDeA hat die Rechtsform einer „company with limited by guarentee". Dies ist im britischen Gesellschaftsrecht eine Sonderform einer Kapitalgesellschaft, bei der kein Stammkapital gebildet wird. Sie kommt häufig bei nicht-gewinnorientierten Unternehmen zur Anwendung.

270 Vgl. LGA o.J. b.

271 Interview mit Michael Broens, 07.11.2012.

272 Ebd.

273 Kommune 21 2012.

Klarnamenverwendung selbstregulierend zu korrektem Verhalten im Netzwerk führt.[274] Die Kommunikation ist ausschließlich durch arbeitsrelevante Themen bestimmt, obwohl dies nicht explizit vorgegeben ist.[275]

Das VuBN basiert auf einer Eigenentwicklung der ondux GmbH, die als Spin-off der Julius-Maximilians-Universität Würzburg hervorgegangen ist. Die Initiatoren entschieden sich aus wettbewerbsspezifischen Gründen für Closed-Source-Software.[276]

Anforderungen

Das VuBN erfüllt die wesentlichen Anforderungen des Untersuchungs-Frameworks mit Defiziten im Bereich des Vertrauens- und Kooperationsmanagements.

Tabelle 15 Anforderungen – VuBN mit Eigenentwicklung

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitextsu-che ☑ Suche nach Personen/ Organi-sationen/ Themen ☑ Erweiterte Suche	☑ Profil-darstellung Personen/ Organi-sationen/ Themen	☐ Indikatoren relevanten Contents ☑ Kontakt-vorschläge	☑ Einzel-personen ☑ Gemein-schaft ☑ Privatsphäre-Einstellun-gen	☑ Basis-informatio-nen über das Netz-werk ☑ Personali-sierte Netz-werk-informatio-nen	☑ Dokumen-ten-verwaltung ☐ Wikis ☐ Blogs ☐ Multimedia ☑ Externer Content	☑ 1:1- Kom-munikation ☑ 1:n- Kom-munikation ☑ Broadcas-ting	☐ Organisati-on der Zu-sammenar-beit ☐ Gemeinsame Leistungs-erstellung

Die Nutzer suchen das Netzwerk oftmals aufgrund der im Arbeitsalltag entstehenden Fragestellungen auf, um sich dann einem probleminduzierten Austausch innerhalb der Fachgruppen zu widmen.[277] Beliebteste Gruppen sind dabei die Fachgruppen „Leistungsbeschreibung" und „Vergaberecht". Aufgrund der nicht vorhandenen Chatfunktion verabredeten sich Nutzer oftmals in Gruppen, um sich in den dortigen Foren Nachrichten zu schreiben. Das Forum als solches eignet sich allerdings nicht für eine synchrone Nachrichtenübermittlung. Aus diesem Grund richten die Betreiber auf Anfrage eine Chatfunktion für einen bestimmten Zeitraum in der jeweiligen Gruppe ein.[278] In der Funktionalitätsgruppe Kontaktmanagement wird die wesentliche Funktion des Knüpfens gegenseitiger Beziehungen erfüllt; eine für soziale Netzwerke typische Kontaktliste gibt es allerdings nicht. Das Anzeigen von Besuchern des eigenen Profils, Kontakte von Kontakten sowie Mitgliedern innerhalb des eigenen örtlichen Umkreises sollen im Gegenzug das Vertrauen der Netzwerkgemeinschaft fördern. Über den Menüpunkt „Anbieterüberblick" können sich Nutzer des Netzwerks über zahlreiche Anbieter unterschiedlicher Branchen informieren oder gezielt nach Produkten und Dienstleistungen suchen. Die Anbieter bzw. Unternehmen haben dabei die Auswahl zwischen unterschiedlichen Möglichkeiten der Präsentation und können sich durch Sponsoring z. B. als Toplieferant mit zusätzlicher Werbung im Netzwerk inszenieren. Weitere Mehrwertdienste für die Nutzer des Netzwerks sind kostenlose Zeitschriftenausgaben sowie der Zugang zu relevanten Datenbanken. Zudem gibt es einen Nachrichtenticker, der die Nutzer täglich über aktuelle Schlagzeilen informiert und einen Veranstaltungskalender.

274 Interview mit Michael Broens, 07.11.2012.
275 Ebd.
276 Ebd.
277 Ebd.
278 Ebd.

Ausgestaltungsmodell

Das VuBN wurde von Beginn an als geschlossenes Netzwerk konzipiert. Dem liegt die Annahme der Gründer zugrunde, dass sich Nutzer sonst nur in begrenztem Umfang zu Problematiken frei äußern.[279] Als reguläre Nutzer werden Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung und öffentlicher Unternehmen nach vorheriger Kontrolle zugelassen und zur kostenfreien Nutzung animiert. Die Aufnahme von Nutzern öffentlicher Unternehmen wird allerdings nach individueller Fallbetrachtung entschieden. Entscheidend ist hier, dass die öffentlichen Unternehmen keine Leistungen für die öffentliche Verwaltung selbst anbieten, sondern nur solche zum Wohle der Gesellschaft. Neben den vordefinierten Fachgruppen können Nutzer selbst Gruppen zu noch nicht definierten Themen anlegen. Um eine zu große Zersplitterung von Themen zu vermeiden, behalten sich die Betreiber vor, Gruppen zur besseren Übersichtlichkeit zusammenzulegen.[280] Das VuBN entspricht im Kontext der Ausgestaltungsmodelle einem interadministrativen, geschlossenen sozialen Netzwerk.

Betreibermodell

Das SNÖV Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk wird von dem Privatunternehmen ondux GmbH verantwortet, einem Spin-off der Universität Würzburg. Es besteht daher keine institutionelle oder finanzielle Anbindung an Institutionen des öffentlichen Sektors. Als Partner der „Initiative Wissensaustausch zwischen öffentlichen Auftraggebern“[281] wird das VuBN allerdings u. a. vom Deutschen Städte- und Gemeindebund, vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und von der Universität Würzburg (nicht monetär) unterstützt und wirbt auf der Startseite mit den entsprechenden Logos.

Ob verantwortliche Organisation und technischer Betrieb bei unterschiedlichen Akteuren liegen, ist nicht bekannt.

Für die Nutzung des sozialen Netzwerks erhebt die ondux GmbH keine Gebühren. Die Finanzierung erfolgt u. a. über einen Sponsoring-Ansatz: Unternehmen können sich auf verschiedene Weise im Netzwerk über einen Anbietereintrag (bis 1 000 €) oder als Top-Lieferant (ca. 3 000 €) präsentieren. Anbieter, die sich nur präsentieren, haben keinen Zugriff auf die Gruppen und deren Foren. Zusätzlich können Unternehmen gegen Gebühr eine Expertengruppe erstellen (ab 4 000 €), in der dann auch das eigene Unternehmen aktiv beworben werden darf.[282] Ähnlich wie bei dem SNÖV GovLoop sind Expertengruppen von Unternehmen deutlich gekennzeichnet. Darüber hinaus gibt es ein Partnermodell, das zwischen Partnern, Hauptpartnern und Premiumpartnern unterscheidet. Unternehmen können ab 5 000 € pro Jahr Partner werden. Neben dem Sponsoring-Ansatz finanziert sich das Netzwerk über Spenden und Preisgelder aus Innovationspreisen.

6.2.7 FALLSTUDIE VII: DEUTSCHES VERGABENETZWERK

Das Deutsche Vergabenetzwerk UG (DVNW) wurde 2010 von Rechtsanwalt Marco Junk und Dipl.-Kaufmann Martin Mündlein in Berlin gegründet. Als Fachnetzwerk für Vergaberecht liegt der Fokus auf der Vernetzung aller an öffentlichen Entscheidungen beteiligten Stakeholder, beispielsweise öffentliche Einkäufer aus Bund,

279 Ebd.
280 Ebd.
281 Initiative Wissensaustausch o.J.
282 Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk o. J.

Ländern und Kommunen, Anbieter im öffentlichen Markt, Rechtspflege, Wissenschaft, Politik und NGOs. Dabei stellt die öffentliche Hand über die Hälfte aller Nutzer, wie in Abbildung 6

illustriert (Stand: Juni 2012).[283] Die Mitgliederanzahl ist nicht veröffentlicht.

Das DVNW als Social Network Service basiert auf einer Eigenentwicklung der Gründer, die nach einer halbjährigen technischen Testphase im Juni 2010 gelauncht wurde.

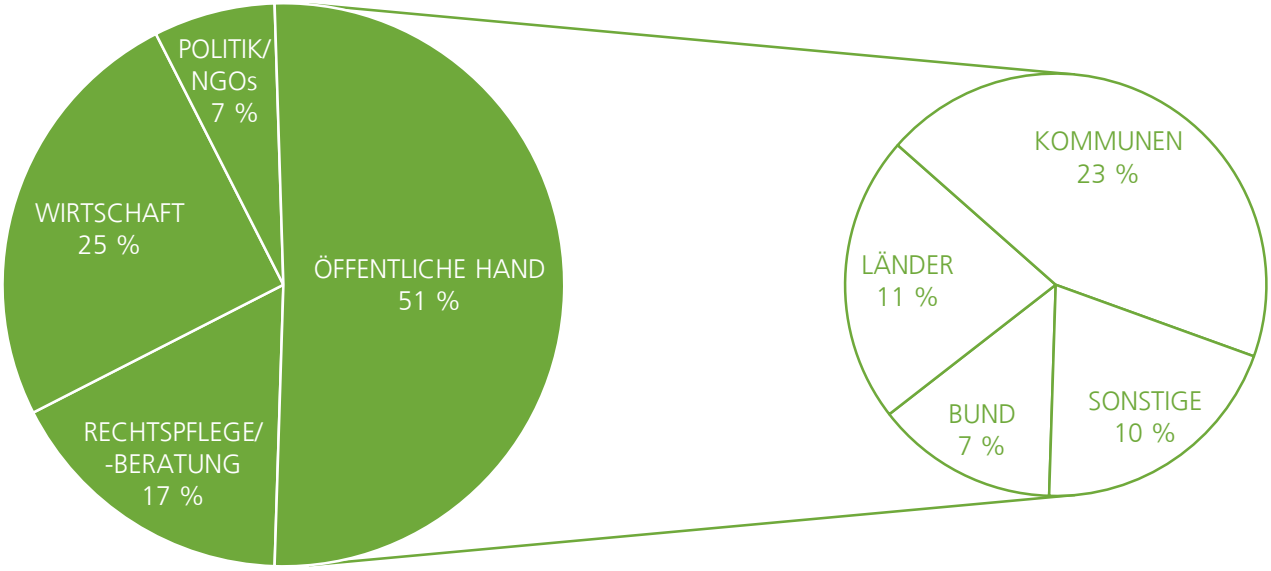


Abbildung 6 Verteilung der Mitgliederstruktur im DVNW[284]

Anforderungen

Das DVNW erfüllt die wesentlichen Anforderungen des Untersuchungs-Frameworks mit Defiziten im Bereich des Kooperationsmanagements.

Tabelle 16 Anforderungen – DVNW mit Eigenentwicklung

(Experten-) Suche	Identitäts-management	Vertrauens-management	Kontakt-management	Informations-management	Wissens-/ Content-management	Kommuni-kations-management	Kooperations-management
☑ Freitextsuche ☑ Suche nach Personen/ Organisationen/ Themen ☑ Erweiterte Suche	☑ Profildarstellung Personen/ Organisationen/ Themen	☑ Indikatoren relevanten Contents ☐ Kontaktvorschläge	☑ Einzelpersonen ☑ Gemeinschaft ☑ Privatsphäre-Einstellungen	☑ Basisinformationen über das Netzwerk ☑ Personalisierte Netzwerkinformationen	☑ Dokumentenverwaltung ☐ Wikis ☐ Blogs ☐ Multimedia ☑ Externer Content	☑ 1:1- Kommunikation ☑ 1:n- Kommunikation ☑ Broadcasting	☐ Organisation der Zusammenarbeit ☐ Gemeinsame Leistungserstellung

283 DVNW o.J. a.

284 Ebd.

Das DVNW legt das Augenmerk auf die Vernetzung seiner Nutzer aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Justiz und Anwaltschaft. Um das gegenseitige Vertrauen zu fördern, gibt es u. a. die Möglichkeit, Referenzen für Kunden, Auftraggeber, Kollegen oder Bekannte zu vergeben, zu bestätigen und zu erhalten. Nutzer können eigene Kontakte anderen Kontakten vorstellen, um folglich neue Verbindungen des gemeinsamen Austauschs zu generieren respektive zu explizieren. Ferner kann jeder Nutzer für sich entscheiden, ob alle Mitglieder, nur Kontakte oder niemand ihn kontaktieren darf. Profilangaben wie „Ich suche" und „Ich biete" unterstreichen den ergebnisorientierten Charakter; vertriebliche Aktivitäten jeglicher Art werden allerdings nicht gestattet. Das DVNW wird von Dienstleistern, Kanzleien und Rechtsberatungen gefördert, die sich in Form von Kompetenzporträts den Mitgliedern im Netzwerk vorstellen.

Die Mitglieder des DVNW werden bei ihrer Anmeldung einer von vier Nutzerkategorien zugeordnet: (1) Privatwirtschaft, (2) Rechtspflege, (3) Politik, Verbände und NGOs sowie (4) öffentliche Hand. Die Zugehörigkeit zu einer dieser Nutzerkategorien wird mithilfe eines entsprechenden farbigen Akzents im Profilbild des Nutzers dargestellt. Ein Kreisdiagramm auf der Profilseite visualisiert zudem, wie sich die eigenen Kontakte gemäß ihrer Nutzerkategorie prozentual verteilen. Anforderungen im Sinne eines Kooperationsmanagements werden im DVNW bedingt verfolgt. Nutzer können beispielsweise keine Gruppen selbstständig anlegen. Vordefinierte Fachausschüsse, die in der Definition dieser Studie Gruppen entsprechen, bestehen für folgende Themenkreise: Politik und Markt, E-Government, Recht, Bauvergaben, Gesundheits- und Sozialwesen, nachhaltige Beschaffung, E-Vergabe, ITK-Beschaffung, Preisrecht, Sicherheit und Verteidigung, Sektorenverordnung und Vergabeanwälte. In letzterem Fachausschuss werden ausschließlich standesrechtliche Fragestellungen des Berufstandes der Vergabeanwälte erörtert, und infolgedessen wird auch nur Rechtsanwälten der Zutritt gewährt. Die Fachausschüsse respektive Gruppen sind als Foren organisiert und werden durch Vorsitzende moderiert. Vorsitzender der Gruppe Nachhaltige Beschaffung ist beispielsweise das Umweltbundesamt. Die Entscheidung, ausschließlich vordefinierte Gruppen im Netzwerk zu implementieren, erfolgte, um möglichst zeitnah eine notwendige kritische Masse für einen regen Diskurs zu generieren. Diese Beschränkung hat allerdings auch zur Folge, dass nicht arbeitsrelevante Themen keinen Raum im Netzwerk finden.

Im Sinne von Mehrwertdiensten enthält das DVNW in Zusammenarbeit mit Hays, dem nach eigenen Angaben weltweit führenden Rekrutierungsunternehmen für Spezialisten, einen vergaberechtlichen Stellenmarkt.

Ausgestaltungsmodell

Ziel der Initiatoren ist es, ein „hochwertiges Fachforum statt anonymes Massennetzwerk"[285] für das öffentliche Auftragswesen und Vergaberecht zu etablieren. Hierzu wird der Zugang zum DVNW durch spezifische Aufnahmekriterien reglementiert. Potenzielle Mitglieder müssen ihren fachlichen Bezug zum Vergaberecht oder öffentlichen Auftragswesen vertreten. Zudem müssen interessierte Nutzer aus dem privatwirtschaftlichen Raum die eigene Marktrelevanz in Form eines Jahresumsatzes von mindestens einer Million Euro nachweisen. Dabei erfolgt die Aufnahme in das DVNW entweder durch Einladung eines bereits existierenden Nutzers oder durch einen digitalen Aufnahmeantrag. Nach erfolgreicher Aufnahme ist die Mitgliedschaft kostenlos; ein Drittel aller Anträge wird allerdings abgelehnt.[286] Das DVNW entspricht folglich dem Ansatz eines interadministrativen geschlossenen sozialen Netzwerks. Wie oben schon erwähnt, besteht für den Nutzer keine Möglichkeit, innerhalb des

[285] Junk 2012.
[286] Ebd.

Netzwerks selbstständig Gruppen anzulegen, um einen gemeinsamen Kooperationsbereich zu schaffen. Die vordefinierten Fachausschüsse fungieren in diesem Kontext als Gruppen. Neben diesen virtuellen Fachausschüssen existieren Regionalgruppen in Berlin/Brandenburg, Hamburg, Köln/Bonn/Koblenz, Frankfurt, München und Stuttgart für den persönlichen Diskurs am jeweiligen Standort.

Betreibermodell

Deutsches Vergabenetzwerk ist eine haftungsbeschränkte Unternehmensgesellschaft und damit ein privatwirtschaftliches Unternehmen; es ist die verantwortliche Institution hinter dem DVNW. Es besteht keine institutionelle oder finanzielle Anbindung an Institutionen des öffentlichen Sektors. Allerdings besteht ein ehrenamtlicher Beirat, in dem Vertreter der öffentlichen Hand, der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Rechtspflege vertreten sind.[287] Der Beirat agiert stellvertretend für die Mitglieder des DVNW und arbeitet in enger Abstimmung mit dessen Geschäftsstelle z. B. im Kontext der weiteren Entwicklung des Netzwerks.

Ob verantwortliche Organisation und technischer Betrieb bei unterschiedlichen Akteuren liegen, ist nicht bekannt.

Für die Nutzer des DVNW fallen keine Gebühren an. Die Finanzierung des DVNW erfolgt über Fördermitglieder. Ein weiterer Finanzierungsansatz könnten zukünftig auch Veranstaltungen sein, die das DVNW im Netzwerk bewirbt und mit Partnern durchführt.

6.3 ZUSAMMENFASSENDE AUSWERTUNG DER ERKENNTNISSE DER FALLSTUDIENUNTERSUCHUNG

Enterprise-2.0-Lösungen schaffen vor allem in wissensintensiven und projektorientierten Unternehmen wesentliche Mehrwerte, insbesondere wenn es um die Lokalisierung von Informationen und Ansprechpartnern, die Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen, aber auch Attraktivitätsgewinne geht. Die Untersuchung zeigte, dass die betrachteten SNÖVs im In- und Ausland ebenfalls Funktionen anbieten (und ihre Mitglieder diese nutzen), die eben auf diese Mehrwerte zielen. Auf Basis der Nutzerinformationen aus den Experteninterviews ist davon auszugehen, dass entsprechende Vorteile grundsätzlich auch im Verwaltungskontext realisierbar sind. Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse, die aus der Fallstudienbetrachtung gewonnen werden konnten, unter verschiedenen Aspekten vorgestellt und erörtert.

Intention, Einführung und Steuerung der sozialen Netzwerke

Bei der Untersuchung der Fallbeispiele wurde ersichtlich, dass die Initiatoren der verschiedenen Netzwerke weitestgehend davon ausgingen, dass sich Unternehmens- und Verwaltungsmitarbeiter untereinander austauschen wollen und sich häufig bereits in kommerziellen Social Network Services wie beispielsweise Facebook zu verschiedenen Fragestellungen austauschten. Die Schaffung eines attraktiven sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung (im Unternehmenskontext für die eigenen Mitarbeiter) wurde daher als sinnvolle, teilweise auch als notwendige Maßnahme betrachtet, um Mitarbeitern erstens einen Ort des übergreifenden Austauschs zu bieten

[287] DVNW o.J. b.

und um zweitens zu verhindern, dass engagierte Mitarbeiter auf andere Plattformen ausweichen und sich dort ohne qualitätssichernde Restriktionen über spezifische Fragestellungen austauschen. Ein vielfach genannter Beweggrund bestand darin, das individuelle Potenzial des Einzelnen über geeignete Strukturen für die Gemeinschaft nutzbar zu machen (siehe hierzu auch Handlungsempfehlung 2 aus Abschnitt 4.4).

Die Verbreitung des jeweiligen sozialen Netzwerks erfolgte mehrheitlich *bottom-up* und per Mund-zu-Mund-Propaganda. Im Fall von CSC erfolgte die Einführung der Enterprise-2.0-Lösung *top-down* und wurde entsprechend kommuniziert. Bei dem Unternehmen Capgemini wurde die Lösung nachträglich von der Managementebene akzeptiert. Die Legitimation der Nutzung durch die Managementebene ist möglicherweise kausal für die stärkere Akzeptanz und Nutzung der Enterprise-2.0-Netzwerke durch die Mitarbeiter. Zur Verifikation dieser Annahme bedürfte es allerdings umfangreicherer empirischer Untersuchungen.

Hinsichtlich des offensichtlichen Unterschieds zwischen hierarchisch strukturierten Unternehmen und Verwaltungen einerseits und Netzwerkstrukturen ohne offensichtliche Hierarchien andererseits ist eine interessante Erkenntnis der Fallstudienanalyse, dass die hierarchische Struktur in den untersuchten Fallstudien nicht strukturell übernommen wird. Nur einzelne Netzwerke[288] bilden Informationen hierarchisch ab, z. B. an welcher Position sich eine Person im Organigramm befindet oder wer der direkte Vorgesetzte ist. In keinem der Netzwerke führte dies allerdings zu Konflikten, vielmehr wurde berichtet, dass die Nutzer die Kultur und die gängigen Gepflogenheiten ihrer Einrichtung in die Aktivität im Netzwerk transferierten.

In der praktischen Nutzung zeigte sich, dass der initiale Einstieg eines Nutzers in das soziale Netzwerk oftmals durch dafür vorgesehene Gruppen zu erleichtern versucht wird. Solche Gruppen können, wie im Fall von Capgemini landessprachige und regionale Gruppen sein, in denen man schnell bekannte Gesichter identifiziert und infolgedessen Vertrauen in das Netzwerk gewinnt. Gruppen mit gängigen Einstiegsfragen sind ebenfalls ein probates Mittel. Die Fallbeispiele zeigen, dass Community Manager, die erweiterte Administrationsrechte besitzen können, durch entsprechende Aktionen die Partizipation und Aktivität der Nutzer erhöhen.

Verhaltensregeln im Sinne von Social Media bzw. Social Intranet Guidelines oder eines Verhaltenskodex sind gängige Maßnahmen zur Festlegung akzeptierter Spielregeln für die Nutzung des sozialen Netzwerks, sie sind meist von Beginn an Bestandteil. Im Fall von Capgemini wurde das soziale Netzwerk zu Beginn ohne Kenntnis der Managementebene gestartet. Entsprechend konnten Verhaltensregeln als Steuerungs- und Kontrollinstrument erst im Nachgang adaptiert werden. Vor allem die Frage, welche Daten innerhalb des Netzwerks kommuniziert werden dürfen, kann über diesen Mechanismus geregelt werden. Beispielsweise ist im Falle von Capgemini festgelegt, dass weder projektbezogenen Daten noch Kundendaten ausgetauscht werden dürfen. Andere Netzwerke wie z. B. Pleio machen hingegen keine Vorgaben hinsichtlich der zu kommunizierenden Daten und verstehen sich mehr als Plattform des Austauschs ohne diesen Austausch inhaltlich zu steuern oder zu kontrollieren. Die Fachnetzwerke VuBN und DVNW stimmen in ihrer Ansicht überein, dass korrektes Verhalten von der internen Kultur der einzelnen Verwaltungen ausgeht. Nicht das soziale Netzwerk soll das Verhalten regulieren, sondern die Nutzer selbst. Das Agieren unter Klarnamen und damit die Gewährleistung der Authentizität der Nutzer können diesen Sachverhalt begünstigen, da Nutzer nicht unter dem Deckmantel der Anonymität kommunizieren können. Es muss allerdings konstatiert werden, dass die meisten Betreiber der SNÖVs keine institutionelle Anbindung an den öffentlichen Sektor haben und keine für eine Weitergabe ggf. unabgestimmt ausgetauschter Interna übernehmen, da sie die Verantwortung für die Inhalte an die Nutzer delegieren.

[288] Die Technologie Yammer, die von Capgemini verwendet wird, bietet die Möglichkeit, die Nutzer innerhalb eines Organigramms abzubilden.

Ausgestaltungsmodelle der betrachteten sozialen Netzwerke

Der Beitritt zum jeweiligen Netzwerk geschieht in allen betrachteten Fallstudien auf freiwilliger Basis. Die verwaltungsspezifischen sozialen Netzwerke aus dem internationalen Raum wie GovLoop, Pleio und The Knowledge Hub sind ausnahmslos als offene Netzwerke gestaltet, um die Eintrittsbarrieren möglichst zu minimieren. Allerdings bieten sie alle die Möglichkeit, geschlossene und damit für die Öffentlichkeit unzugängliche Räume über geschlossene Gruppen zu erstellen. Bei der Untersuchung zeigte sich, dass zwischen themenoffenen und themenspezifischen sozialen Netzwerken (hier als Fachnetzwerke bezeichnet) unterschieden werden kann (vergleiche hierzu auch Handlungsempfehlung 3 in Abschnitt 4.4). Die identifizierten Fachnetzwerke sind die deutschen Netzwerke VuBN und DVNW. Sie wurden bewusst als geschlossene Netzwerke geplant, da einerseits davon ausgegangen wurde, dass die Nutzer sich in einem offenen Netzwerk nicht frei artikulieren würden, andererseits sollte durch die Schaffung einer Exklusivität die Qualität der Akteure und deren Kommunikation gesteigert werden. Die Ausgestaltungsform des geschlossenen Netzwerks ist für Fachnetzwerke nachvollziehbar, da nur so eine Kontrolle über die Zielgruppe und deren fachliche Ausrichtung möglich ist. Die Enterprise-2.0-Lösungen bei CSC und Capgemini sind beide geschlossene Netzwerke, die den Zugang über die E-Mail-Domain regeln. Allerdings können Externe in abgegrenzten Räumen des Netzwerks beispielsweise zur projektbezogenen Kooperation eingeladen werden. In allen sozialen Netzwerken bis auf das DVNW haben die Nutzer die Möglichkeit, Gruppen zu spezifischen Themen anzulegen, um damit einen gemeinsamen Raum der Leistungserstellung zu schaffen. Das DVNW stellt den Nutzern ausschließlich vordefinierte Gruppen zur Verfügung, um eine kritische Masse innerhalb der Gruppen zu generieren, die sich positiv auf die Qualität der Kommunikation auswirkt.

Auswahl der Technologie des sozialen Netzwerks

Bei der Untersuchung konnten verschiedene Aspekte identifiziert werden, die die Initiatoren zur Auswahl der Technologie bewogen haben.[289] Einer davon ist die Wahl zwischen einer Open Source und einer Closed Source Lösung. Die Initiatoren von Pleio sehen einen Vorteil in der Verwendung einer Open Source Technologie, da jeder Nutzer Funktionalitäten, die er persönlich als wichtig erachtet, mitentwickeln kann. Diese neuen Funktionen können in einem weiteren Schritt der gesamten Community zur Verfügung gestellt werden. Eigenentwicklungen und proprietäre Systeme hingegen bieten den wettbewerblichen Vorteil, potenziell einen zeitlichen Vorsprung gegenüber möglichen Konkurrenten und Nachahmern zu wahren und Weiterentwicklungen nicht im Sinne von Open Source veröffentlichen zu müssen. CSC und Capgemini setzen mit ihren Enterprise-2.0-Lösungen Jive und Yammer auf Closed-Source. Der professionellen Weiterentwicklung der Software wurde große Bedeutung beigemessen, um den Anschluss an Trends, Innovationen und Marktgegebenheiten nicht zu verpassen.

Anforderungen des Untersuchungs-Frameworks an die betrachteten sozialen Netzwerke

Eine wesentliche Komponente der Fallstudienuntersuchung war die Analyse des Funktionsumfangs der sozialen Netzwerke, um sie hinsichtlich ihrer Funktionalität bewerten und untereinander vergleichen zu können. Am Ende dieses Abschnitts erfolgt ein detaillierter Überblick über die Ergebnisse. Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse verdeutlicht.

[289] Für die Technologiebewertung zur Realisierung eines sozialen Netzwerks anhand technischer Anforderungen siehe Kapitel 7.

Soziale Strukturen sind aufgrund ihrer Vernetzungen durch eine starke Komplexität geprägt, die grundsätzlich auch eine Intransparenz aller Details mit sich bringt. Allerdings kann diese Intransparenz durch die IT-gestützte **(Experten-)Suche** an vielen Stellen dadurch aufgelöst werden, dass das IT-gestützte Netzwerk durchsuchbar wird. So zeigte sich in der Untersuchung beispielsweise die Suche nach Personen, Organisationen und Themen bei allen Fallbeispielen als Standardfunktion. Zudem wird ein effizienter Dokumentenaustausch durch leichter auffindbare Inhalte befördert. Außerhalb eines sozialen Netzwerks ist der Austausch von Dokumenten häufig lokal organisiert und auf persönliche Beziehungen z. B. durch den Versand eines Dokuments per E-Mail beschränkt. Häufig besteht eine Barriere des Wissensaustausches darin, dass nicht bekannt ist, wer eine relevante Information besitzt. Indem eine Suche über die Inhalte des Netzwerks ermöglicht wird, entfallen diese Restriktionen. Bei der Suche ist auch die Festlegung der durchsuchbaren Bereiche des Netzwerks relevant, d. h. die Frage, ob beispielsweise nur die im Netzwerk aktiven Personen durchsuchbar sind oder aber auch beispielsweise Blogeinträge auf Schlagwörter hin durchsucht werden können.

Abbildung 7 Beispiel Suche im deutschen Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk

Alle betrachteten Netzwerke bieten eine Profildarstellung ihrer Nutzer im Sinne eines **Identitätsmanagements**. Dabei haben Status-Updates und die Anzeige der letzten Aktivität im Netzwerk (Latest Activity) die herkömmliche Pinnwand bzw. das Gästebuch abgelöst. Dies lässt darauf schließen, dass Inhalte weniger über direkte Beziehungen verbreitet werden, beispielsweise durch das Hinterlassen eines Eintrags im Gästebuch einer Person, sondern eher in 1:n-Mechanismen. GovLoop hat als einziges Netzwerk beispielsweise eine Funktion ähnlich einem Gästebuch.

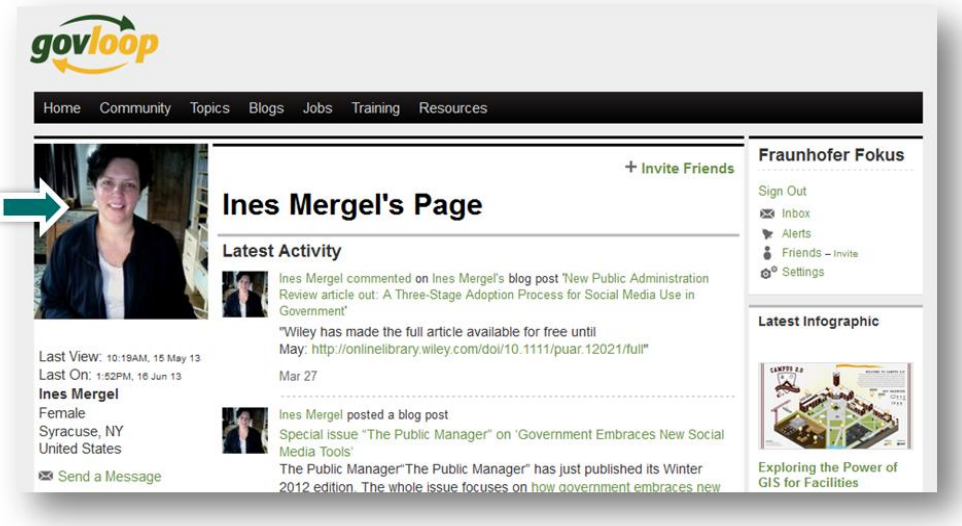


Abbildung 8 Beispiel Identitätsmanagement im US-amerikanischen Netzwerk GovLoop

Die Funktionalitätsgruppe **Vertrauensmanagement** betrachtet Aspekte der Nutzerakzeptanz des Netzwerks sowie Mechanismen zur Vertrauensförderung. In allen betrachteten Netzwerken ist die positive Bewertung von Beiträgen mithilfe des Symbols „Daumen hoch" vorgesehen. Über diese Funktion kann ein Nutzer ggf. auf für ihn relevante Inhalte hingewiesen werden, indem die Software über diese Funktion explizit macht, welche Inhalte von seinen Kontakten als positiv oder lesenswert erachtet werden. Eine negative Bewertung wird in keinem der untersuchten Beispiele angeboten. Zudem kann das Vertrauen in eine bisher unbekannte Person oder Organisation gestärkt werden, indem die Software sichtbar macht, wie bestehende Kontakt zu dieser Person in Verbindung stehen. Im Fallbeispiel des DVNW können Nutzer zudem Referenzen über andere Nutzer erstellen und beispielsweise über die Zusammenarbeit in einem Projekt berichten. Diese Referenzen werden sodann auf dem persönlichen Profil des Beschriebenen aufgeführt und können bei anderen Nutzern wiederum das Vertrauen in diese Person stärken. Die individuelle Gestaltung des eigenen Profils über konfigurierbare Bereiche (sogenannte Widgets), wie es u. a. bei Pleio möglich ist, kann ein etwaiges Gefühl der Fremdbestimmung durch das Netzwerk mindern und gleichzeitig Vertrauen fördern.

Vor dem Hintergrund eines **Kontaktmanagements** wurden Gruppen innerhalb der Fallstudien immer wieder als Herzstück der Netzwerke beschrieben. Die Funktion, geschlossene Gruppen anzulegen, ist insbesondere in offenen Netzwerken wie Pleio oder GovLoop wichtig, da hier auch Bürger Zugang zum Netzwerk haben. Geschlossene Gruppen bieten daher die Möglichkeit, Vertrauensräume zu schaffen und den Verwaltungsmitarbeitern zu ermöglichen, sich vertraulich unter Ausschluss der Öffentlichkeit auszutauschen. Die Möglichkeiten zur Schaffung eines gemeinsamen Bereichs sind allerdings teilweise restriktiv. Bei The Knowledge Hub und VuBN kann eine Gruppe nur mithilfe eines Antrags erstellt werden. Beim DVNW sind vordefinierte Gruppen im Netzwerk integriert.

In der Funktionsgruppe des **Informationsmanagements** ist das Prinzip des Folgens, d. h. eine unidirektionale Beziehung zwischen zwei Teilnehmern des Netzwerks, häufig zu beobachten. Zur Bündelung relevanter Informationen werden beispielsweise in den Enterprise-2.0-Lösungen bei CSC und Capgemini individualisierte Nachrichtenströme verwendet, um den Überblick in der Informationsflut des jeweiligen Netzwerks zu gewährleisten.

Unter dem Aspekt von **Wissens- und Content-Management** wurde in der vergleichenden Fallstudienanalyse wiederholt deutlich, dass Wikis innerhalb der Social Network Services eine untergeordnete Rolle spielen. Ferner wurde Weiterentwicklungsbedarf bei der Fragestellung identifiziert, wie klassische Instrumente des Dokumentenmanagements mit modernen Aspekten der sozialen Netzwerke verbunden werden können, um eine attraktive Arbeitsumgebung zu generieren.[290] Die deutschen Fachnetzwerke VuBN und DVNW setzen ihren jeweiligen Fokus weniger auf Multimediaaspekte wie Fotos, Videos, Blogs oder E-Learning als andere in den Fallstudien betrachtete Netzwerke. Vielmehr stehen hier die Vernetzung und die Diskussion innerhalb von Foren respektive Gruppen im Vordergrund.

[290] Interview mit Sebastian Schäfer, 17.12.2012.

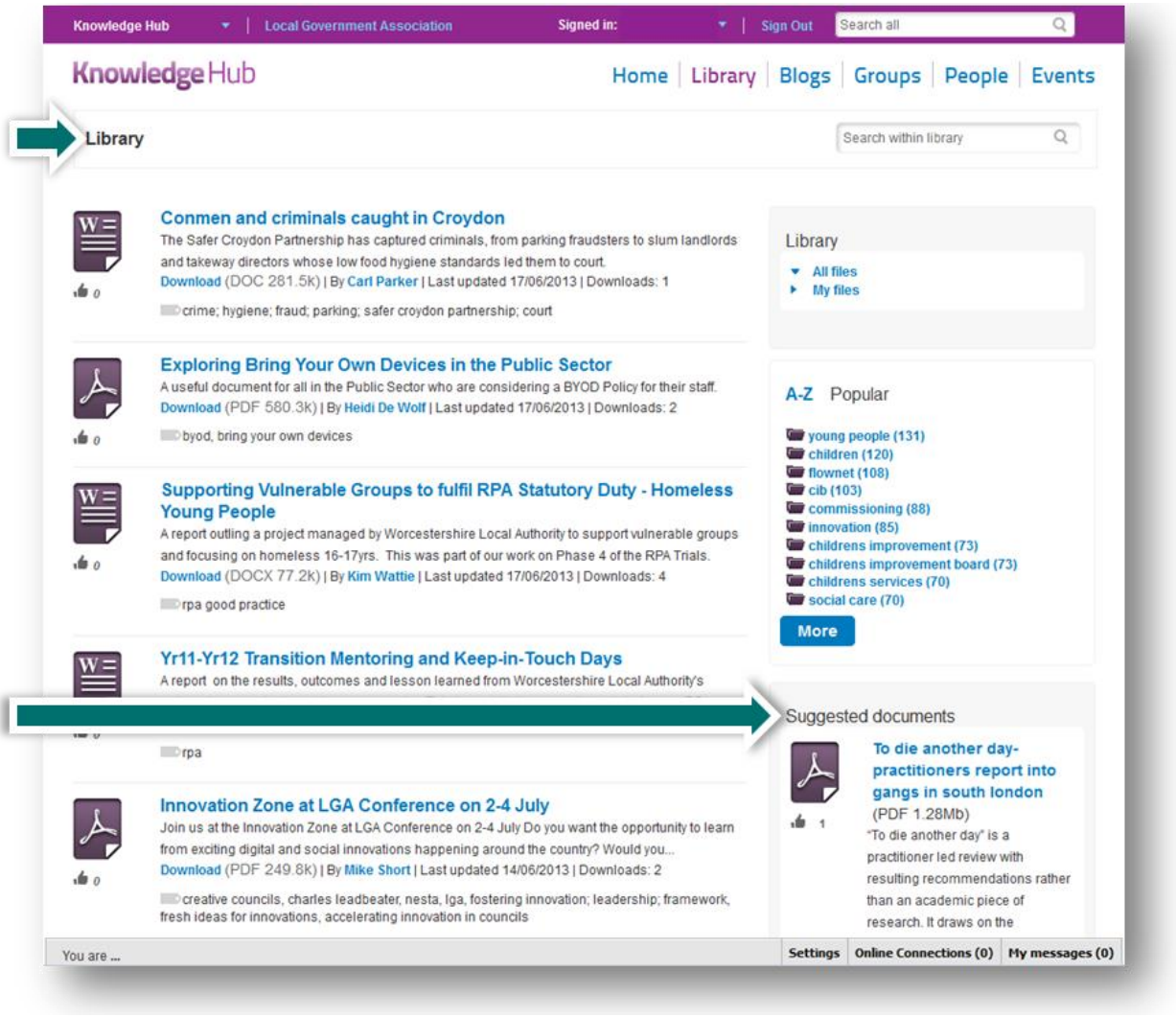


Abbildung 9 Beispiel Wissens-/Content-Management bei der britischen Wissensplattform Knowledge Hub

Hinsichtlich des zu untersuchenden **Kommunikationsmanagements** der Netzwerke wurde fast ausnahmslos konstatiert, dass die Kommunikation zu 80 Prozent aus arbeitsrelevanten und zu 20 Prozent aus privaten Themen besteht. So gaben einige Akteure beispielsweise an, dass es sogar explizit erwünscht sei, dass auch in Maßen privat kommuniziert wird, solange es der Vernetzung der Mitarbeiter diene. Allenfalls sollten bei einer Übernutzung Einschränkungen erfolgen.[291] Ausnahmen bilden die beiden Fachnetzwerke VuBN und DVNW, in denen laut Betreibern ausschließlich über fachrelevante Themen kommuniziert wird. Die 90:9:1-Regel[292], nach der 90 Prozent der Nutzer in Online-Communities die zur Verfügung gestellten Information des jeweiligen Netzwerks nutzen, ohne selbst welche beizutragen, 9 Prozent sporadisch Beiträge leisten und 1 Prozent für die Inhalte verantwortlich ist, bestätigte sich weitestgehend in der Untersuchung. Das DVNW geht von einer positiveren Verteilung zugunsten der dritten Gruppe und damit mehr als 1Prozent aktiver Nutzer aus.[293]

291 Interview mit Sebastian Schäfer, 17.12.2012.
292 Nielsen 2006.
293 Interview mit Marco Junk, 09.07.2013.

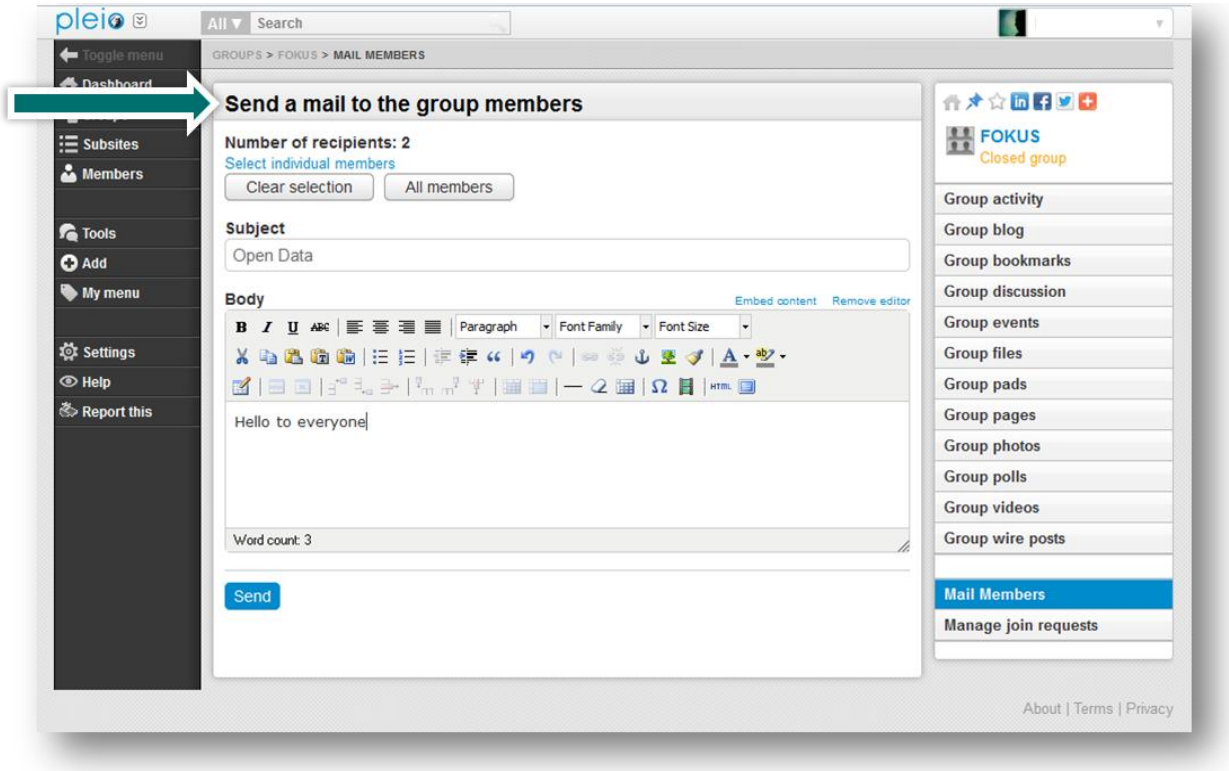


Abbildung 10 Beispiel Kommunikationsmanagement bei der niederländischen Plattform Pleio

Vor dem Hintergrund eines **Kooperationsmanagements** spielt die gemeinsame Leistungserstellung im Sinne von Echtzeit-Dokumentenbearbeitung noch eine weitestgehend untergeordnete Rolle. Die Enterprise-2.0-Lösungen haben hier gegenüber den SNÖV-Fallbeispielen einen Vorsprung und bieten derartige Funktionen an. Möglichkeiten, über gewisse Fragestellungen abzustimmen, bestehen in der Mehrheit der untersuchten Social Network Services. Die deutschen Fachnetzwerke liegen im Rahmen des Kooperationsmanagement allerdings weit zurück, ihre Zieldefinition unterscheidet sich allerdings auch von der der anderen Netzwerke.

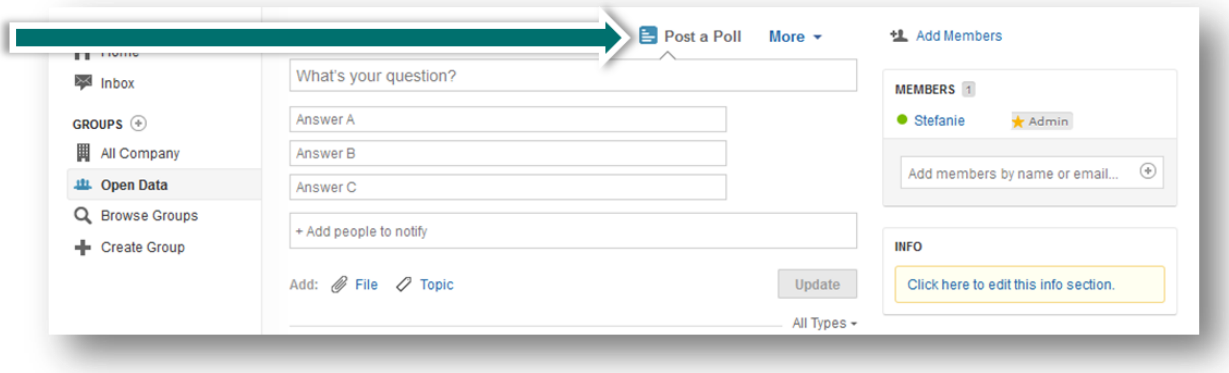


Abbildung 11 Beispiel Kooperationsmanagement bei der von Capgemini verwendeten Technologie Yammer

Aspekte eines **Prozessmanagements** wurden in den betrachteten Fallstudien nicht vorgefunden. Allenfalls haben die Nutzer in den Enterprise-2.0-Lösungen die Möglichkeit, sich ihren direkten Vorgesetzten anzeigen zu lassen bzw. innerhalb eines Organigramms eingeordnet zu werden.

Mehrwertdienste sollen zuvörderst die Attraktivität und Akzeptanz der sozialen Netzwerke und dadurch die Nutzung erhöhen. Hierzu ist der Einsatz verschiedener Anreizsysteme zu beobachten. Beispielsweise nutzen einige soziale Netzwerke den Ansatz der Gamifizierung, um die Aktivität der Nutzer in bestimmten Bereichen des Netzwerks zu erhöhen. Bei dem von CSC verwendeten Social Network Service Jive kann jedes Unternehmen, das den Dienst bezieht, individuell festlegen, für welche Aktivitäten die Nutzer Reputationspunkte zugeschrieben bekommen sollen. Legt ein Unternehmen beispielsweise besonderen Wert auf eine hohe inhaltliche Beitragsdichte, kann die Erstellung von Blogeinträgen mit solchen Reputationspunkten belohnt werden. GovLoop bietet die Möglichkeit, dass Nutzer sich untereinander virtuelle Geschenke in Form von Icons zusenden können, um sich so gegenseitig auszuzeichnen. Einen weiteren Anreiz bieten Mehrwertdienste, die nur über das Netzwerk zugänglich sind. Bei GovLoop können Nutzer beispielsweise einen Gehalts-, Telearbeits- und Reisekostenrechner verwenden sowie Informationen zu diversen Schulungen, Webinaren und Mentorenprogrammen erhalten. Das DVNW stellt aktuelle Urteile und vergaberechtliche Entscheidungen exklusiv für die Mitglieder kostenfrei zur Verfügung. Zudem haben beide Netzwerke Stellenmärkte implementiert und integrieren Unternehmens- sowie Produktporträts in ihre Netzwerke.

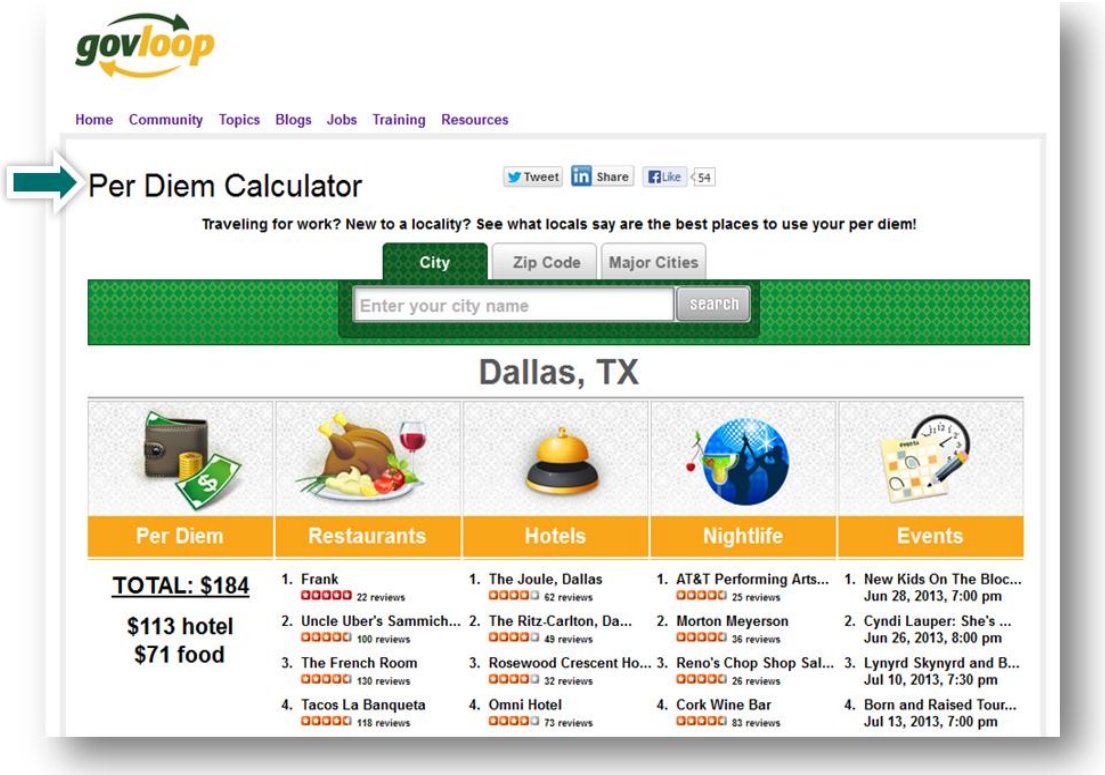


Abbildung 12 Beispiel Spesenrechner als Mehrwertdienst bei GovLoop

In folgender Tabelle sind die Anforderungen des Untersuchungs-Frameworks mit den Gegebenheiten in den betrachteten Fallstudien detailliert abgeglichen.

Tabelle 17 Überblick über die Fallstudien

		Cap-gemini	CSC C3	Gov-Loop	Know-ledge Hub	Pleio	VuBN	DVNW
(Experten-)Suche	**Freitext-Suche**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Suche nach Personen/ Organisationen/Themen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Erweiterte Suche	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Identitätsmanagement	**Profildarstellung**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertrauensmanagement	**Indikatoren relevanten Contents**	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Kontaktvorschläge	✓	✓		✓		✓	
Kontaktmanagement	**Einzelpersonen**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gemeinschaft	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Privatsphäre-Einstellungen (Sichtbarkeitskriterien)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informationsmanagement	**Basisinformationen über das Netzwerk**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Personalisierte Netzwerkinformationen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wissens-/Contentmanagement	**Verwaltung, Freigabe und Weiterleitung von Dokumenten**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Wikis				✓			
	Blogs	✓	✓	✓	✓	✓		
	Multimedia	✓	✓	✓	✓	✓		
	Externer Content	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kommunikationsmanagement	**1:1 Kommunikation**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	1:n Kommunikation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Broadcasting	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kooperationsmanagement	**Organisation der Zusammenarbeit**	✓	✓	✓	✓	✓		
	Gemeinsame Leistungserstellung	✓	✓			✓		

Zwischenfazit

Organisations- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit gewinnt nicht nur in der öffentlichen Verwaltung zunehmend an Bedeutung. Im privatwirtschaftlichen Raum wurde diese Tendenz vor allem durch die Entwicklung internetbasierter Werkzeuge, die die erforderliche Kollaboration erleichtern, aufgegriffen und manifestiert. Diese Werkzeuge dienen beispielsweise der Terminplanung bzw. -abstimmung oder der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten und fokussieren dabei oftmals nur Funktionen für einen spezifischen Anwendungsbereich. Kollaborationsplattformen versuchen, mehrere dieser Funktionen zusammenzufassen. In diesem Kontext zeigen die Fallstudien Synergieeffekt zwischen den Kategorien soziales Netzwerk und Kollaborationsplattform auf, indem verschiedene Kollaborationswerkzeuge, aber auch Wissens- und Content-Management sowie Dokumentensharing bereits in den Lösungen integriert sind und dadurch ein Zugang zu ihnen ermöglicht wird. Breit aufgestellte Angebote für verwaltungsinterne Alternativen zu privatwirtschaftlichen Angeboten von sozialen Netzwerken gibt es bisher nicht. Um die Zusammenarbeit zu unterstützen sowie übergreifende Innovation zu fördern, ist die Etablierung eines ebenenübergreifenden verwaltungsinternen SNÖV dienlich.

7 TECHNOLOGIEBEWERTUNG ZUR REALISIERUNG EINES SOZIALEN NETZWERKS

Die Technologiebewertung zur Realisierung eines SNÖV steht im Einklang mit den fachlichen, organisatorischen, rechtlichen und strategischen Anforderungen aus den anderen Abschnitten. Für die Technologiebewertung werden nachfolgend technische Anforderungen definiert und wird eine Marktübersicht vorgenommen. Eine spezifische Bewertung einzelner installierter Systemlösungen erfolgt nicht, da hierfür eine individuelle Anforderungsanalyse und Ist-Aufnahme der bestehenden Systemlandschaft notwendig wäre. Die Technologiebewertung definiert allerdings, basierend auf den Anforderungen und der Marktbetrachtung, potenzielle Empfehlungen für die technische Konzeption eines SNÖV in Deutschland.

In Abschnitt 7.1 werden basierend auf den Qualitätsanforderungen für Produkte technische Anforderungen für ein SNÖV betrachtet. Die allgemeinen technischen Anforderungen werden dabei auf die spezifischen Bedürfnisse des SNÖV angepasst und bilden die Grundlage für eine potenzielle Definition von technischen Kriterien eines Pflichtenheftes. Danach erfolgt in Abschnitt 7.2 die Betrachtung von etablierten Systemen zur Realisierung eines SNÖV. Die Betrachtung fokussiert auf die zuvor definierten technischen Anforderungen. In Abschnitt 7.3 werden drei Ansätze für die technische Realisierung untersucht; er bildet die Grundlage für die Empfehlung zur technischen Konzeption eines SNÖV in Abschnitt 7.4.

7.1 ANFORDERUNGEN AN DIE TECHNISCHE BEWERTUNG

Die technischen Anforderungen werden nachfolgend auf Basis des ISO 25010 Standards zu System- und Softwarequalität abgeleitet.[294]

[294] ISO 2011.

Basierend auf dem Modell der Nutzungsqualität *(quality in use model)* wirken auf die nachfolgend beschriebenen technischen Anforderungen:

- die Effektivität als genaue und vollständige Erfüllung der Nutzungsanforderungen *(effectiveness)*,
- die Effizienz als Verhältnis des Ressourceneinsatzes zur Effektivität *(efficiency)*,
- die Zufriedenheit als zweckmäßige, erwartbare, nutzerfreundliche und komfortable Nutzung *(satisfaction)*,
- die Risikominimierung als Schutz vor wirtschaftlichen, finanziellen, operativen, immateriellen, gesundheitlichen und ökologischen Schäden der Nutzung *(freedom from risk)* und
- der Anwendungsbezug als vollständige Erfüllung und flexible Erweiterung der Nutzungsanforderungen *(context coverage)*.

Die Kriterien der Nutzungsqualität und die funktionalen Nutzungsanforderungen sind im Rahmen der Fallstudien vertieft betrachtet worden (siehe Kapitel 6). Insbesondere die Suche nach und die Bereitstellung von Kommunikationsleistungen zwischen Akteuren sowie Informationen für die Unterstützung von administrativen Prozessen und die Stärkung der Organisationskultur werden für die technische Bewertung als funktionale Zielstellung definiert. Den Kern der technisch zu unterstützenden Funktionalität bilden die Profilierung, Vernetzung und Strukturierung von Wissensträgern im öffentlichen Sektor. Neben dem Einfluss der Funktionalität auf die technischen Anforderungen wirken die definierten Kriterien der Nutzungsqualität insbesondere als Zielstellung für den notwendigen Erfüllungsgrad der technischen Anforderungen. Sie werden in Abschnitt 7.4 für die Empfehlung zum technischen Konzept eines deutschen SNÖV aufgegriffen. Die Inhalte sollen als Grundlage für spezifische Bewertungen in Pflichtenheften und Konzeptionen dienen.

Grundlage für die nachfolgende Beschreibung der technischen Anforderungen ist das Produktqualitätsmodell *(product quality model)*. Die Beschreibungen definieren jeweils eine Definition, eine Ausgestaltung und eine Empfehlung der technischen Anforderungen. Die funktionale Eignung des Produktqualitätsmodells als vollständiger, richtiger und angemessener Erfüllungsgrad der Nutzung *(functional suitability)* wird nicht weiter ausgeführt.

7.1.1 LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Die Leistungsfähigkeit *(performance efficiency)* beschreibt den Grad der Leistung, bezogen auf die verwendeten Ressourcen unter den definierten Rahmenbedingungen, für die Lauffähigkeit des Systems. Grundlegend zählen hierzu das Zeitverhalten bei der Antwort und Verarbeitung sowie der Durchsatz an Daten und anderer Ressourcen bei der Nutzung. Weiterhin zählt zur Leistungsfähigkeit eine angemessene Nutzung von Ressourcen gemäß definierten Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Bereitstellung von ausreichenden Kapazitäten für Lastspitzen. Das System muss für kritische Komponenten ausreichend Leistungspuffer bereithalten. Bei Bedarf an höherer Leistung müssen, ohne Auswirkung auf die Funktionalität, skalierbar weitere physische Ressourcen hinzufügbar sein. Für die Leistungsfähigkeit muss ein entsprechendes Monitoring des Systemverhaltens umgesetzt sein.

Für das SNÖV ist das Reaktionsverhalten erfolgskritisch, da ein Nutzer bei Teilen der Kommunikation im SNÖV eine Echtzeitkommunikation erwartet. Für Chats und gemeinsames Arbeiten an Dokumenten muss kurzfristig ausreichend Leistung bereitgestellt werden. Dies ist besonders relevant, wenn aktuelle Themen aktiv diskutiert werden. Weniger kritisch sind die asynchrone Versendung von Nachrichten und die Vernetzung der Akteure. Ein Nutzer erwartet hierbei zwar möglichst unverzügliche Zustellung von Nachrichten und Bestätigung der

Vernetzung, ein überschaubarer Zeitverzug wird aber bei nicht zeitkritischen Aktivitäten hingenommen. Verzögerungen können beispielsweise durch den Transport, Qualitätsprüfungen, Informationsanreicherungen oder Sicherheitsprüfungen entstehen. Puffer für plötzliche Lastspitzen müssen nicht hochverfügbar vorgehalten werden. Das System muss für die Bewältigung von steigenden Nutzungszahlen skalierbar aufgebaut sein. Lastverteilungs- und Leistungsmanagement müssen das aktuelle Systemverhalten überprüfen und falls notwendig weitere Ressourcen ohne Auswirkung auf die Funktionalität in die Systemumgebung integrieren. Das Monitoring des Systemverhaltens sollte in die bestehende Systemlandschaft auslagerbar sein, sodass Konsolidierungseffekte aus der Überwachung genutzt werden können. Zumindest muss das SNÖV ausreichende Leistungs- und Protokollinformationen für das technische Management darstellen oder exportieren können.

Zur Verteilung der Ressourcen, zur einfachen Integration weiterer Ressourcen und zur Überwachung des Leistungsverhaltens wird empfohlen, dass die Lösung des SNÖV in einer serviceorientierten und virtualisierten Systemlandschaft bzw. Cloud läuft. Das SNÖV sollte auf standardisierte physische Komponenten verteilbar sein. Inwiefern diese dezentralen physischen Infrastrukturen oder Infrastrukturelemente in verschiedenen Systemlandschaften und Domänen laufen, ist den zu definierenden Anforderungen gemäß der zu wählenden Architektur in einem Pflichtenheft überlassen. Den Anforderungen und dem Bestand innerhalb der deutschen Verwaltung würde ein weitgehend dezentraler Betrieb entgegenkommen.

7.1.2 KOMPATIBILITÄT

Die Kompatibilität *(compatibility)* definiert die Option des Informationsaustausches mit anderen Systemlösungen und zwischen Systemkomponenten. Kernfrage ist die Interoperabilität über definierte Schnittstellen und Austauschformate. Der Austausch kann dabei auch eine Auslagerung von Funktionalität beinhalten. Weiterhin beinhaltet Kompatibilität die Koexistenz des Systems in einer geteilten Systemumgebung. Hierbei ergibt sich eine Überschneidung mit der Leistungsfähigkeit.

Für das SNÖV in der deutschen Verwaltung ist die Bereitstellung von standardisierten Schnittstellen ein optionales Kriterium bei Wahl einer zentralen Architektur und Pflichtkriterium bei Wahl einer dezentralen Architektur. Wegen des föderalen Charakters ist die zeitnahe Umsetzung einer dezentralen Lösung wahrscheinlicher und ermöglicht die Realisierung über einen Bottom-up-Ansatz. Ein SNÖV ist wiederum keine einheitliche Lösung, sondern setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Zur Wiederverwendung von bestehenden Komponenten sollte das SNÖV als Lösungsansatz mit verschiedenen Komponenten verstanden und konzipiert sein. Die Interoperabilität bezieht sich dann auf die jeweils einzelnen Komponenten.

Für das SNÖV wird empfohlen, ein detailliertes Konzept der einzelnen Komponenten und deren Abhängigkeiten inklusive deren Funktionalität und Anforderungen zu definieren. Weiterhin wird empfohlen, standardisierte Schnittstellen zu verwenden, soweit diese bereits definiert sind. Die Kommunikation im SNÖV als Kernelement muss bei einer dezentralen Lösung eine definierte Schnittstelle aufweisen oder, falls nicht verfügbar, eine zentrale, mandantenfähige Lösung mit dezentraler physischer Infrastrukturnutzung vorschreiben. Davon unabhängig ist eine zentrale Lösung ohne Interoperabilität realisierbar, die dann aber den Zugriff aus verschiedenen Domänen zulassen muss. Bestehende Funktionalitäten wie z. B. Authentisierungslösungen für Single-Sign-On sollten aus den verschiedenen Infrastrukturen nutzbar sein. Ebenso wird empfohlen, dass Informationen aus dem SNÖV zumindest bei der Unterstützung des administrativen Prozesses medienbruchfrei weitergegeben werden können.

7.1.3 NUTZBARKEIT

Die Nutzbarkeit *(usability)* beschreibt die Erfüllung der Erwartungen der Nutzer an die Funktionalität. Technisches Kernelement ist die Schnittstelle zwischen der Anwendung und dem Nutzer. Der Nutzer muss die Interaktion schnell und einfach erkennen, erlernen sowie bedienen können. Weiterhin muss die Funktionalität für den Nutzer zugänglich sein, und Nutzungsfehler müssen aufgezeigt werden. Die Nutzbarkeit hat eine hohe Abhängigkeit von den funktionalen Anforderungen.

Die technischen Anforderungen sollten eine Trennung der Interaktion und der Anwendung beinhalten. Dadurch kann die Nutzerschnittstelle an die individuellen Bedürfnisse der Nutzergruppen des SNÖV und der organisatorischen Domänen der deutschen Verwaltung angepasst werden. Die Konzeption der Nutzerschnittstellen sollte in der jeweiligen Realisierung festgelegt werden. Allgemeine Grundsätze und aktuelle Ansätze für das Design von Interaktion sind vorzugeben. Die Komplexität der Funktionalität und deren stetige Weiterentwicklung sollte für den Nutzer einfach zugänglich, personalisiert und übersichtlich repräsentiert werden. Darüber hinaus muss eine ausreichende Nutzungsdokumentation bereitgestellt werden, sodass Nutzer die Interaktion und Funktionalität des SNÖV erlernen können. Bei Fehleingaben müssen diese angezeigt und Lösungsoptionen angeboten werden. Das SNÖV muss zur Sicherung einer hohen Akzeptanz allen Verwaltungsmitarbeitern zugänglich sein.

Für das SNÖV wird empfohlen, mindestens eine Individualisierung der Interaktionsoberfläche festzulegen. Je stärker die Personalisierung umgesetzt ist, umso stärker wird auch die individuelle Akzeptanz des SNÖV sein. Technologisch muss dafür die Interaktionsoberfläche konfigurierbar sein und die individualisierten Zugänge vorgemerkt werden. Die Leistungsfähigkeit und Übersichtlichkeit steigt, da weniger genutzte Interaktionselemente ausgeblendet werden können. Sowohl die Bereitstellung der Dokumentation für Interaktion und Funktionalität als auch das Fehlerhandling sind als Pflichtkriterien auf den Nutzer auszurichten. Weiterhin wird empfohlen, den Zugang eines Verwaltungsmitarbeiters zum SNÖV nicht von seiner organisatorischen Zugehörigkeit abhängig zu machen, sodass die Hürde für die Teilnahme so gering wie möglich ist.

7.1.4 ZUVERLÄSSIGKEIT

Die Zuverlässigkeit *(reliability)* repräsentiert die Verfügbarkeit der Funktionalität des Systems. Dazu gehören einerseits die generelle physische Erreichbarkeit, die Minimierung von Downtimes und die Verhinderung von technischen Fehlfunktionen. Bei Fehlfunktionen muss weiterhin die Wiederherstellbarkeit des Status und der Daten vor dem Fehler garantiert sein. Die Zuverlässigkeit ist erfolgskritisch, da eine Nutzung und damit eine Mehrwertgenerierung nur bei Erreichbarkeit des Systems gewährleistet sind.

Für das SNÖV muss die Ausfallsicherheit derart gewährleistet sein, dass in den Arbeitszeiten die Erreichbarkeit garantiert ist. Downtimes müssen für die Nachtstunden festgelegt werden. Generell sollte der Ausfall des Systems aber auch in dieser Zeit auf das Minimum reduziert werden, damit Verwaltungsmitarbeiter mit Einsatz in den Nachtstunden das System ebenso nutzen können. Besonders bedeutsam für die Akzeptanz und Sicherheit des Systems ist die Wiederherstellbarkeit. Das SNÖV muss alle Arbeits- und Kommunikationsstände vor einem Fehler wiederherstellen können. Entsprechende Sicherungsmaßnahmen sind als Anforderung zu definieren. Die Maßnahmen sollten als Teil eines übergeordneten Betriebs der Infrastruktur von außen aufrufbar sein. Die Ergebnisse der Zuverlässigkeit und des Fehlermanagements müssen als Teil des Monitorings darstellbar und bei Bedarf exportierbar sein.

Für das SNÖV wird empfohlen, eine Standardverfügbarkeit in den Arbeitszeiten zu garantieren. Durch ausreichend Tests sollten Fehler weitgehend ausgeschlossen werden. Eine Hochverfügbarkeit wird nicht benötigt, allerdings mindern viele Ausfallzeiten und Fehler die Akzeptanz. Fehlermanagement und Informationen zur Zuverlässigkeit sollten exportierbar oder von außen steuerbar sein. Eine Standard-Wiederherstellungsfunktion muss das System auch bei Fehlverhalten auf den vorherigen Systemstatus zurücksetzen können.

7.1.5 SICHERHEIT

Die Sicherheit *(security)* umfasst den gesamten Schutz des Systems. Dazu gehört einerseits der Schutz vor unberechtigtem Zugriff. Der Zugriff wird dabei über Benutzer- und Rechtemodelle gewährt, die die vertrauliche Nutzung und integre Veränderung definieren. Der Schutz vor unberechtigtem Zugriff beinhaltet sowohl den Zugriff auf die Daten und auf die Funktionalitäten als auch auf die Infrastruktur. Andererseits umfasst der Schutz Anforderungen zur Beschreibung der Nachweisbarkeit und Prüfbarkeit des Systems, sodass vorgenommene Änderungen nachvollziehbar sind. Jede Veränderung muss einem Akteur und einer Funktionalität verantwortbar zugeordnet werden können. Veränderungen sind nur unter den definierten Funktionalitäten zugelassen, und Ressourcen müssen authentisch sowie integer sein.

Für ein deutsches SNÖV ist die Frage der Definition von Benutzer- und Rechtemodellen sowie deren Umsetzung in Schutzmaßnahmen erfolgskritisch. Die Sicherung der personenbezogenen Daten sowie von vertraulichen Anfragen für amtsbezogene Informationen sind besonders schützenswert. Die rechtliche Bewertung erfolgt in einem eigenen Abschnitt. Generell sollte das SNÖV sowohl eine anonyme oder pseudonyme Nutzung als auch eine amtsbezogene Nutzung ermöglichen. Bei der anonymen oder pseudonymen Nutzung ist die Schwelle zur Teilnahme und zur Nutzung geringer. Die Akzeptanz der gewonnenen Informationen ist allerdings geringer, da die Wertigkeit der Information nur bedingt anhand des Informationsgebers eingeschätzt werden kann. Bei einer amtsbezogenen Teilnahme darf diese nicht vom Teilnahmewillen der Behörde abhängen. Das SNÖV ist kein komplett freies soziales Netzwerk, da die Nutzergruppe auf den öffentlichen Sektor beschränkt wird. Eine Authentisierung ist unabdingbar. Es bietet sich die Nutzung der bestehenden Single-Sign-On-Verfahren an. Alternativ kann eine Anmeldung über die dienstliche E-Mail-Adresse aufgebaut werden. Eine stetige Verifikation muss auch das Ausscheiden aus dem öffentlichen Dienst berücksichtigen. Die Identitätsdaten sind hochsensibel und wie auch die damit verbundene Kommunikation besonders schützenswert. Das SNÖV muss öffentliche wie vertrauliche Profile und Kommunikationsräume ermöglichen. Die Pflege der Profile muss durch den Nutzer erfolgen, kann aber durch offizielle Informationen angereichert oder verifiziert werden. Weiterhin ist die Infrastruktur gegen Angriffe von außen und Veränderungen der Daten sowie Funktionen zu schützen. Im föderalen System sind dabei sowohl zentrale als auch dezentrale Ansätze denkbar. Bei zentralen Ansätzen sind einerseits das Know-how und der Aufwand zur Sicherung höher, und andererseits ist das Gefahrenpotenzial größer. Bei dezentralen Lösungen ist die Gefahr verteilt und das Sicherheitsniveau zumindest in einigen Knoten geringer. Bei dezentralen Lösungen für ein SNÖV muss besonderer Wert auf die Sicherung der Vernetzung der dezentralen Knoten gelegt werden. Der Grad des notwendigen Schutzes ist dabei, mit Ausnahme der personenbezogenen Daten, geringer als bei Fachverfahren. Allerdings darf kein Rückschluss von Kommunikation im SNÖV zu Aktivitäten in Fachverfahren möglich sein. Dies schließt nicht die medienbruchfreie Weiterverwendung von Daten aus dem SNÖV aus. Das SNÖV muss eine Protokollierung vornehmen. Diese ist auf die definierten Schutzniveaus und das Monitoring anzupassen. Der Zugriff auf die Protokolle für die Nachweisbarkeit ist besonders zu schützen.

Für das SNÖV wird eine in Infrastruktur und Funktion gut abgesicherte Lösung empfohlen. Die Integration in bestehende Systemlandschaften bietet sich an. Die personenbezogenen Profilinformationen und Kommunikationsräume für vertrauliche Informationen müssen besonders geschützt werden. Im SNÖV wird eine anonyme, selbst gestaltete Nutzung empfohlen, aber auf die Wertigkeit der Verwendung oder Anreicherung offizieller Informationen verwiesen. Sofern möglich wird empfohlen, eine Wechselfunktion einer einzelnen Identität zwischen anonymer und offizieller, amtsbezogener, Nutzung zu ermöglichen. Zur Authentisierung wird empfohlen, ein Single-Sign-On zu nutzen oder zumindest Mechanismen zur Verifikation der Mitgliedschaft im öffentlichen Sektor festzuschreiben. Funktionsumfang und Zugriff müssen über ein Benutzer- und Rechtemodell realisiert sein. Für den Zugriff auf die Protokollinformationen anderer Nutzer wird empfohlen, hohe Zugriffshürden festzulegen. Technisch sollte das SNÖV dem deutschen bzw. europäischen Rechtsrahmen unterliegen und demnach nach aktuellem Stand physisch in Deutschland oder Europa installiert und lauffähig sein. Unabhängig von der Wahl eines zentralen oder dezentralen Ansatzes sollten die Systemlandschaft und speziell das SNÖV zertifiziert sein. Der BSI-Grundschutz kann als Ausgangsbasis dienen. Zudem sind die in dieser Studie beschriebenen Anforderungen zu detaillieren und in ein Zertifizierungskonzept zu überführen. Bei der Zertifizierung wird empfohlen, auf einzelne Komponenten und Versionsstände mit den darin jeweils umgesetzten Sicherheitsanforderungen zu fokussieren.

7.1.6 WARTBARKEIT

Die Wartbarkeit umfasst alle Anforderungen für die Pflege und Weiterentwicklung des Systems. Dazu gehört nach aktuellem Stand der Technik eine weitgehende Aufteilung in handhabbare Komponenten zur Minimierung des Ausfalls des Gesamtsystems und zur Wiederverwendung in unterschiedlichen Kontexten. Die einzelnen Komponenten müssen derart dokumentiert und programmiert sein, dass Änderungen messbar, umsetzbar und testbar sind.

Das SNÖV besteht aus verschiedenen funktionalen Teilen. Diese sollten in einzelne möglichst standardisierte Komponenten zerlegt sein. Ein Betreiber kann damit einzelne Funktionen getrennt abschalten, anschalten und ersetzen. Das Abschalten einer Funktion kann zu einem Verlust von Akzeptanz führen. Für den Kern sollte eine gute Dokumentation vorliegen, sodass Änderungen einfach nachvollziehbar und bewertbar sind. Der Kern sollte auch gut getestet sein. Generell sollte eine Analyse aller Abhängigkeiten der Komponenten untereinander möglich sein, sodass Auswirkungen eines Ausfalls oder eines Abschaltens einzelner Komponenten bewertbar sind.

Für das SNÖV wird empfohlen, auf eine modularisierte Struktur des Systems zu achten. Weiterhin wird empfohlen, die Qualität der Dokumentation zu hinterfragen. Der Hersteller des SNÖV sollte regelmäßige Aktualisierungen oder offenen Quellcode anbieten. Eine Fokussierung auf Open Source ermöglicht die eigene Weiterentwicklung und Anpassung des SNÖV sowie die Freigabe für eine Entwickler-Community. Sofern möglich, wird empfohlen, bestehende Komponenten aus der Infrastruktur sowie aus dem SNÖV wiederzuverwenden.

7.1.7 PORTABILITÄT

Die Portabilität bestimmt sich durch die Fähigkeit, das System oder einzelne Komponenten einfach zu installieren, zu deinstallieren, in einer sich weiterentwickelnden Umgebung lauffähig zu halten und in verschiedene Infrastrukturen zu migrieren. Dazu gehört auch die Weiterverwendung der von Nutzern erzeugten Inhalte und Personalisierungen sowie definierter Konfigurationen der Infrastruktur und Funktionalität beim Austausch der Systemlösung.

Portabilität ist für das SNÖV bei einer zentralen Lösung wenig erfolgskritisch. Durch ausreichend Know-how und Ressourcen sind Anpassungs- und Migrationsaufwände ohne weiteres abzudecken. Bei einer dezentralen Lösung muss der Aufwand überschaubar sein oder sich in die ohnehin bestehenden Planungen und Entwicklungen der jeweiligen Betreiber integrieren lassen. Hierfür sollten weitgehend übliche und standardisierte Verfahren im SNÖV nutzbar sein. Generell ist ein hoher Grad an Standardisierung und Integrationsfähigkeit ein wichtiger Einflussfaktor auf die Betrachtung des Lebenszyklus einer SNÖV Lösung.

Für das SNÖV wird empfohlen auf die Trennung von Inhalten, Konfigurationen und Funktionalität zu achten. Inhalte und Konfiguration müssen mit überschaubarem Aufwand exportierbar und importierbar sein. Neue Tendenzen zur Weiterentwicklung des Systems und zur Integration neuer Funktionen sollten von einer Koordinierungsstelle beobachtet und durch Integrations- sowie Migrationskonzepte unterstützt werden.

7.2 MARKTÜBERSICHT ÜBER ETABLIERTE TECHNOLOGIEN

Die Marktübersicht zeigt einen Überblick über existierende Lösungen für Social Network Technologien im öffentlichen Sektor. Die Beschreibung erfolgt anhand der zuvor definierten Anforderungen und gibt einen Eindruck für die Definition eines Rahmenkonzepts als Basis für ein Pflichtenheft. Die Marktübersicht gibt keine explizite Empfehlung für eine spezifische Lösung.

Bei der nachfolgenden Beschreibung ist nicht der spätere Betrieb als eingekaufte und installierte Systemlösung oder als eingekaufter Dienst oder als von Nutzern extern genutzte Plattform berücksichtigt. Die Bewertung erfolgt unabhängig von der organisatorischen und wirtschaftlichen Entscheidung und fokussiert auf die technischen Aspekte des Systems selbst. Die Höhe von möglichen Kosten für die Nutzung oder Servicedienstleistungen wird nicht näher betrachtet.

Die technischen Lösungen wurden auf Basis der Fallstudien in Kapitel 6 und einer Recherche technischer Ansätze ausgewählt. Die Liste der Lösungen stellt ein repräsentatives Abbild der Marktsituation, bezogen auf die Thematik der Studie, dar. Die ersten fünf Technologien Yammer, Jive, Ning, Elgg und LifeRay ergeben sich aus den Fallstudien. Die Eigenentwicklungen VuBN und DVNW werden nicht näher betrachtet, da einerseits keine detaillierten Informationen vorliegen und andererseits Eigenentwicklungen entsprechend spezifisch zu definierende Adaptionskosten erzeugen würden. Auf Basis der Studie von Gartner zu Social Software[295] wurden IBM Connections, Cisco WebEx Social und Drupal Commons/Acquia als weitere exemplarische Technologien ergänzt. Nach eigenen Recherchen wurde noch Social Engine aus dem Blickwinkel einer lokal begrenzten Variante in Schulen als ClassBook hinzugefügt. Diese führenden Systeme werden nachfolgend beschrieben. Die Beschreibungen basieren auf den frei verfügbaren Informationen über die Technologien. Einige der Technologien wurden in einem kurzen Praxistest technisch erprobt. Die Ergebnisse sind mit in die Beschreibung eingeflossen. Nicht erwähnt werden Technologien mit einem begrenzten Anwenderkontext außerhalb des öffentlichen Sektors, wie z. B. Dokumentenmanager, Projektmanager, Administratoren und Entwickler bei OpenText Tempo Social, Novell Vibe, SAP Jam, Telligent Zimbra, Atlassian Confluence oder VMware Socialcast. Ebenso werden kleinere oder wenig dokumentierte Systeme wie Anahita, BuddyPress, Dolphin, Kune, Mahara, Oxwall oder Xoops nicht detailliert beschrieben. Nicht betrachtet wurden auch Weiterentwicklungen von expliziten Intranetlösungen.

[295] Vgl. Gartner 2013.

Von den in Abschnitt 7.1 definierten Anforderungen werden die Empfehlungen

- Virtualisierung und Rechtsrahmen (Leistungsfähigkeit),
- Mandantenfähigkeit und Schnittstellen (Kompatibilität),
- Individualisierung (Nutzbarkeit),
- Verfügbarkeit und Wiederherstellung (Zuverlässigkeit),
- Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung (Sicherheit),
- Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation (Wartbarkeit) sowie
- Persistenz und Konfiguration (Portabilität)

bei den nachfolgenden Technologien und Systemlösungen untersucht. Für die auf einem Pflichtenheft basierende Entscheidung zu einer technologischen Lösung wären auch die von der Architektur und Zielumgebung bestimmten Rahmenbedingungen zu ergänzen.

Anschließend wird die folgende Tabelle als Template benutzt, und es werden für die definierte technische Anforderung die Fragen in ihrer Ausprägung beantwortet. Die Beispiele werden durch einen kurzen Überblick eingeführt.

Tabelle 18 Technische Bewertungskriterien

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Läuft die Technologie in einer Cloud? Ist die Technologie in einer eigenen Umgebung installierbar? In welchem Rechtsrahmen läuft die Cloud? Welchem Rechtsrahmen für den Datenschutz unterliegt die Lösung?
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Ist die Technologie in einer Instanz mit mehreren Mandanten betreibbar? Ist die Technologie in einer Umgebung mit mehreren Instanzen betreibbar? Können die Mandanten bzw. Instanzen untereinander kommunizieren, oder sind diese strikt getrennt? Sind Schnittstellen zu bestehenden externen sozialen Netzwerken wie Facebook, LinkedIn oder Twitter nutzbar? Werden standardisierte Schnittstellen zur Kommunikation mit anderen Instanzen oder Technologien angeboten, und welche Standards werden genutzt?
Individualisierung	Wie sind die Oberflächen anpassbar (Layout und Funktionsanzeige)? Werden mobile Layouts unterstützt, bzw. existieren mobile Applikationen?
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Welche Wiederherstellungs- und Sicherungsmechanismen werden angeboten? Welche Verfügbarkeit wird gewährleistet? Sind Informationen des Systemverhaltens lesbar und Änderung steuerbar (von außen/innerhalb der Lösung)?
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Existiert ein Single-Sign-On und wie werden bestehende Active Directories bzw. LDAPs genutzt? Wie sieht das Benutzer- und Rechtemodell aus? Gibt es besonders geschützte Kommunikations- und Informationsräume? Kann ein Nutzer verschiedene Identitäten haben, und kann der Nutzer seine Aktivitäten anonymisieren bzw. steuern? Besteht eine Zertifizierung der Technologie?
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Sind die einzelnen Komponenten für Funktionalitäten getrennt installierbar und nutzbar? Welche Qualität hat die Dokumentation der Technologie? Wie häufig finden Aktualisierungen der Technologie statt, bzw. wie aktiv ist die Entwickler-Community? Liegt die Technologie als Open Source vor?
Persistenz und Konfiguration	Sind Inhalte, Konfiguration und funktionale Komponenten voneinander getrennt? Existieren Schnittstellen wie z. B. Import und Export, und welches (standardisierte) Datenformat wird dabei genutzt?

7.2.1 YAMMER (FALLBEISPIEL CAPGEMINI)

Yammer steht nur als Dienst zur Verfügung und gehört seit 2012 zu Microsoft.[296] Der Aufbau und die Entwicklung einer eigenen Instanz sind nicht möglich. Die Teilnahme ist für die Nutzer kostenlos. Die Nutzung erfolgt im Rahmen der Yammer bzw. Microsoft Bedingungen.[297] Zur Verwendung der Administration und Integration fallen Kosten an. Durch die hohe Integration mit SharePoint und Office365 sind diese ggf. zum Teil über bestehende Lizenzverträge mit abgedeckt. Weiterhin finden sich verschiedene Integrationsdienstleister.[298] Aktuell hat Yammer fast acht Millionen Anwender. Yammer nutzt den Ansatz von Open Graph und fokussiert auf die Vernetzung der Akteure, Objekte und Anwendungen für die Suche nach Wissen an einem zentralen Ort. Yammer orientiert sich an oder fokussiert sich auf unternehmensbezogene Anwendungsfälle. Eine spezifische Version für Verwaltungen existiert nicht.[299]

Tabelle 19 Technische Bewertung Yammer

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Yammer läuft auf der eigenen Cloud-Infrastruktur mit hoher Skalierbarkeit. Die Daten werden in erster Linie in Rechenzentren in den USA verarbeitet. Der Datenschutz unterliegt dem U.S.-EU-Safe-Harbor-Rahmenwerk. Yammer soll nicht in der eigenen Infrastruktur installiert werden.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Die Instanzen werden in der Cloud getrennt angelegt und vorgehalten. Ein Wechsel zwischen internem und externem Netzwerk ist möglich. Die Einbindung von externen Partnern ist möglich. Es besteht eine hohe Integration mit den Produkten von Microsoft. Übergabe in Workflows und Fachanwendungen ist möglich. Yammer kann Informationen aus verschiedenen Quellen integrieren. Über Dienstleister finden sich Integrationen mit anderen sozialen Netzwerken. Yammer nutzt das Open-Graph-Protokoll und RESTful Schnittstellen.
Individualisierung	Das Design kann an die Organisation angepasst werden. Yammer unterstützt mobile Endgeräte.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Wiederherstellungsdaten sind für sechs Monate verschlüsselt verfügbar. Die Daten werden mehrfach am Tag gesichert. Hohe Verfügbarkeit wird gewährleistet. Analysen zum Systemverhalten und zur Nutzung werden auf der Administrationsoberfläche angeboten.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Die Zuordnung der Identifizierung der Nutzer erfolgt über die Domain der E-Mail des Logins. Single-Sign-On über SAML ist möglich. Bestehende Nutzerverzeichnisse können genutzt und synchronisiert werden. Der Yammer Login kann nach Integration auch in anderen Anwendungen genutzt werden. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln sowie zu geschützten Kommunikations- und Informationsräumen finden sich keine Informationen. Zugriff kann auf IP-Bereiche und VPNs beschränkt werden. Verbindungen sind über HTTPS gesichert. Nachrichten werden verschlüsselt übermittelt. Der Zugang zum Rechenzentrum ist hoch abgesichert und nach SSAE16 SOC1 überprüft. Administratoren können Zugriffe in ihrem Teil des Netzwerks durch Löschen der OAuth-Token beenden. Yammer ermöglicht die grobe Analyse von Verhalten des Netzwerks. Yammer führt stetig Sicherheitstests durch.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Yammer wird nicht installiert, sondern läuft in der Cloud. Informationen zum Modularisierungsgrad liegen nicht vor. Ergänzende Funktionen und Integrationsdienste sind getrennt nutzbar. Aktualisierungen erfolgen automatisiert über die Yammer-eigene Cloud. Die Entwicklung unterliegt Sicherheitsstandards. Kritische Fehler werden innerhalb von 24 Stunden bearbeitet. Yammer ist nicht Open Source, stellt aber für die Entwicklung von Anwendungen und Integrationsdiensten ein SDK bereit. Für die Entwickler liegt eine übersichtliche Dokumentation vor.
Persistenz und Konfiguration	Ein Datenexport ist generell möglich. Nähere Informationen für Migrationsaufgaben sind nicht verfügbar. Konfiguration erfolgt über die Administrationsoberfläche. Im begrenzten Rahmen können organisationsspezifische Konfigurationen vorgenommen werden. Die Applikationsserver sind von den Datenservern getrennt.

296 Yammer o. J.

297 Vgl. Yammer Privacy o.J.; Yammer Security o.J.

298 z. B. Zapier o. J.

299 Vgl. Yammer Overview o.J., Yammer Developer Documentation o.J.

7.2.2 JIVE (FALLBEISPIEL CSC)

Jive ist eine führende Enterprise Social-Network-Lösung.[300] Die Nutzung erfolgt unter den Bedingungen von Jive.[301] Sie kann in der zentralen Jive-Cloud oder einer eigenen, privaten Cloud genutzt werden. Jive unterstützt das Open-Graph-Protokoll und die Integration von Applikationen der Entwickler-Community. Jive bietet als amerikanisches Unternehmen die Social-Network-Lösung und zusätzliche Dienste insbesondere für Unternehmen an.[302]

Tabelle 20 Technische Bewertung Jive

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Jive kann sowohl in der von Jive gehosteten skalierbaren Cloud genutzt als auch in einer eigenen, privaten Cloud installiert werden. Die Jive-Cloud unterstützt die üblichen Mechanismen der Lastverteilung, der Ausfallsicherheit und des Weiterbetriebs. Die Daten unterliegen in erster Linie dem Rechtsrahmen der USA. Jive ist für U.S.-EU Safe Harbor und TRUSTe ausgelegt.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Die einzelnen Instanzen sind strikt voneinander getrennt. Ob innerhalb einer Instanz mit mehreren Mandanten gearbeitet werden kann, ist nicht dokumentiert. Jive arbeitet mit Applikationen auf Basis von OpenSocial. Einige Applikationen bzw. Konnektoren ermöglichen die Integration von bestehenden Netzwerken wie Twitter, LinkedIn und Facebook oder von Informationen aus anderen Anwendungen und dem Back-End der Organisation. Jive bietet auch eine Integration mit Office- und Outlook-Anwendungen. Weiterhin bietet Jive eine Integration mit CMS wie z. B. Alfresco. Die Applikationen werden einerseits von Jive und andererseits von einer Entwickler-Community bereitgestellt. Jive unterstützt das Open-Graph-Protokoll und definiert eigene Spezifikationen z. B. für den Austausch von Aktivitäten.
Individualisierung	Anpassungen des Layouts auf Basis der offenen Webstandards sind möglich. Unterstützung kann durch Training der Entwickler erworben werden. Mobile Anwendungen werden für Jive angeboten.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Jive sichert eine hohe Verfügbarkeit sowie Wiederherstellungs- und Sicherungsmechanismen in der Jive-Cloud zu. Monitoring von Jive wird in der Jive-Cloud automatisch vorgenommen. Für die eigene, private Cloud werden in der Dokumentation grobe Empfehlungen gegeben.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Jive unterstützt Single-Sign-On und SAML. Bestehende LDAP und Active Directories können angebunden und synchronisiert werden. Für Authentifizierung und Session Management werden OAuth und OpenID als Standards unterstützt. Die Kommunikation erfolgt verschlüsselt und gesichert, insbesondere unter Nutzung von SSL, VPN und HTTPS. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln sowie zu geschützten Kommunikations- und Informationsräumen finden sich keine Informationen. Jive bietet verschiedene Informationen zum Nutzungsverhalten und zu den Aktivitäten aus verschiedenen Sichten. Jive unterliegt umfangreichen Sicherheitstests und Sicherheitsanforderungen inklusive der Früherkennung. Die Sicherheit ist auf verschiedenen Ebenen gemäß den Organisationsanforderungen konfigurierbar. Das Rechenzentrum der Jive-Cloud ist SSAE16 und SOC2 zertifiziert. Jive ist ISO 27001 zertifiziert.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Einzelne Funktionen und Integrationsdienste sind als Applikationen und Konnektoren einzeln nutzbar und installierbar. Die Dokumentation des Kernsystems ist umfangreich. Es besteht eine dokumentierte und durchsuchbare Entwickler-Community. Die Weiterentwicklung erfolgt durch Jive und die Entwickler-Community. Für Jive kann auch Support mit unterschiedlicher Reaktionszeit eingekauft werden. Für die Entwicklung des Kernsystems bestehen umfangreiche Sicherheitstests. Beim Kauf von Jive wird der Source Code für Anpassungen mitgeliefert.
Persistenz und Konfiguration	Inhalte und Funktionalitäten sind auf verschiedenen Servern getrennt bereitgestellt. Einzelne Inhalte und Nutzerinformationen können importiert wie auch exportiert werden.

[300] Jive o.J. a.

[301] Vgl. Jive Legal o.J.; Jive Security o.J.

[302] Vgl. Jive Community o.J.; Jive Documentation o.J.

7.2.3 NING (FALLBEISPIEL GOVLOOP)

Ning ist ein kostenpflichtiges Angebot von themenspezifischen Communities.[303] Die kostenfreie Version wird seit 2010 nicht mehr angeboten. Ning betreut aktuell ca. zwei Millionen Netzwerke und 100 Millionen Profile bei 100 000 Kunden. Seit 2011 gehört Ning zu Glam Media und hat seinen Sitz in den USA. Ning nutzt PHP und im Kern Java.[304] Die Nutzung erfolgt unter den Bedingungen von Glam Media.[305]

Tabelle 21 Technische Bewertung Ning

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Die Ning-Netzwerke laufen auf der skalierbaren Infrastruktur von Ning. Informationen zum Grad der Leistungsfähigkeit und Serviceorientierung sind nicht frei verfügbar. Die Lösung ist nicht in der eigenen Umgebung installierbar. Sie unterliegt in erster Linie dem Rechtsrahmen der USA. Ning unterliegt dem U.S.-EU Safe Harbor-Abkommen und ist TRUSTe-validiert.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Jedes Netzwerk ist eine einzelne Instanz eines Network Creators. Mandanten sind nicht vorgesehen. Die Netzwerke sind getrennt voneinander. Es besteht eine Integration mit den üblichen Social Networks wie Facebook, Twitter und LinkedIn. Zur Verwendung von Standards sind keine Informationen frei verfügbar. Applikationen und Integrationsdienste werden von Ning als Teil der Lösung im Support angeboten.
Individualisierung	Ning nutzt offene Webstandards und ist darüber im Layout und in den Funktionen individuell für ein Netzwerk konfigurierbar. Die Konfiguration des Layouts und der Funktionen kann durch einen Drag-and-Drop Editor erfolgen. Mobile Layouts werden ebenso wie mobile Applikationen angeboten.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Ning gewährt eine hohe Verfügbarkeit. Detaillierte Informationen zu Ausfallsicherheit, Wiederherstellungs- und Sicherungsmechanismen oder Monitoring sind nicht frei verfügbar.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Ning ermöglicht eine Anmeldung über bestehende Konten bei Social Networks wie Facebook, LinkedIn oder Google+. Aktuell bestehen kein Single-Sign-On und auch keine Integration mit LDAP oder Active Directories. Nutzer und Rollen werden in Ning selbst vorgehalten. Privatheit kann auf einzelne Seiten konfiguriert werden. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln sowie zu geschützten Kommunikations- und Informationsräumen finden sich keine Informationen. Nutzungsverhalten kann analysiert werden, um die Moderation und Werbeinhalte zu optimieren. Informationen zu technischem Monitoring sowie zum Rechenzentrum von Ning inklusive deren Zertifizierung sind nicht frei verfügbar.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Ning wird als Komplettlösung angeboten. Einzelne Funktionen und Integrationsdienste werden im Rahmen der Supportpakete bereitgestellt. Ning will künftig einzelne Programmierschnittstellen mit verschiedenen Funktionen anbieten. Die frei verfügbare Dokumentation ist stark beschränkt. Insbesondere zu den technischen Rahmenbedingungen finden sich fast keine frei verfügbaren Informationen. Ning wird regelmäßig weiterentwickelt. Der Aktualisierungs- und Entwicklungsgrad der Applikationen ist nicht einschätzbar. Über die Supportpakete wird Unterstützung in verschiedenen Zeitfenstern angeboten. Seit 2008 ist Ning nicht mehr als Open Source verfügbar. Begrenzt gewährt Ning aber Entwicklern Zugriff auf den Code für die Weiterentwicklung und Modifikationen. Aktuell erfolgt die generelle Umstellung auf Open Social und APIs.
Persistenz und Konfiguration	Zur Trennung von Funktion und Inhalten auf den Servern sowie zu Import- und Exportschnittstellen sind keine Informationen frei verfügbar.

303 Ning o. J.

304 Vgl. Ning Community o.J.

305 Vgl. Ning Privacy o.J.; Ning QA o.J.

7.2.4 ELGG (FALLBEISPIEL PLEIO)

Elgg ist eine Open-Source-Lösung auf PHP-Basis verfügbar unter der GNU General Public License v2 und der MIT License.[306] Elgg nutzt das Engagement einer Entwickler-Community und Spenden. Die Lösung kann durch Dienstleister kostenpflichtig gehostet werden. Weiterhin kann eine ausgestaltete und gehostete Version von Elgg (Curverider Ltd.) gekauft werden.[307] Elgg wird in einigen öffentlichen Einrichtungen eingesetzt.

Tabelle 22 Technische Bewertung Elgg

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Elgg wird in erster Linie als Open-Source-Lösung in der eigenen dezentralen Umgebung installiert. Es finden sich aber auch zentrale Dienstleister für das Hosting. Der Rechtsrahmen unterliegt dem spezifischen Hoster. Gemäß Privacy-Richtlinie gehören die Daten immer dem Netzwerkersteller. Die Daten können zur Sicherung und für Wechsel aber jederzeit exportiert werden. Der Elgg-Kern wird stetig auch unter Leistungsaspekten analysiert und weiterentwickelt. Besonders Caching und Empfehlungen für den Umgang mit Multimedia-Inhalten und Javascript werden erstellt.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Es werden keine Mandanten angeboten. Generell wird von einer Elgg-Instanz ausgegangen, die über die Gruppen verschiedene Mandanten definieren kann. Eine Elgg-Instanz kann aber bei Bedarf kopiert oder migriert werden. Rechtlich verantwortlich bleibt aber der Netzwerkersteller. Eine Kommunikation zwischen zwei Instanzen ist nicht vorgesehen. Für die Schnittstellen finden sich verschiedene Anbieter von Plug-Ins inklusive Integrationsdienstleistungen. Angeboten wird u. a. auch eine Verbindung zu LinkedIn, Facebook oder Twitter. Aktuell finden sich ca. 1800 Plug-Ins in der Entwickler-Community.
Individualisierung	Die Funktionsanzeige und Layouts können angepasst werden. In der Entwickler-Community finden sich weitere Layouts auch für mobile Zwecke.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Die Verfügbarkeit und Wiederherstellung ist vom Dienstleister des Hostings abhängig. Die bestehenden Serviceanbieter bieten eine hohe Verfügbarkeit. Für Wiederherstellung finden sich explizite Anleitungen und Skripte in der Elgg-Dokumentation. Support wird je nach Bedarf angeboten. Die Hauptarbeit der Weiterentwicklung erfolgt über die Entwickler-Community. Das technische Monitoring muss über den Dienstleister oder die eigene Systemumgebung erfolgen. Elgg bietet ein Diagnose- und Fehlererkennungstool. Nutzungsverhalten kann über Plug-Ins angezeigt werden
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Elgg integriert eine OpenID- und LDAP-Anbindung, die auch für Active Directories verwendet werden kann. Unterstützt wird ebenso OAuth für das Session Management und die Autorisierung. SAML kann über Plug-Ins nutzbar gemacht werden. Über Plug-Ins ist auch ein Login über andere soziale Netzwerke möglich. Privatheit wird insbesondere über geschlossene Gruppen oder Nutzerrechte definiert. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln finden sich keine Informationen. Die Umsetzung des Datenschutzes und der Datensicherheit ist vom Netzwerkersteller abhängig. Entsprechende Zertifizierungen der Rechenzentren müssen beim jeweiligen Dienstleister erbracht werden.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Elgg beinhaltet einen Kern, der nicht modifiziert werden soll. Viele Integrationsleistungen und Plug-Ins sind davon unabhängig nutzbar und installierbar. Die Weiterentwicklung erfolgt über die Entwickler-Community anhand der Open-Source-Lösung. Kommerzielle Anbieter validieren und erweitern die Lösung. Ungefähr alle sechs Monate erscheint ein Hauptreleases und jeden Monat erscheinen kleine und Sicherheitsreleases. Die Weiterentwicklung ist strukturiert geplant und erfolgt anhand der Supportanfragen sowie einer definierten Roadmap. Die Dokumentation ist insbesondere auf Entwickler und Administratoren mit grundlegendem technischem Verständnis ausgelegt.
Persistenz und Konfiguration	Elgg empfiehlt die Trennung der Funktionalitäten des Webservers und der Datenhaltung. Die Datenhaltung kann durch Angabe eines Datenverzeichnisses getrennt vorgehalten werden. Migrationen und Duplikationen von Instanzen sind möglich. Für den Austausch wird das OpenDD-Format unterstützt.

[306] Elgg o. J.; Elgg Overview o.J.

[307] Vgl. Elgg Community o.J., Elgg Documentation o.J.

7.2.5 LIFERAY PORTAL / SOCIAL OFFICE (FALLBEISPIEL KNOWLEDGE HUB)

PFIKS hat für die Local Government Association (LGA) eine Lösung aus den beiden Open-Source-Lösungen LifeRay und Intelligus erstellt.[308] Für beide Lösungen finden sich Dienstleister für Hosting und Support. Insbesondere LifeRay hat ein großes Partnernetzwerk. Nachfolgend wird LifeRay Portal als Kern betrachtet.[309] Zu Intelligus und Knowledge Hub finden sich keine frei verfügbaren Informationen für eine technische Bewertung. Die Lösung wird von der LGA funktional betreut.[310]

Tabelle 23 Technische Bewertung Liferay

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	LifeRay kann in der eigenen Umgebung oder in einer Cloud installiert werden. Ebenso finden sich Dienstleister für das Hosting und den Support. LifeRay selbst bietet bei Nutzung der optimierten und stärker gesicherten Enterprise-Version einen eigenen Support. Der Rechtsrahmen orientiert sich insbesondere am Dienstleister des Hostings. LifeRay selbst unterliegt dem amerikanischen Rechtsrahmen. LifeRay unterstützt das U.S.-EU-Safe-Harbour-Abkommen und ist TRUSTe zertifiziert.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	In einem Server können mehrere Instanzen von LifeRay Portal laufen. Die Unterscheidung erfolgt über die Domain. Darüber hinaus sind Nutzergruppen definierbar. Die Instanzen werden getrennt voneinander vorgehalten und ermöglichen keine direkte Kommunikation. Über definierte und integrierte Schnittstellen über die verschiedenen Domänen ist eine Kommunikation möglich. LifeRay unterstützt verschiedene Schnittstellenstandards. Integrationsdienstleistungen, Applikationen bzw. Portlets, u. a. auch für Facebook, LinkedIn und Twitter, werden von diversen Dienstleistern angeboten. Weiterhin unterstützt LifeRay den Open-Social-Standard für Applikationen und eine Integration mit Sharepoint/Office.
Individualisierung	Über die Portaloberfläche sind einzelne Funktionen und Layouts anpassbar. Die Individualisierung kann auch auf der Nutzerebene erfolgen. Mobile Layouts und Entwicklerunterstützung werden angeboten.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Die Verfügbarkeit, Sicherheits- und Wiederherstellungsmechanismen sind vom gewählten Dienstleister des Hostings oder der eigenen Systemumgebung abhängig. LifeRay bietet die Möglichkeit, die komplette Installation inklusive Source Code, Dateisystem und Datenbank wiederherstellbar vorzuhalten. Die Enterprise-Version von LifeRay wird gegenüber der Open-Source-Variante zusätzlichen Maßnahmen der Optimierung von Sicherheit und Leistung unterzogen. LifeRay bietet umfassendes Monitoring und Leistungssteuerung.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	LifeRay unterstützt Single-Sign-On über Open SSO. Durch Plug-Ins wird auch SAML nutzbar. LDAP wie auch Active Directories können gelesen und synchronisiert werden. Ebenso werden OpenID, CAS und OAuth unterstützt. Rechte und Rolle können umfassend deklariert werden. Genutzt werden kann u. a. eine anonyme Gastrolle. Zu Identitätswechsel bzw. Identitätszusammenführung finden sich keine Informationen. Informationen werden grundsätzlich verschlüsselt übertragen. Technische Informationen sowie das Nutzungsverhalten werden unter Beachtung der Zugriffsrechte protokolliert und können analysiert werden. Zertifizierungen sind vom Dienstleister des Hostings abhängig.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	LifeRay hat einen Kern für das Portal und ermöglicht es, verschiedene Funktionen hinzuzufügen. Die Lösung wird als Open Source angeboten und von der Entwickler-Community betreut. Daneben wird eine Enterprise-Version angeboten. Releases werden ca. alle 12-18 Monate mit dazwischenliegenden kurzfristigen Updates angeboten. Die Enterprise-Version liefert ein optimiertes Release ca. 1-2 Monate nach der Open-Source-Version. Der Umfang und die Qualität der Dokumentation sind sehr groß.
Persistenz und Konfiguration	Daten von verschiedenen Portalen werden getrennt gehalten. Alle Portaldaten werden in einer Datenbank gespeichert. LifeRay ist in vielen verschiedenen Umgebungen installierbar. LifeRay ermöglicht eine Datenmigration zwischen verschiedenen Versionen über die Administration.

[308] Pfiks o. J.

[309] Vgl. Liferay o.J.; Liferay Documentation o.J.; Liferay Privacy o.J.

[310] Vgl. Knowledge Hub o.J.; Knowledge Hub Documentation o.J.

7.2.6 IBM CONNECTIONS

Connections ist das Kollaborationswerkzeug von IBM.[311] Für Connections besteht ein starker Zusammenhang zu anderen IBM-Produkten wie Notes, Domino, Mobile, Sametime und SmartCloud.[312] Die Nutzung erfolgt unter den IBM-Bedingungen.[313]

Tabelle 24 Technische Bewertung IBM Connections

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	IBM Connections kann dezentral installiert oder in der Cloud genutzt werden. Für die Cloud werden verschiedene Unterstützungsleistungen angeboten. Die Angebote beinhalten eine hohe Skalierbarkeit und Leistungsfähigkeit. Der Rechtsrahmen orientiert sich am Dienstleister des Hostings. Sofern die IBM-Cloud genutzt wird, gilt in erster Linie amerikanisches Recht. IBM unterstützt das U.S.-EU-Safe-Harbor-Abkommen, APEC Cross Border Privacy Rules System und ist TRUSTe validiert.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Die Lösung kann mit mehreren Instanzen in einer gemeinsamen verteilten Infrastruktur betrieben werden. Die einzelnen Server oder funktionalen Komponenten über die verschiedenen WebSphere-Server bilden dann Cluster. Für IBM Connections besteht die Möglichkeit, verschiedene Plug-Ins und Integrationsdienste einzubinden. Applikationen von Drittanbietern können integriert und genutzt werden. Connections unterstützt alle Standardschnittstellen. Nutzbar ist insbesondere die Sharepoint- und Office-Integration. Schnittstellen zu bestehenden Social Networks können über Plug-Ins und Widgets genutzt werden.
Individualisierung	Die Oberflächen sind funktional und vom Layout anpassbar. Es existieren Layouts und Applikationen für die mobile Nutzung. IBM Mobile bietet verschiedene Gestaltungen und Funktionen.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Sicherheit und Wiederherstellung sind vom jeweiligen Dienstleister für das Hosting abhängig. Sofern die Cloud-Angebote von IBM genutzt werden, sind hohe Verfügbarkeit und Sicherheit gewährleistet. Für das technische Monitoring und die Analyse des Nutzungsverhaltens finden sich umfangreiche Werkzeuge.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	IBM Connections ermöglicht die Nutzung von Single-Sign-On. Unterstützt werden verschiedene Werkzeuge und Protokolle wie z. B. Tivoli Access Manager und SAML. Die Anbindung erfolgt über ein LDAP. Weiterhin kann die Windows-Anmeldung durch SPNEGO genutzt werden. Connections bietet die Möglichkeit, die Anmeldung für weitere Back-End-Anwendungen zu nutzen. Unterstützt wird das OAuth2-Protokoll auch für das Session Management. Informationen werden über SSL verschlüsselt. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln finden sich keine Informationen. Die Zertifizierung ist vom Dienstleister des Hostings abhängig. IBM bietet Schulungen für seine Produkte und den Betrieb an.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Funktionen sind einzeln installierbar und nutzbar. Es besteht ein Kernsystem. Die einzelnen Funktionen können als separate Serverprozesse installiert werden. Die Installation kann auch als Netzwerkinstallation erfolgen. Teilweise sind Funktionen in Suiten und größeren Komponenten gebündelt. Die Weiterentwicklung erfolgt direkt durch IBM. Die Dokumentation ist umfangreich.
Persistenz und Konfiguration	Die Funktionalität und Datenhaltung werden getrennt vorgehalten. IBM Connections läuft auf dem WebSphere-Server. Weiterhin können verschiedene Speicher angebunden werden. Inhalte können migriert werden. Instanzen können upgedated werden.

311 IBM Connections o. J.

312 Vgl. IBM Connections Documentation o. J.; IBM Connections Overview o. J.

313 Vgl. IBM Connections Privacy o. J.

7.2.7 CISCO WEBEX SOCIAL

Cisco WebEx Social, ehemals Cisco Quad, ist eine kommerzielle Plattform für kollaboratives Arbeiten und beinhaltet Komponenten eines sozialen Netzwerks, der Dokumentenerstellung und der gemeinsamen Kommunikation.[314] Die Nutzung erfolgt unter den Cisco Bedingungen.[315] Cisco WebEx ist in erster Linie eine Plattform für Kommunikation und wird durch Social um verschiedene Funktionen eines sozialen Netzwerkes erweitert.[316]

Tabelle 25 Technische Bewertung Cisco WebEx Social

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Die Lösung kann dezentral oder in einer Cloud genutzt werden. Als Cloud Lösung läuft WebEx Social in der Cisco-eigenen Cloud. Die Rechenzentren sind dabei weltweit verteilt. Zum Rechtsrahmen bei der Nutzung der Cloud finden sich keine Angaben. Allerdings wird erklärt, dass die Informationen in die USA transferiert werden können. Cisco nimmt am U.S.-EU-Safe-Harbor-Abkommen teil und ist Mitglied bei TRUSTe.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Die Lösung läuft als einzelne Instanz. Verschiedene Mandanten können bei einer zentralen bzw. einer Cloud-Lösung über Gruppen definiert werden. Zu Mehrfachinstallation bzw. Verbindung verschiedener dezentraler Instanzen finden sich keine einfach und frei zugänglichen Informationen. Zu einer Facebook- oder LinkedIn-Integration finden sich keine Informationen. Nachrichten können aus WebEx Social an Twitter-Accounts gepostet werden. Auch Instant-Messaging-Systeme wie Jabber, OCS und Sametime können angebunden werden. Cisco WebEx Social unterstützt die Integration von Applikationen über OpenSocial und von Java-basierten Portlets. Die Integration von Inhalten kann über Sharepoint, EMC Documentum oder CMIS erfolgen.
Individualisierung	Die einzelnen Seiten sind hinsichtlich Layout und bereitgestellter Funktionalität anpassbar. Cisco bietet mobile Applikationen für Apple-Geräte. Die Interaktion erfolgt ohne Speichern von Informationen auf dem Gerät.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Sicherheit, Verfügbarkeit und Wiederherstellbarkeit werden in der Cisco-Cloud sichergestellt. Informationen werden über verschlüsselte Verbindungen transportiert. Bei der Cisco-Cloud werden etablierte Mechanismen für hohe Verfügbarkeit und Sicherheit genutzt. Innerhalb einer dezentralen Installation ist der entsprechende Hoster eigenständig verantwortlich. Das Auslesen der technischen Informationen im Rahmen eines Monitorings ist nicht Teil der Cisco-WebEx-Social-Lösung, kann aber über umfangreiche zusätzliche Dienste und Werkzeuge erfolgen.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Cisco WebEx Social kann mit einem LDAP synchronisiert werden. Im Rahmen der Cloud-Lösung wird ein Single-Sign-On über SAML unterstützt. Die Cisco WebEx Social API nutzt für die Autorisierung das OAuth/XAuth-Protokoll. Damit erfolgt eine vertrauliche Integration von Back-End-Anwendungen. Der Zugriff und die Reaktion des Empfängers auf einzelne Nachrichten können vom Autor gesteuert werden. Kommunikationsräume können durch Einrichtung eines WebEx Meetings mit ausschließlich eingeladenen Personen geschützt werden. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln finden sich keine Informationen. Die Zertifizierung ist vom Dienstleister des Hostings abhängig.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Cisco WebEx Social wird als Gesamtlösung bereitgestellt. Einzelne Komponenten wie z. B. WebEx Meeting können auch einzeln genutzt werden. Die Dokumentation ist umfangreich, obgleich detaillierte technische und codenahe Informationen schwer auffindbar sind. Die Lösung kann nur als Closed Source genutzt werden. Eine eigene Entwicklung an den Kernfunktionalitäten ist nicht möglich. Allerdings ist die Integration von Applikationen vorgesehen. Die Weiterentwicklung erfolgt durch das Cisco-Entwicklerteam und anhand von Supportanfragen. Cisco etabliert weiterhin ein Partnernetzwerk für Funktionalität rund um WebEx Social.
Persistenz und Konfiguration	Zur Trennung von Inhalt, Konfiguration und Funktionalität finden sich keine expliziten Aussagen. Aufgrund der Nutzung von verschiedenen Integrationsstandards und der Anpassbarkeit der Oberflächen kann von einer Trennung ausgegangen werden. Für eine Migration oder Upgrades finden sich technische Anleitungen. Kommunikationsinformationen können durch ein Cisco-eigenes Werkzeug migriert werden. Eine standardisierte Schnittstelle existiert nicht.

[314] Cisco WebEx Social o. J.

[315] Vgl. Cisco WebEx Social Privacy o. J.

[316] Vgl. Cisco WebEx Social Documentation o. J.; Cisco WebEx Social Overview o. J.

7.2.8 DRUPAL COMMONS/ACQUIA

Drupal Commons ist ein Open-Source-Projekt für die Kommunikation und Kollaboration in Communities und nutzt PHP.[317] Acquia ist ein Servicedienstleister mit dem Schwerpunkt Drupal. Drupal wird als Grundlage für das Erstellen und Managen von Webseiten genutzt. Drupal Commons baut auf dem Kern von Drupal auf und definiert die Funktionalitäten für Vernetzung und Kommunikation. Drupal sowie Acquia Drupal sind unter GPL lizenziert. Acquia bietet sowohl kostenfreie als auch kostenpflichtige Dienstleistungen an.[318] Je nach gewählter Version gelten für die Nutzung die allgemeinen Drupal Open Source oder die spezifischen Acquia Bedingungen.[319]

Tabelle 26 Technische Bewertung Drupal Commons

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Drupal Commons kann dezentral installiert werden. Zusätzlich bietet Acquia das Hosting in der eigenen Cloud an. Die Acquia-Cloud unterstützt dabei sowohl die Entwicklungs- als auch die Transformations- und die Produktionsphase einer Drupal-Instanz. Die Informationen werden im Rahmen der Acquia-Cloud in Rechenzentren innerhalb der USA verwaltet. Acquia unterstützt das U.S.-EU-Safe-Harbor-Abkommen. Acquia beachtet darüber hinaus weitere rechtliche Rahmenbedingungen und Zertifizierungen bezüglich der Sicherheit.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Innerhalb der Cloud können verschiedene Instanzen von Drupal betrieben werden. Die einzelnen Instanzen teilen dabei die Funktionalitäten. Die Instanziierung erfolgt dabei auf Basis der Webseiten. Die Inhalte der Instanzen werden generell getrennt gehalten. Je nach Festlegung der Installation können Inhalte zwischen Webseiten geteilt werden bzw. abrufbar sein. Ein Austausch zwischen verschiedenen Installationen ist nicht dokumentiert. Für die Verbindung zu bestehenden Plattformen wie z. B. Facebook finden sich Community-Module. Weitere standardisierte Schnittstellen im Kontext sozialer Netzwerke werden nicht explizit benannt bzw. unterstützt.
Individualisierung	Die Oberflächen sind frei konfigurier- und anpassbar. Die Anpassbarkeit fokussiert dabei auf Layout und Style. Mobile Anbindungen sind über Community-Module möglich.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Die Acquia-Cloud definiert verschiedene Wiederherstellungs- und Sicherheitsmechanismen. Drupal unterhält ein von Dienstleistern wie Acquia und der Community unterstütztes Sicherheitsteam. Die Hochverfügbarkeit wird über die Nutzung von verschiedenen Amazon-Datenzentren und den Acquia-Support gewährleistet. Die Rechenzentren sind SSAE-16-SOC1-zertifiziert. Bei einer dezentralen Installation ist der Hoster für das Spektrum verantwortlich. Für die Cloud wird ein Werkzeug zum Management angeboten. Das Werkzeug spiegelt verschiedene technische Kriterien des Systems wider.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Acquia Drupal in der Cloud ermöglicht ein Single-Sign-On unter Nutzung eines direkten LDAP-Zugriffes oder über SAML. Nach außen kann auch ein VPN-Tunnel genutzt werden. Die auf Drupal basierenden Webseiten und die Kommunikation auf ihnen kann über SSL und HTTPS abgesichert werden. Drupal kann darüber hinaus OAuth für das Session Management und die Authentifizierung mit anderen Anwendungen nutzen. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln wie auch zu speziell geschützten Kommunikationsräumen finden sich keine Informationen. Die Zertifizierung ist vom Dienstleister des Hostings abhängig.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Die einzelnen Funktionalitäten sind stark modularisiert. Innerhalb von Drupal Commons wird zwischen Kernmodulen und von der Community unterstützten Module unterschieden. Die Kernmodule können deaktiviert, aber nicht deinstalliert werden. Die Module der Community sind einzeln installier- und nutzbar. Die Dokumentation ist umfangreich. Für die Community-Module hängt die Qualität vom entsprechenden Entwickler ab. Der Code liegt als Open Source vor. Für den Support findet sich ein umfangreiches Forum. Die Community umfasst mehr als 500 000 Teilnehmer. Die Aktivität der Teilnehmer ist nicht bewertbar. Ungefähr einmal in der Woche erfolgt ein kleines Release. Größere Releases erscheinen je nach Anforderung halb- oder ganzjährlich.
Persistenz und Konfiguration	Inhalte und Funktionalität werden getrennt gehalten. Innerhalb der Acquia-Cloud werden die Funktionalitäten zentral bereitgestellt und aktualisiert. Es gibt keine expliziten Import- und Exportschnittstellen. Es finden sich verschiedene Anleitungen und Hinweise für Migrationen.

317 Drupal Commons o. J.

318 Vgl. Drupal Commons Documentation o.J.

319 Vgl. Drupal Commons Privacy o.J.

7.2.9 SOCIAL ENGINE

Social Engine ist eine amerikanische PHP-Lösung für soziale Netzwerke, betreut durch Webligo.[320] Die Lösung kann beim Anbieter in der Cloud gehostet oder als eigene Lösung installiert werden. Für Support und zusätzliche Funktionen können Dienstleistungen eingekauft werden. Die Lösung wird auf kleinen wie auch umfangreichen Webseiten eingesetzt.[321] Die Nutzung erfolgt unter den Social Engine Bedingungen.[322] Social Engine wird in Deutschland im Rahmen von Schulungen für Medienkompetenz und als Grundlage für dezentralisierte soziale Netzwerke an Schulen verwendet (ClassBook).[323]

Tabelle 27 Technische Bewertung Social Engine

Technische Anforderung	Ausprägung
Virtualisierung und Rechtsrahmen	Social Engine kann dezentral im eigenen Betrieb installiert oder als Cloud-Lösung bezogen werden. Bei der Nutzung der Cloud von Social Engine ist der amerikanische Rechtsrahmen des Betreibers Grundlage. Für die Social-Engine-Cloud nutzt Webligo-Server von Amazon.
Mandantenfähigkeit und Schnittstellen	Jede Social-Engine-Instanz ist an eine URL gebunden. Die Kommunikation zwischen verschiedenen Instanzen ist nicht explizit vorgesehen. Innerhalb einer Instanz können verschiedene Gruppen und Bereiche (Netzwerke) mit eigenen Sicherheits- und Privatheitskriterien definiert werden. Zu bestehenden Netzwerken wie Facebook oder Twitter bestehen Schnittstellen. Eine standardisierte Schnittstelle für Applikationen (API) existiert aktuell nicht.
Individualisierung	Die Oberfläche ist umfassend anpassbar. Für Layout und Design können Templates erstellt oder von der Community eingekauft werden. Funktionen können über Skripte als Widgets eingebunden werden. Für die mobile Nutzung existieren spezifische Layouts und Applikationen, die teils von der Community bereitgestellt werden.
Verfügbarkeit und Wiederherstellung	Zu Verfügbarkeit und Wiederherstellung finden sich nur Hinweise auf die Nutzung von Amazon-Servern für die Social-Engine-Cloud. Nach Auskunft von Anwendern werden die Daten in der Cloud mehrfach am Tag gesichert und sind für sechs Monate verschlüsselt verfügbar. Back-up und Wiederherstellung können über Werkzeuge erfolgen. Informationen zu Nutzung und Systemverhalten können über Administrationswerkzeuge ausgelesen werden. Bei einer dezentralisierten Version ist ein eigenes technisches Monitoring zu etablieren.
Zugriff, Identität, Protokollierung und Zertifizierung	Bei Social Engine können bestehende Accounts bei anderen Netzwerken im Sinne eines Single-Sign-On genutzt werden. Zur Nutzung von LDAP, SAML oder OAuth finden sich keine Informationen. Community-Plug-Ins sind hierzu in Planung. Bei einigen Anwendern finden sich Umsetzungen für LDAP Anbindungen. Nutzer können Profile und verschiedene Funktionalitäten zugeordnet werden. Nachrichten können zwischen Nutzern gesichert versendet werden, und es können verschiedene Grade von Zugänglichkeit für Informationen definiert werden. Technisch gesondert gesicherte Kommunikations- und Informationsräume sind nicht explizit vorgesehen. Zu Anonymisierung und Identitätswechseln finden sich keine Informationen. Die Zertifizierung ist vom Dienstleister des Hostings abhängig. Es bestehen Servicedienstleister mit Fokus auf Social Engine.
Modularisierung, Weiterentwicklung und Dokumentation	Social Engine beinhaltet einen Kern von Funktionalitäten und die Möglichkeit der Nutzung verschiedener Plug-Ins. Der Code ist modular aufgebaut. Social Engine wird von einem Entwicklerteam in den Kernfunktionalitäten weiterentwickelt. Zudem existiert eine Community für Plug-Ins und Themes. Beim Kauf der PHP-Lösung als dezentralisierte Installation werden eine umfassende Dokumentation sowie der Source Code offen mitgeliefert. Durch den offenen Source Code ist auch eine Individualisierung in Kernfunktionen möglich. Die Qualität der Plug-Ins und deren Dokumentation sind vom jeweiligen Drittanbieter abhängig. Die Lösung wird aktiv weiterentwickelt.
Persistenz und Konfiguration	Die Inhalte und Funktionen werden getrennt vorgehalten. Standardisierte Schnittstellen existieren nicht. Eine Migration von Inhalten einer Instanz in eine andere Instanz ist nicht vorgesehen, obgleich durch Kopieren des Verzeichnisses der Inhalte eine Migration mit definiertem Aufwand möglich sein müsste.

320 Social Engine o. J.; Social Engine Overview o.J.

321 Vgl. Social Engine Community o.J.; Social Enginge Documentation o.J.; Social Engine QA o.J.

322 Vgl. Social Engine Priavcy o.J.

323 Classbook o.J.

7.3 ANSÄTZE ZUR TECHNISCHEN KONZEPTION

Die Empfehlung zur technischen Konzeption konsolidiert Ergebnisse der Abschnitte 7.1 (Anforderungen an die technische Bewertung) und 7.2 (Marktübersicht über etablierte Technologien). Die größte Herausforderung für die technische Konzeption eines SNÖV in Deutschland liegt in der Berücksichtigung der föderalen Strukturen. Ein soziales Netzwerk wird üblicherweise als Dienst in einer zentralen Cloud bereitgestellt. Einige der etablierten Systeme sind auch nur als derartige Dienste verfügbar und können nicht in einer dezentralen Infrastruktur installiert werden. Weiterhin finden sich nur bedingt Standards für Schnittstellen zwischen sozialen Netzwerken wie z. B. Open Graph[324] oder für nutzbare Applikationen in sozialen Netzwerken wie z. B. Open Social[325]. Die Anpassbarkeit und Individualisierung ist je nach Konzeption und Technologie mehr oder weniger gegeben. Zur Authentifizierung unterstützen nahezu alle Technologien bestehende Protokolle und Verzeichnisse wie SAML, OAuth, LDAP und Active Directories.[326]

Empfohlen wird daher eine Entscheidung für eine Konzeption zwischen drei Varianten:

- ein SNÖV in einer zentral vom Anbieter bereitgestellte Cloud oder
- ein SNÖV in einer eigenen zentralen Cloud für die öffentliche Verwaltung oder
- dezentralisierte SNÖVs und Kommunikation über Schnittstellen.

Grundsätzlich findet sich in der Bewertung kein eindeutiges Votum für eine der Varianten. Vielmehr müssen die nachfolgend beschriebenen Vor- und Nachteile der Ansätze auf die spezifische Zielsetzung für das SNÖV abgestimmt werden.

7.3.1 ZENTRALE ANBIETERCLOUD

Bei der Variante „zentrale Anbietercloud" ergibt sich eine **Abhängigkeit** vom Anbieter. Der Anbieter betreibt in der Cloud auf einer einheitlichen technologischen Basis verschiedene Netzwerke. Die Aktualisierung und die Sicherheit werden über die gesamte Cloud vom Anbieter gewährleistet. Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit und Wiederherstellungsfähigkeit werden durch Synergieeffekte wirtschaftlich bereitgestellt. Die Supportdienstleistungen werden über entsprechende **Verträge** und Service Levels definiert. Die Verwaltung hat auf die technische Infrastruktur keinen **Einfluss**. Rechtliche Basis ist das Rahmenwerk des Anbieters. Die Anbieter sind üblicherweise in den USA mit dem dort geltenden **Rechtsrahmen** beheimatet. Viele Anbieter unterstützen das U.S.-EU-Safe-Harbor-Abkommen. Aktuelle europäische Entwicklungen sind davon aber ausgeschlossen. Die meisten Anbieter betreiben zertifizierte Rechenzentren mit hohen Sicherheitsstandards für die Netzwerke und die Daten. Die Netzwerke der verschiedenen Kunden werden für die Kommunikation und Datenhaltung getrennt voneinander gehalten. Innerhalb eines Netzwerks sind in der Regel keine Mandanten vorgesehen, daher müsste eine zentrale **Koordinierungsstelle** die Organisation und rechtliche Ausgestaltung des SNÖV mit dem Anbieter übernehmen. Die einzelnen Verwaltungen könnten über eine verwaltungsinterne Verrechnung an den Kosten beteiligt werden. Die Betrachtung von Schnittstellen kann sich auf die Vernetzung mit bestehenden sozialen

[324] Open Graph Protocol o. J.
[325] Open Social o. J.
[326] SAML o.J.; OAuth o.J.; IETF o.J.; Windows o. J.

Netzwerken und den Back-End-Systemen konzentrieren. Die Aufgabe der Back-End-Anbindung wäre umfangreich, da die föderalen Strukturen verschiedene Infrastrukturen und Technologierahmen abbilden. Der Grad der Vernetzung und der Nutzung von **Schnittstellen** zu externen Systemen muss über die Koordinierungsstelle organisiert werden. Im Einzelfall ist die Anpassbarkeit des Layouts und der Bereitstellung von Funktionen für verschiedene Nutzer oder Gruppen zu validieren. Typischerweise ist ein einheitliches Layout für das gesamte Netzwerk vorgesehen. Eine Herausforderung stellt die Nutzung der bestehenden Strukturen zur **Authentifizierung** über LDAP und Active Directories dar. Im Einzelfall ist zu validieren, ob das soziale Netzwerk mit verschiedenen LDAPs bzw. Active Directories synchronisiert werden kann oder ob diese in der Koordinierungsstelle im Rahmen des Benutzer- und Rechtemodells für das SNÖV zusammengefasst werden müssten. Die Nutzung von Single-Sign-On über SAML und Session Management über OAuth-Token sollte als Standard angenommen werden. Eine spätere Migration wäre bei Einrichtung vieler Schnittstellen in das Back-End sehr schwierig.

Das SNÖV in dieser Variante könnte unter Beachtung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen schnell in Betrieb genommen werden. Dies ist für die Akzeptanz und die Schaffung einer großen Community hilfreich. Eine Koordinierungsstelle kann die rechtlichen und organisatorischen Fragestellungen übernehmen. Der Einfluss auf die technische Basis ist aber gering und die Abhängigkeit vom Anbieter sehr hoch. Der Einfluss der einzelnen Verwaltungen ist nur über die Koordinierungsstelle möglich. Verwaltungseigene Anforderungen sind nur begrenzt über Supportanfragen umsetzbar. Der Schwerpunkt der Schnittstellen liegt in der Komplexität der Anbindung der Back-End-Systeme. Dies wäre insbesondere für eine produktive Anbindung notwendig, die aber auf eine spätere Roll-Out-Phase verschoben werden kann.

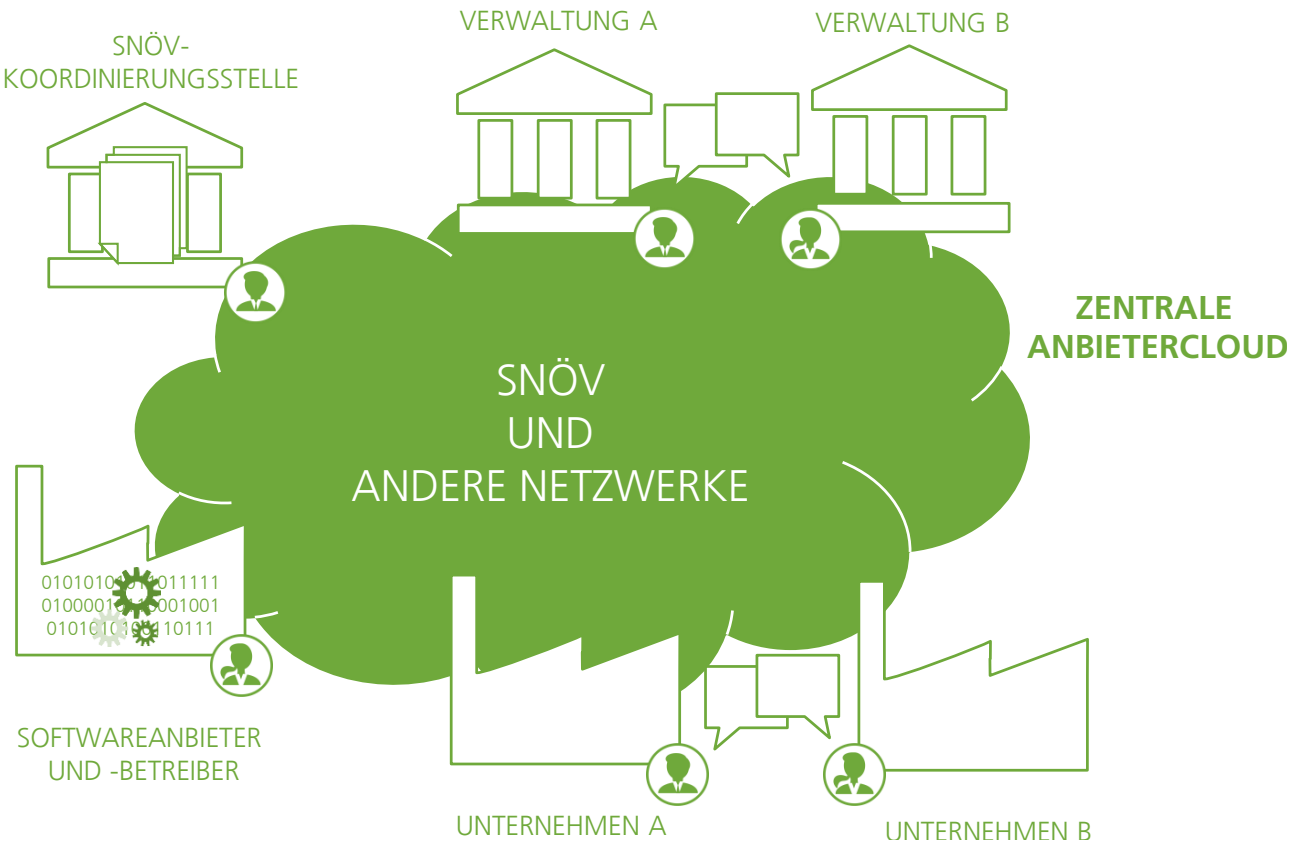


Abbildung 13 Zentrale Anbietercloud

7.3.2 ZENTRALE VERWALTUNGSCLOUD

Die Variante eines SNÖV in einer „zentralen Verwaltungscloud" unterscheidet sich von der ersten Variante geringfügig. Die **Abhängigkeit** vom Anbieter beschränkt sich auf die Zulieferung der Funktionalität für das System. Der eigentliche Betrieb wird über einen Verwaltungsdienstleister wahrgenommen. Dieser muss alle Herausforderungen der Verfügbarkeit, Sicherheit, Leistungsfähigkeit und Wiederherstellungsfähigkeit gewährleisten. Der Verwaltungsdienstleister kann aber unabhängig vom Anbieter einem anderen, zu definierenden **Rechtsrahmen**, wie z. B. einem europäischen Datenschutzrecht oder einer notwendigen BSI-Zertifizierung unterliegen. Der strategische, rechtliche, organisatorische und technische **Einfluss** ist je nach gewähltem Modell für die **Betreiberorganisation** definierbar (siehe Kapitel 8). Mit der Ausgestaltung definiert sich allerdings auch eine entsprechende Verantwortungsübernahme, die organisatorisch finanziert sein muss. Dabei muss der Betreiber nicht zwingend eine Behörde oder ein hauptsächlich staatlich finanziertes Unternehmen sein. Entscheidender Unterschied zur Anbietercloud ist die gestärkte Einflussnahme auf den Betreiber im definierten Rechtsrahmen. Die Rolle der **Koordinierungsstelle** in der Variante Anbietercloud wird hier vollständig vom Betreiber übernommen. Der Betreiber muss dabei von allen organisatorisch relevanten Akteuren akzeptiert und finanziert werden. Die **Schnittstellen** konzentrieren sich auch in diesem Modell auf die Integration des SNÖV mit der heterogenen Landschaft der Back-End-Systeme. Sofern der Betreiber ein bestehender Verwaltungsdienstleister ist, existieren zumindest bereits die Expertise und die föderalen Kommunikationsbeziehungen in der Organisation. Der Betreiber kann zudem deutlich stärker eine Individualisierung von Layouts und Funktionen vornehmen. Hilfreich wäre hierzu zumindest die teilweise Offenlegung des Quellcodes oder die Bereitstellung entsprechender Werkzeuge durch den Softwareanbieter. Die Herausforderung der **Authentifizierung** der Nutzer ist bei der Verwaltungscloud ähnlich hoch. Im Einzelfall muss validiert werden, ob das soziale Netzwerk mit verschiedenen LDAPs bzw. Active Directories synchronisiert werden kann oder ob der Betreiber die Informationen im Benutzer- und Rechtemodell bündeln muss. Single-Sign-On über SAML und Session Management über OAuth-Token sollten auch in der Verwaltungscloud als Standard angenommen werden. Auch die Migration des SNÖV auf eine andere technologische Plattform wäre in einer zentralen Verwaltungscloud eine umfangreiche Aufgabe, da die Back-End-Integration angepasst werden müsste. Bei einem technischen Betreiber wäre zumindest das entsprechende technische Know-how direkt vorhanden und müsste nicht komplett neu bei Integrationsdienstleistern eingekauft werden.

Das SNÖV in dieser Variante würde neben dem rechtlichen und organisatorischen Aufbau einer Koordinierungsstelle auch einen umfassenden technischen Korpus benötigen. Die Entscheidung für oder gegen den eigenständigen technischen Betrieb muss dabei einerseits von den Einflussoptionen, andererseits auch von den bestehenden Strukturen abhängig gemacht werden. Insofern strategisch ein Einfluss auf die Lokalisierung der Cloud z. B. in einem europäischen Rechtsrahmen vorgenommen wird, ist dies vertraglich oder durch eigenen Betrieb festzulegen. Der Aufbau der technischen Kompetenz in einem eigenen Betrieb sollte von der Nachhaltigkeit der Bereitstellung der Lösung für die deutsche Verwaltung abhängig gemacht werden. Der Aufwand für die Bereitstellung der Strukturen ist deutlich höher, und damit ist auch die Einführung langwieriger. Eine langsame Einführung über eine Verwaltungscloud muss durch Akzeptanzmaßnahmen gestärkt werden. Sofern der Betreiber über ein ausreichendes technisches Know-how verfügt, können auch verwaltungseigene Anforderungen besser umgesetzt werden. Die Verwaltungscloud ist gegenüber der Anbietercloud die nachhaltigere und beeinflussbarere Lösung, bedarf allerdings auch eines höheren gebundenen Investments an Ressourcen.

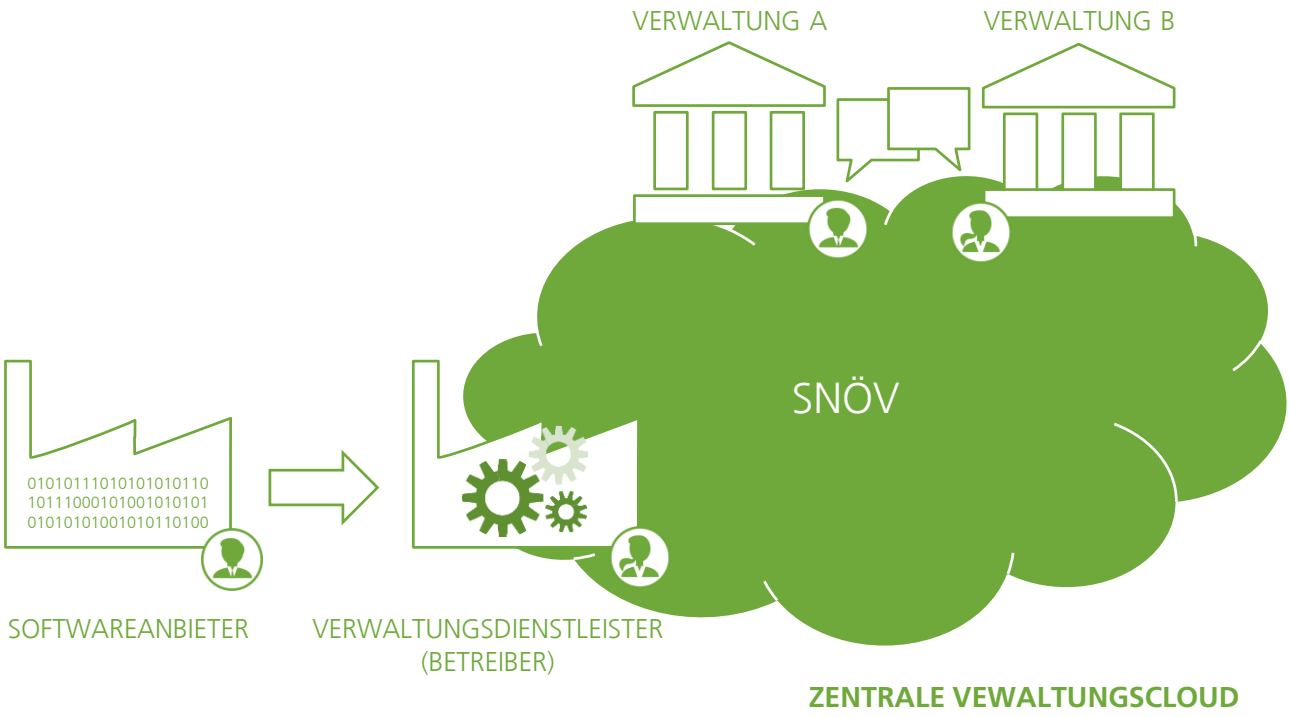


Abbildung 14 Zentrale Verwaltungscloud

7.3.3 DEZENTRALER BETRIEB

Die Variante „dezentraler Betrieb“ unterscheidet sich gravierend von der Anbietercloud und der Verwaltungscloud. Im dezentralen Betrieb wird die Lösung in der spezifischen Systemumgebung eines Verwaltungsdienstleisters oder einer Behörde installiert. Der **Rechtsrahmen** ist klar durch die bestehende Beziehung der Behörde zum Dienstleister oder durch den eigenen Rahmen definiert. Hier ergeben sich keine neuen Herausforderungen. Der einzelne Dienstleister muss die Sicherheit, Verfügbarkeit und Wiederherstellungsfähigkeit sicherstellen. Das Risiko eines Ausfalls ist geringer, da die Schadenshöhe durch die Dezentralität begrenzt wird. Die einzelnen Lösungen müssen für eine organisationsübergreifende Nutzbarkeit aber über **Schnittstellen** miteinander kommunizieren. Diese Schnittstellen existieren bei Technologien für soziale Netzwerke nur in sehr geringem Umfang. Die Frage der Schnittstellen zwischen den Instanzen ist demnach erfolgskritisch für einen dezentralen Betrieb. Zwischen zwei Instanzen der gleichen technologischen Basis ist die Integration zumindest über Import- und Exportmechanismen realisierbar. Mandantenfähigkeit, ggf. auch über einen föderativen Verbund, ist in den Lösungen nicht vorgesehen. Die Integration zwischen zwei Instanzen unterschiedlicher technologischer Basis ist für soziale Netzwerke nahezu unlösbar. Einzelne Funktionalitäten für Schnittstellen sind durch Spezifikationen wie Open Graph abbildbar. Weiterhin finden sich einige spezialisierte Integrationsdienstleister für die Entwicklung derartiger Schnittstellen. Allerdings wird die **Abhängigkeit** vom Anbieter in der Anbietercloud dann lediglich auf die Abhängigkeit der Integrationsdienstleister verlagert. Der generell hohe **Einfluss** wäre bei der Notwendigkeit einer individuellen Integrationsleistung wieder sehr gering. Ein weiterer Aspekt für die Ausgestaltung des Einflusses wäre der Bedarf an einem direkten Zugang zum Quellcode. Zumindest Individualisierungen und kleine Anpassungen müssten in größerem Umfang realisierbar sein, um die dezentrale Lösung zu rechtfertigen. Viele Lösungen bieten den kompletten Quellcode aber nicht als Open Source an. Die Frage der **Authentifizierung** im dezentralen System ist weniger problematisch. Das lokale SNÖV nutzt die Nutzerver-

zeichnisse in der lokalen Sicherheitsdomäne, und Single-Sign-On kann ohne Schwierigkeiten verwendet werden. Schwierig ist allerdings die Definition der Übergabe von Kommunikations- und Informationsleistungen an den Schnittstellen. Die Schnittstellen müssten auf Basis definierter Sicherheitslevels die Weitergabe gestatten. Eine Validierung oder Zuordnung der Zielgruppe kann nicht erfolgen, da die Benutzer und die Rechte der anderen lokalen SNÖVs zum Zeitpunkt der Informationsweitergabe nicht bekannt wären. Bei Bedarf kann auf eine föderierte Identitätslösung aufgesetzt werden, wofür aber auch eine entsprechende Integrationsschnittstelle zu jeder verwendeten Technologie von sozialen Netzwerken nötig wäre. Die Verwendung von SAML und OAuth-Token wird auch in einem dezentralen Betrieb als Standard vorausgesetzt. Migration und Anpassungen sind lokal beschränkt und erzeugen dementsprechend weniger Aufwand. Die lokale Akzeptanz und das technische Verständnis sind höher.

Das SNÖV als Variante mit mehreren technisch dezentralen Installationen hat eine hohe lokale Akzeptanz und ist stark in die lokalen Rahmenbedingungen eingebettet. Die Individualisierungen können nahe an dem lokalen Bedarf erfolgen. Zu klären ist demnach, inwiefern und in welchem Umfang organisationsübergreifende Kommunikation benötigt wird. Zu beachten ist auch die Abhängigkeit eines einzelnen Nutzers von seiner Organisation. Sofern organisationsübergreifende Kommunikation als Zielvorgabe definiert wird, ist die hohe Abhängigkeit und Komplexität der Integrationsleistungen zu beachten. Für Technologien der sozialen Netzwerke existieren neben den rudimentären Spezifikationen Open Graph für Schnittstellen und Open Social für Applikationsintegrationen keine akzeptierten Standards. Der dezentrale Betrieb kommt den föderalen Strukturen der deutschen Verwaltung sehr entgegen. Fraglich ist aber, ob damit der zu erreichende Austausch und die Vernetzung nicht zu stark behindert werden.

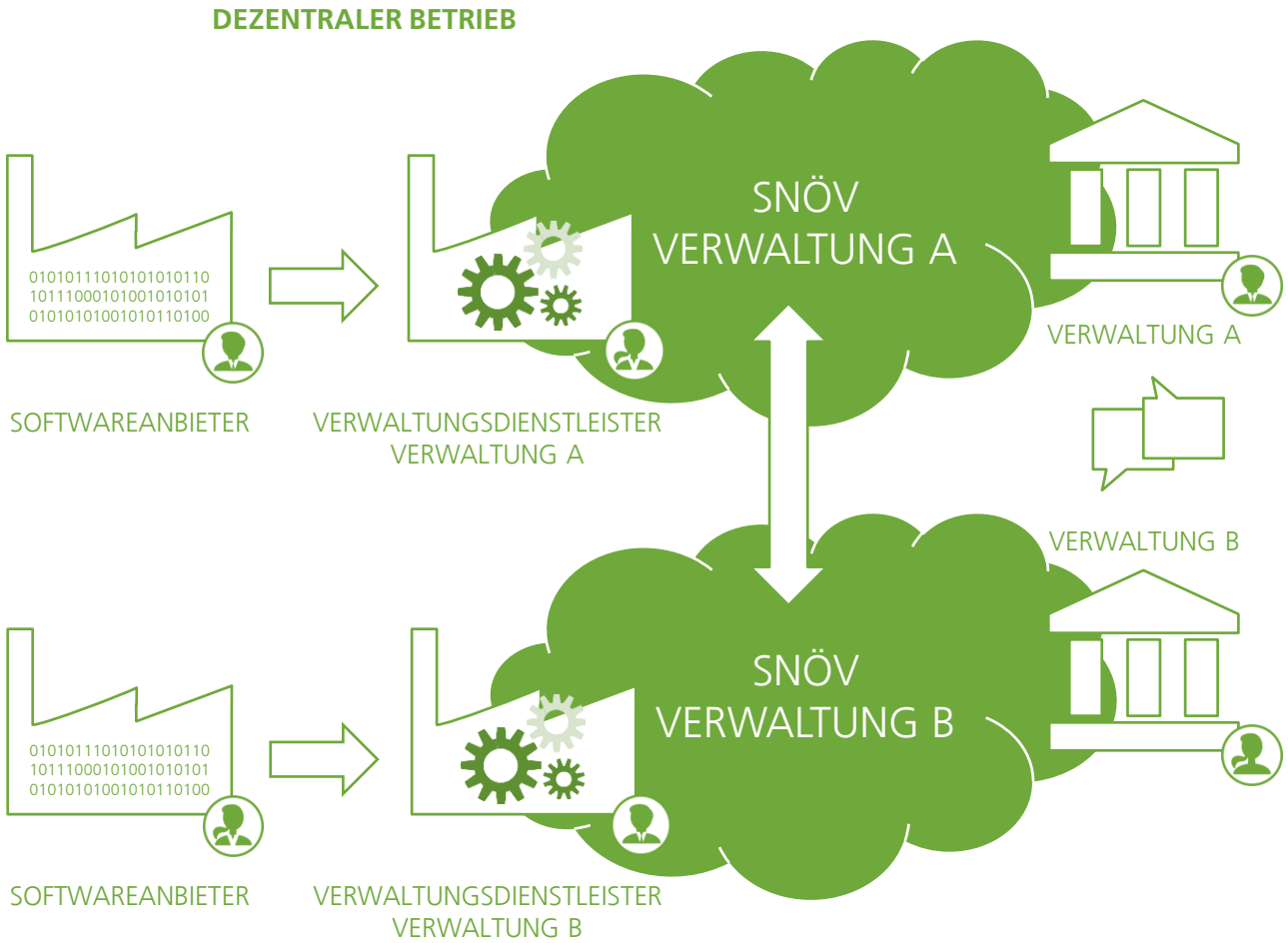


Abbildung 15 Dezentraler Betrieb

7.4 EMPFEHLUNG

Anhand der drei definierten Ansätze zentrale Anbietercloud, zentrale Verwaltungscloud und dezentraler Betrieb lassen sich zwei essenzielle Fragestellungen für eine Definition und Bewertung durch ein zu erstellendes technisches Konzept sowie Pflichten- und Lastenheft ableiten. Die beiden Fragestellungen sind die nach der Nachhaltigkeit der Nutzung und dem Bedarf an Integration der technologischen Basis. Dabei sind, ausgehend von den beiden Fragestellungen, verschiedene Teilaspekte mit Bezug zu den anderen Abschnitten ableitbar. Entscheidend sind vor allem der gewünschte funktionale Umfang, die strategische und organisatorische Ausgestaltung des Betriebs und die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Tabelle 28 zeigt das Spektrum der zwei essenziellen Fragestellungen und den Bezug zu den Ansätzen der technischen Konzeption auf.

Tabelle 28 Nachhaltige Nutzung und Integrationsbedarf der technologischen Basis

	Kurzfristiger Einsatz	**Nachhaltiger Einfluss**
Back-End-Integration	Zentrale Anbietercloud	Zentrale Verwaltungscloud
SNÖV-Schnittstellen-entwicklung	Dezentraler Betrieb (dezentrale Nutzung)	Dezentraler Betrieb (organisationsübergreifende Nutzung)

Ein **kurzfristiger Einsatz** sichert eine schnelle Akzeptanz und unterstützt das Ziel der Erzeugung einer kritischen Masse für die Nutzung. Eine zentrale Anbietercloud ermöglicht hierfür das Aufsetzen ohne technischen Unterbau, aber auch ohne die Möglichkeit eines größeren Einflusses auf die technische Weiterentwicklung. Der dezentrale Betrieb ermöglicht ein schnelles Bereitstellen von SNÖVs in einer bestehenden Systemumgebung, beschränkt die Nutzung allerdings auf den jeweiligen Sicherheits- und Organisationsrahmen des Betreibers.

Sofern SNÖV als ein **langfristig** zu etablierendes Arbeitsinstrument verstanden wird, muss die Einflussmöglichkeit auf die Weiterentwicklung und die Gestaltung gestärkt werden. Hierzu sind der Aufbau von technischer Kompetenz innerhalb der Verwaltung bzw. eines verwaltungsnahen Dienstleisters sowie die Bereitstellung von Ressourcen verschiedener Art notwendig. Eine zentrale Verwaltungscloud kann die technologische Basis allen Organisationen übergreifend zur Verfügung stellen. Die Integration und Akzeptanz von föderalen Strukturen ist dann insbesondere eine organisatorische Herausforderung. Beim dezentralen Betrieb müssen für alle dezentralen Einheiten entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden, und Synergieeffekte können nur begrenzt genutzt werden. Die einzelnen Akteure können eigenständig die Lokalisierung, die Bereitstellung und den Roll-Out steuern. Wenn die organisationsübergreifende Vernetzung realisiert wird, ist über ein verteiltes System eine nachhaltige Nutzung besonders hoch. Der notwendige Aufwand ist aber als kritisch zu bewerten, da nur begrenzt standardisierte **Schnittstellen** zwischen SNÖVs bestehen. Als Schnittstellen wird insbesondere auf Open Graph für den Austausch von Vernetzungsinformationen, Open Social für den Austausch von Applikationsinformationen in einem SNÖV und verschiedene Authentifizierungsstandards wie SAML, OAuth und LDAP verwiesen. Der Umfang der bestehenden Standards und deren Verwendung in den bestehenden Technologien decken aber nicht den gesamten sich stark entwickelnden Funktionsumfang von sozialen Netzwerken ab.

Die **Integration von Back-End-Systemen** ist bei der zentralen Anbietercloud von der Wirtschaftlichkeit der Entwicklung einer derartigen Schnittstelle abhängig. Problematisch ist die Entwicklung, falls nur die deutsche Verwaltung oder einzelne Organisationen die nicht standardisierten Schnittstellen beauftragen. Bei einer zentralen Verwaltungscloud kann langfristig technische Kompetenz für die Integration aufgebaut und können spezifische Aufträge für die deutsche Verwaltung umgesetzt werden. Eine nahe Abstimmung zu bestehenden Strukturen und Gremien ist notwendig. Insbesondere die Strukturen des IT-Planungsrates und der IT-Steuerung von Bund und Ländern inklusive der Projekte, der technischen Realisierung über die Netze und Portale sowie der verwaltungsnahen Dienstleister ist erfolgskritisch. Der Aufwand ist auch hier kritisch zu betrachten, da die Heterogenität der Back-End-Systeme im föderalen System sehr hoch ist.

Überlegenswert ist weiterhin, die Fragestellung technisch dezentral zu starten und die notwendigen Schnittstellen zwischen verschiedenen Technologien zu entwickeln oder von einer zentralen Anbietercloud in eine später etablierte deutsche Verwaltungscloud zu **migrieren**. Die Überführung ist in beiden Varianten nach aktuellem Stand als sehr kritisch anzusehen. Es ist nicht absehbar, dass für eine Migration entsprechende Werkzeuge und Schnittstellen wirtschaftlich verfügbar sein werden.

Zusammenfassend ergibt sich folgende Empfehlung.

Handlungsempfehlung 9 Nachhaltigkeit und Integrationsbedarf der technologischen Basis

Es wird empfohlen, auf strategischer Ebene festzulegen, inwiefern ein soziales Netzwerk als internes Arbeitsinstrument nachhaltig etabliert und mit entsprechenden Ressourcen unterstützt werden soll. Weiterhin muss definiert sein, in welchem Umfang und auf welchem Weg eine Integration mit Back-End-Systemen sowie eine organisationsübergreifende Kommunikation anvisiert sind.

Die Wahl der Technologie hängt stark von der technischen Verortung des Betriebs und dem damit verbundenen Einfluss auf die Weiterentwicklung und Anpassung der technologischen Basis sowie der bestehenden organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ab. Abgeleitet von der grundlegenden Entscheidung, müssen spezifische technische Anforderungen, teils durch strategische Unterstützung und Ressourceneinsatz, validiert und umgesetzt werden. Hierfür muss ein in der föderalen Landschaft abgestimmtes Pflichten- und Lastenheft erstellt werden.

Rückschließend auf das Modell der Nutzungsqualität aus Abschnitt 7.1, ist hinsichtlich der Empfehlung folgende Bewertung vorzunehmen: Ein zu entwickelndes technisches Konzept muss klar die Nutzungsanforderungen definieren, ein Verständnis vom Nutzungsverhalten aufzeigen und die Möglichkeiten der flexiblen und anpassbaren Nutzung bei föderalem Anspruch bewerten. Die Technologie als effektives Mittel zum Zweck der Umsetzung dieser Anforderungen ist immanent vom Bedarf der organisationsübergreifenden Nutzung abhängig. Die Effizienz ergibt sich insbesondere aus der definierten Nachhaltigkeit und dem notwendigen Ressourceneinsatz bei aufwendiger Entwicklung von Integrationen zu Back-End-Systemen oder zwischen verschiedenen Technologien für SNÖV.

Der Grad der Nutzung als Arbeitsinstrument ist innerhalb der Anbindung von Back-End-Systemen definierbar. Sollten lediglich eine Vernetzung und ein eng gefasster Informationsaustausch möglich sein, beschränkt sich die Integration auf Optimierung und Vereinfachung der Authentifizierung und der Anbindung bestehender Kommunikationssysteme. Die zentrale Anbietercloud und die zentrale Verwaltungscloud sind hierfür sinnvolle Mittel. Sofern das SNÖV auch für Kollaborationszwecke genutzt werden soll, wäre eine stärkere Einbindung verschiedener Back-End-Systeme notwendig, und ein dezentraler Betrieb würde erfolgskritisch. Eine rechtliche und organisatorische Bewertung wird diesbezüglich in den Kapiteln 5 und 8 vorgenommen.

8 ORGANISATORISCHE REALISIERUNG EINES SOZIALEN NETZWERKS FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Um Vernetzung und Wissensaustausch im föderalen System durch ein soziales Netzwerk zu fördern und zu erleichtern, ist neben einer geeigneten Technologie angesichts der vielfältigen Aufgaben, die ein eigenes soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung mit sich bringt, auch eine ebenenübergreifend abgestimmte Organisation des sozialen Netzwerks erforderlich. Dazu ist insbesondere die Frage zu beantworten, wer als öffentlicher Betreiber die Organisationsverantwortung für das soziale Netzwerk übernehmen soll. Dem Betreiber obliegen die Realisierung und der laufende Betrieb des sozialen Netzwerks durch Bereitstellung der wesentlichen organisatorischen und technischen Komponenten – bei Bedarf auch durch Beauftragung Dritter – sowie die Festlegung seines Leistungsumfangs und der Nutzungsbedingungen.[327]

Ziel dieses Kapitel ist es, eine Entscheidungshilfe für die Ausgestaltung der Betriebsorganisation eines sozialen Netzwerks der öffentlichen Verwaltung zu geben. Berücksichtigung finden dabei sowohl die föderalen Rahmenbedingungen als auch das Erfordernis einer möglichst breiten Akzeptanz aufseiten der Verwaltungsmitarbeiter, um die gewünschten positiven Netzwerkeffekte zu generieren. In diesem Kapitel werden zunächst die wesentlichen Unterschiede eines zentralen und eines dezentralen SNÖV-Organisationsmodells aufgezeigt (Abschnitt 8.1). Daran anschließend werden die in den Fallstudien untersuchten ausländischen SNÖV auf ihre Betriebsorganisation hin analysiert (Abschnitt 8.2), um daraus allgemein gültige Anforderungen und Aufgaben des Betriebs eines SNÖV abzuleiten (Abschnitt 8.3). Abschließend wird die (zentrale und dezentrale) Verortung dieser Aufgaben in Abhängigkeit von den möglichen Organisationsansätzen diskutiert (Abschnitt 8.4) und eine Empfehlung aufgezeigt (Abschnitt 8.5).

[327] Dieses Betreiberverständnis ist an die Definition des Begriffs der „Betreiberorganisation" in der Orientierungshilfe „Soziale Netzwerke" der Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder angelehnt. Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder 2013, S. 4.

8.1 ZENTRALES UND DEZENTRALES ORGANISATIONSMODELL

Grundsätzlich bieten sich zwei Organisationsmodelle für den Betrieb eines SNÖV an: ein zentrales[328] und ein dezentrales[329] Modell.

Bei einer zentralen Lösung gäbe es einen einzigen zentralen Betreiber, der den Betrieb einer ebenfalls zentralen Plattform zu organisieren und zu verantworten hätte. Der Vorteil dieses Ansatzes läge zum einen in der relativen Einfachheit der technischen Umsetzung, da durch den zentralen Ansatz Interoperabilitätsprobleme vermieden würden.[330] Die Lösung könnte zudem stark nutzerzentriert konzeptioniert werden und Mitarbeitern einen von der Nutzungssituation in ihrer Behörde bzw. Dienststelle grundsätzlichen, unabhängigen Zugang ermöglichen, da die Anmeldung direkt an der zentralen Plattform erfolgen kann. Ohne Anerkennung des Arbeitsmittelcharakters eines SNÖV durch die eigene Dienststelle bliebe allerdings auch der Nutzen des zentralen Netzwerks hinter seinen Möglichkeiten zurück.

Vor dem Hintergrund des deutschen föderalen Systems ist neben einer zentralen auch eine dezentrale Lösung denkbar, d.h. ein soziales Netzwerk, das physisch auf dezentral betriebenen Plattformen der einzelnen Behörden oder Verwaltungsträger basiert. Um dabei der Zielvorgabe eines ebenenübergreifenden Netzwerks gerecht zu werden, müssten die einzelnen Plattformen allerdings interoperabel, d. h. verschaltbar sein, sodass das Netzwerk nicht an Behördengrenzen endet, sondern die nahtlose virtuelle Vernetzung der Mitarbeiter zu einem zentralen virtuellen Netzwerk ermöglicht. Wie im technischen Kapitel dargelegt, existieren aktuell keine Interoperabilitätsstandards, die dies für heterogene Systeme, d. h. unterschiedliche technische Basistechnologien, ermöglichen. Organisatorisch bestünde daher die Herausforderung, sich auf eine Technologie zu einigen, um dadurch den dezentralen Betrieb zu unterstützen. Vorteilhaft am dezentralen Ansatz wäre, dass zunächst einige wenige Behörden auf Basis ihrer eigenen dezentralen Plattform als Pilotanbieter mit dem Aufbau des sozialen Netzwerks beginnen und sich über einen Verbund zu einem SNÖV zusammenschließen könnten, das jederzeit für den Beitritt weiterer Behörden offen wäre. Zwar wäre Ähnliches auch bei einem zentralen Modell möglich, indem zunächst nur einige Behörden als Pilotnutzer zugelassen würden und die Öffnung für weitere Behörden dann schrittweise erfolgte. Allerdings muss eine zentrale Lösung auch bei sukzessiver Einführung von Beginn an technisch und organisatorisch so konzipiert und aufgestellt sein, dass langfristig eine Beteiligung aller öffentlichen Stellen möglich ist. Damit ist sie deutlich kostspieliger als eine dezentral organisierte „kleine“ Lösung. Nachteilig ist bei der dezentralen Lösung allerdings, dass Verwaltungsmitarbeiter nur dann an der ebenenübergreifenden Vernetzung teilhaben können, wenn sich auch ihre eigene Behörde entschließt, ein solches Netzwerk bereitzustellen (oder bereitstellen zu lassen), und sich mit diesem dem Verbund anschließt. Ist dies der Fall, kann der Verwaltungsmitarbeiter zugleich davon ausgehen, dass seine Nutzung des sozialen Netzwerks von seinem Dienstherrn gewollt ist und damit einen offiziellen Charakter hat.

328 Vgl. die oben skizzierten Ansätze zur technischen Konzeption: zentrale Anbietercloud (Abschnitt 7.3.1) und zentrale Verwaltungscloud (Abschnitt 7.3.2).

329 Vgl. den oben skizzierten Ansatz des dezentralen Betriebs (Abschnitt 7.3.3).

Die folgende Abbildung stellt die beiden Organisationsmodelle grafisch dar.

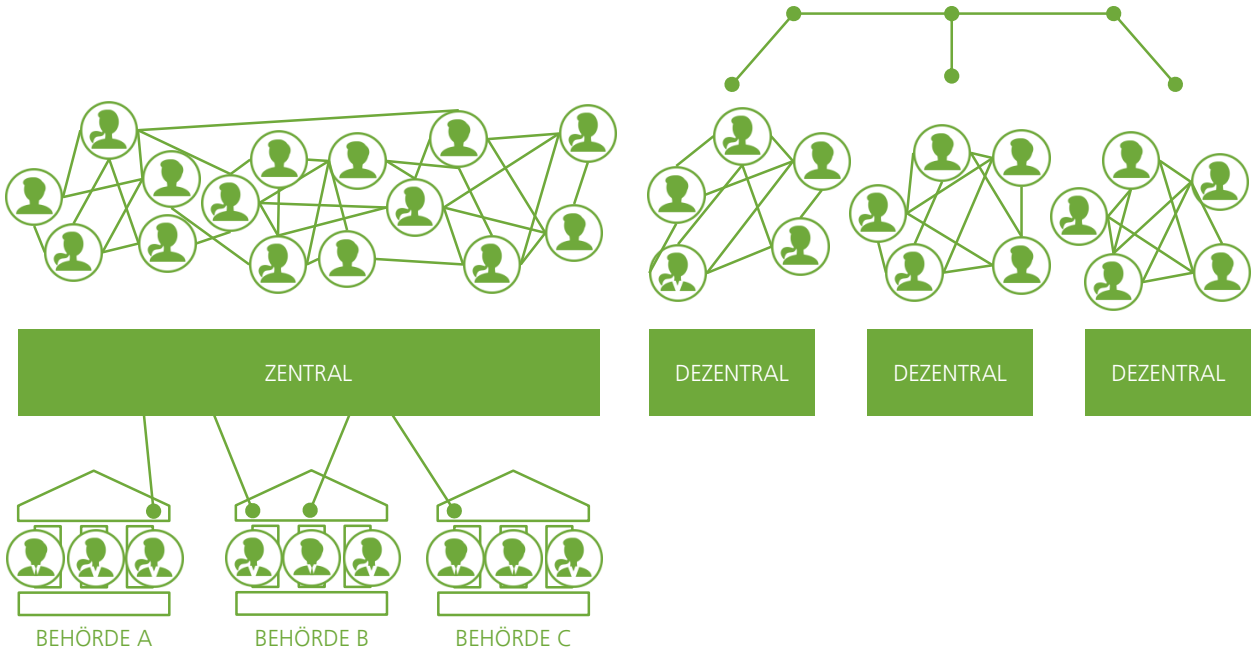


Abbildung 16 Zentrales und dezentrales Organisationsmodell

Beide Organisationsmodelle sind technisch realisierbar.[331] Fraglich ist, welches sich für den organisatorischen Betrieb eines SNÖV besser eignet. Hierfür muss geklärt werden, welche Aufgaben von einem Betreiber wahrgenommen werden müssen und wie sie auf die eingebundenen Akteure verteilt sein können. Dazu kann es aufschlussreich sein, zunächst die Betriebsorganisation der existierenden SNÖV-Betreibermodelle im Ausland zu beleuchten.

8.2 EXISTIERENDE SNÖV-BETREIBERMODELLE IM IN- UND AUSLAND

Aus der Betrachtung bereits existierender Modelle im In- und Ausland können relevante Hinweise für die organisatorische Realisierung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung in Deutschland abgeleitet werden. In den Fallstudien in Kapitel 6 wurden verschiedene soziale Netzwerke mit der expliziten Zielgruppe Bedienstete des öffentlichen Sektors im In- und Ausland untersucht. Hinsichtlich der organisatorischen Realisierung konnte gezeigt werden, dass die meisten Netzwerke mit zugehöriger Organisationseinheit „bottom-up" gestartet sind, d. h. auf Initiative einzelner Personen, die das Netzwerk „von unten" her aufgebaut und es dann inkrementell weiterentwickelt haben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick.

[331] Vgl. hierzu Abschnitt 7.3, in dem Ansätze zur technischen Realisierung beschrieben sind. Das zentrale Organisationsmodell findet sich in den Ansätzen Anbieter- und Verwaltungscloud wieder, das dezentrale Modell im Ansatz des dezentralen Betriebs.

Tabelle 29 Überblick über den Prozess der Einrichtung der untersuchten sozialen Netzwerke

	Capgemini	CSC C3	GovLoop	Knowledge Hub	Pleio	VUBN	DVNW
Bottom-up-Prozess	✓		✓		✓	✓	✓
Top-down-Prozess		✓		✓			

Bei der Rechtsform und institutionellen Verortung des Betreibers eines SNÖV lassen sich hingegen Unterschiede ausmachen. In den meisten Fallstudien ist der Betreiber ein privatwirtschaftlicher Akteur. Ein solches Modell scheidet – wie oben in Abschnitt 5.3 gezeigt – für die öffentliche Verwaltung in Deutschland allerdings dann aus, wenn das soziale Netzwerk von Verwaltungsmitarbeitern als offizielles Arbeitsmittel genutzt werden soll. Im Fallbeispiel des niederländischen SNÖV Pleio ist der Betrieb bei der mittelbaren Staatsverwaltung verortet. Betreiber ist hier die von der öffentlichen Hand errichtete Stiftung „Ambtenaar 2.0" (dazu oben unter 6.2.4). Ähnliches galt bis zur Betriebsübernahme durch CapacityGRID auch für das Netzwerk Knowledge Hub, dessen Träger bis zu diesem Zeitpunkt ein Verband aus kommunalen Körperschaften war. In keinem der untersuchten Fallbeispiele wird ein SNÖV allerdings unmittelbar durch eine oder mehrere Behörden verantwortet oder betrieben.

Bei allen untersuchten Fallbeispielen besteht eine zentrale Betriebsorganisation und ist auch die Aufgabenwahrnehmung insgesamt zentral verortet. Keines der untersuchten Netzwerke weist demgegenüber eine dezentrale Betriebsorganisation auf, wie sie für die Vernetzung im föderalen System grundsätzlich denkbar wäre. Allerdings bestand dazu aufgrund der inkrementellen Bottom-up-Entwicklung auch kein Bedarf. Vielmehr orientiert sich die Umsetzung der untersuchten SNÖV an der jeweiligen örtlichen und sachlichen Prägung und lässt daher nicht zwingend schlussfolgern, dass eine entsprechende Ausgestaltung auch den Gestaltungsprämissen eines ebenenübergreifenden SNÖV im deutschen föderalen Verwaltungssystem entspricht. Vielmehr wurde in Abschnitt 0 darauf hingewiesen, dass die Nutzung eines durch private Anbieter betriebenen sozialen Netzwerks aus Datenschutzgründen als Enterprise-2.0-Instrument für die öffentliche Verwaltung ausscheidet.[332]

Die Fallstudien zeigen schließlich auch unterschiedliche Ansätze bei der Bereitstellung des technischen Betriebs eines SNÖV auf. Beim überwiegenden Teil der untersuchten sozialen Netzwerke bedient sich der Betreiber für den technischen Betrieb, d. h. insbesondere für die technische Entwicklung und das Hosting, eines IT-Dienstleisters. Die Verantwortung und die Kontrolle obliegen jedoch weiter ihm selbst. Lediglich in einer der Fallstudien wird auf einen kommerziellen Software-as-a-Service (SaaS)-Dienstanbieter zurückgegriffen.

Die Aufgaben der Betreiberorganisationen in den untersuchten Fallbeispielen gehen über die technische Bereitstellung der Infrastruktur, d. h. Betrieb und Entwicklung, hinaus. Sie umfassen u. a. auch die Festlegung der Strategie für das Netzwerk (Einführung, Entwicklung, Perspektiven der Weiterentwicklung etc.) und die Nutzungsgestaltung des Netzwerks. Letzteres beinhaltet u. a. die Klärung von Grundsatzfragen. Durch die Vorgabe von Spielregeln werden z. B. Fragen geklärt wie: „Wer darf unter welchen Bedingungen teilnehmen?" Dies geschieht häufig über die Veröffentlichung von einheitlichen Richtlinien und Nutzungsbedingungen.[333]

[332] Vgl. Abschnitt 5.3.

[333] Z. B. die „Terms of Use" (Nutzungsbedingungen) bei Yammer Privacy o.J.; der „Mitgliederkodex" des DVNW o. J. c; die „Engagement Guidelines" bei GovLoop o. J. f; die „Terms" bei Pleio o. J. c und die „User Terms and Conditions" bei Knowledge Hub Legal o. J.

Die Anbieter in den Fallstudien legen auch fest, welche Nutzer welche Rollen und Rechte erhalten, beispielsweise, ob jeder Nutzer selbst neue Gruppen anlegen darf oder nicht. Auch die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften (z. B. Datenschutz) fällt in das Spektrum der Aufgaben der Betreiberorganisationen, ebenso wie der Aufbau einer aktiven Gemeinschaft („Community") und die ständig neue Aktivierung der Gemeinschaft, also das sogenannte Community Management. Unter Community Management versteht man „alle Methoden und Tätigkeiten rund um Konzeption, Aufbau, Leitung, Betrieb, Betreuung und Optimierung von virtuellen Gemeinschaften sowie deren Entsprechung außerhalb des virtuellen Raumes."[334] Hierzu sind verschiedene Qualifikationen erforderlich, wie z. B. Kenntnis der Charakteristika der Zielgruppe und über Umsetzungsmaßnahmen. Die Betreiberorganisationen in den Fallbeispielen setzen beispielsweise Community Manager ein, die auf diese Themen spezialisiert sind. Die Anbieter übernehmen zudem Aufgaben der Kommunikation und des Marketings zur Verbreitung des Netzwerks und realisieren die Finanzierung über verschiedene Ansätze, wie Spenden und Sponsoring.

8.3 AUFGABEN UND ANFORDERUNGEN AN DEN SNÖV-BETREIBER UND DIE BETRIEBSORGANISATION

Die vorstehende Analyse bereits existierender SNÖVs im Hinblick auf ihre Betriebsorganisation hat gezeigt, dass die Aufgaben eines SNÖV-Betreibers deutlich über den rein technischen Betrieb hinausgehen. Im Folgenden werden die identifizierten Aufgaben und die damit einhergehenden Anforderungen an den Betreiber eines SNÖV näher beschrieben und systematisiert, um im Anschluss diskutieren zu können, wie sie im Rahmen eines zentralen oder dezentralen Organisationsmodells wahrzunehmen sind, und dadurch eine Entscheidungshilfe für ein zentrales oder dezentrales Modell zu geben.

Für die Beschreibung der Aufgaben und Anforderungen wurde eine Unterteilung in die Bereiche Strategie, Organisation, Betrieb und Technik sowie Kommunikation und Marketing gewählt.

Strategische Ebene

Aufgabe der Betreiberorganisation auf strategischer Ebene ist es, das Ziel, das mit der Schaffung des SNÖV verbunden wird, (mit) zu definieren sowie die perspektivische Entwicklung des Netzwerks aktiv zu gestalten. Ziele könnten beispielsweise die Förderung der vernetzten und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten sowie deren Informations- und Erfahrungsaustausch sein, um Aufgaben effizienter zu erledigen und den Verwaltungsaufwand bei Bürgern und Unternehmen zu minimieren. Soll das soziale Netzwerk sich in die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland eingliedern, so besteht die Anforderung, bestehende politische Zielvorstellungen, die sich z. B. aus der Nationalen E-Government-Strategie ergeben, dabei zu beachten. Ziel der Betreiberorganisation eines ebenenübergreifenden Netzwerks muss es auch sein, den einfachen zentralen Zugang für alle Verwaltungsebenen zu fördern und zu ermöglichen.

Auch die zielgruppenorientierte Ausrichtung des Angebots ist Aufgabe der Organisation, um zu gewährleisten, dass es attraktiv und nachhaltig gestaltet wird. Auf strategischer Ebene stellt dies die Anforderung an die

[334] Langwasser 2010.

Betreiber, bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung eine enge Verzahnung mit den Nutzern und eine Berücksichtigung der Verwaltungskultur vorzusehen, damit das Netzwerk benutzerorientiert die Bedürfnisse der Zielgruppe trifft. Die Wahrnehmung des Angebots durch die Anwender als nutzbringend und bereichernd – insbesondere für den Arbeitsalltag – ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jede Web-2.0/Social-Software-Anwendung. Dies bedeutet hinsichtlich der Einführungsstrategie beispielsweise, einen geeigneten Funktionsumfang zu eruieren, der die Bedürfnisse des Gros der Mitarbeiter anspricht ohne durch ein Übermaß an Funktionalität zu überfordern.

Insbesondere der Blick in politische Papiere zeigt,[335] dass Vernetzung als ein strategisches Element der Verwaltungsmodernisierung aufgefasst wird. Dabei ist der Aufbau eines sozialen Netzwerks jedoch nur als *ein* Baustein zur Vernetzung der öffentlichen Verwaltung neben anderen zu betrachten. Um Synergien für den öffentlichen Sektor zu realisieren sowie autarke Parallelentwicklungen von Portalen zu vermeiden, ist es Aufgabe der Betreiberorganisation eines SNÖV, weitere Aktivitäten der Verwaltungsmodernisierung, -organisation und -vernetzung zu beachten und die Abstimmung und Koordination mit den relevanten Akteuren zu suchen. Hierbei geht es nicht um Portale, deren parallele Existenz sinnvoll und gewünscht ist, wie beispielsweise Serviceportale der Länder und Kommunen, die auf Elemente des Außenauftritts wie Bürgerorientierung fokussiert sind. Vielmehr geht es um Aktivitäten, die – so wie ein SNÖV – auf *interne* Arbeits- und Kommunikationsabläufe abzielen. Es besteht daher eine Aufgabe darin, eine strategische Aussage über die klare Zielsetzung eines SNÖV zu formulieren und eine Entscheidung herbeizuführen, wie mit anderen auf die interne Kommunikation gerichteten Aktivitäten zusammengearbeitet werden kann bzw. wie man die Aktivitäten eines SNÖV von anderen abgrenzt (siehe hierzu auch die Handlungsempfehlungen 2 in Abschnitt 4.4 und 10 in Abschnitt 8.5).

Erfahrungen aus dem Enterprise-2.0-Bereich zeigen, dass eine Integration in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter Effizienz- und Attraktivitätspotenziale bietet. Trotz der hier empfohlenen initialen Beschränkung auf informelle Kommunikationsprozesse ist es perspektivisch auch Aufgabe der Betreiberorganisation, Weiterentwicklungspotenziale zu eruieren und aufzuzeigen, die sich aus einer stärkeren Integration in die formellen Aufgaben im Arbeitsalltag der Staatsbediensteten ergeben. Dies kann beispielsweise bedeuten, der Frage nachzugehen, inwiefern Schnittstellen zu bestehenden formellen Prozessen und bereits existierenden Systemen der öffentlichen Verwaltung sinnvoll und Mehrwert bringend sind.

Organisation

Das Zielbild eines ebenenübergreifenden Netzwerks für alle Verwaltungsmitarbeiter stellt die organisatorische Anforderung an die Betreiberorganisation, die Heterogenität des öffentlichen Dienstes und seiner Beschäftigten bei der Umsetzung anzuerkennen und zu berücksichtigen und trotz der unterschiedlichen Kulturen, Arbeitsweisen und Fachlichkeiten in den verschiedenen Ämtern und Stellen einen gemeinsamen Arbeitsrahmen in einem sozialen Netzwerk zu ermöglichen. Die Festlegung einheitlicher Regelungen wie Nutzungsbestimmungen, Guidelines und Datenschutzregelungen seitens der Betreiberorganisation kann zu einem transparenten bundeseinheitlichen Nutzungsrahmen führen, der zu einer größeren Akzeptanz beitragen kann. Aufgabe der Betreiberorgansation ist es, über diese Regelungen beispielsweise transparent zu klären und festzulegen, welches Ausgestaltungsmodell gewählt wird und wer infolgedessen an dem Netzwerk unter welchen Bedingungen teilnehmen darf. Ein übergreifend anerkannter regulativer Rahmen kann zur Rechtssicherheit bei den Nutzern beitragen, sofern dort geregelt ist, wer das soziale Netzwerk wann und wofür benutzen darf.

[335] Vgl. IT-Planungsrat 2010, S. 7; Bundesregierung 2010, S. 15.

Ein ebenenübergreifendes Netzwerk in föderalen Strukturen bringt auch die organisatorische Aufgabe mit sich, die beteiligten Akteure einzubeziehen. Die Betreiberorganisation sollte organisatorisch als koordinierende Stelle und Ansprechpartner für alle Beteiligten fungieren. Aufgrund der föderalen Ausgestaltung Deutschlands ist „die" öffentliche Verwaltung letztlich „eine Vielzahl" öffentlicher Verwaltungen mit teilweise unabhängigen Akteuren. Ob die Teilnahme der Mitarbeiter seitens der Vorgesetzten als „ernsthaft" anerkannt oder als „Spielerei" betrachtet wird und ob die Teilnahme von den Mitarbeitern als „akzeptiert" und „gewollt" oder nur als „geduldet" oder gar „verboten" wahrgenommen wird, kann die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Aufgabe der Betreiberorgansation ist es, die Managementebene der Verwaltungen über akzeptanzfähige Strukturen einzubinden und so die Anerkennung des SNÖV als internes Arbeitsmittel für Mitarbeiter zu befördern. Soziale Netzwerke sind kein Selbstläufer, sondern erfordern ein aktives Anstoßen und Antreiben. Eine Betreiberorganisation sollte als ein solcher Antreiber fungieren und möglichst die interbehördliche Nutzung befördern und so die notwendige kritische Masse erzeugen.

Neben der Managementebene ist eine Anforderung an die Organisation, weitere relevante Akteure frühzeitig und kontinuierlich einzubeziehen. Darunter fallen beispielsweise die Personalvertretung sowie Führungskräfte. Dies ist notwendig, um Missverständnissen und potenziellem Widerstand vorzubeugen und so die Weichen für eine weitreichende Akzeptanz, z. B. durch Einigkeit über Datenschutzregeln und Personalrechte, für die Plattform zu schaffen.

Technik und Betrieb

Der Betreiberorganisation obliegt die Realisierung des technischen Betriebs des SNÖV. Die technische Analyse zeigt das Vorhandensein verschiedener Technologien auf.[336] Bei der Auswahl ist aus organisatorischer Sicht darauf zu achten, dass es sich um etablierte Technologien handelt. Bei Open Source Produkten sind Indikatoren dafür das Vorhandensein einer aktiven und möglichst großen Entwicklergemeinschaft sowie die Option, Supportleistungen in Anspruch nehmen zu können. Zentral ist vor allem die Beachtung einer möglichen Anbieter- und Technologieabhängigkeit. Organisatorisch muss eine Entscheidung herbeigeführt werden, ob die Lösung z. B. in der eigenen Cloud betrieben werden soll, um die Anforderung der Trennung des Produkts von der Betriebsumgebung bei der Technologieauswahl berücksichtigen zu können. Zu definieren, an welchen Stellen ein SNÖV mit Bestandssystemen zusammenarbeiten soll, ist Aufgabe der Betreiberorganisation, um daraus ableitend die Anforderungen an notwendige Schnittstellen zu klären.

Die Fallbeispiele haben allerdings gezeigt, dass die Aufgabe des technischen Betriebs nicht zwingend durch den Betreiber selbst wahrgenommen werden muss, sondern auch einem IT-Dienstleister übertragen werden kann. Mit der Beauftragung des IT-Dienstleisters entfällt allerdings nicht die Verantwortung des Betreibers. So ist etwa der öffentliche Betreiber des sozialen Netzwerks regelmäßig datenschutzrechtlich als der „für die Verarbeitung Verantwortlicher" anzusehen, da er über die Zwecke und Mittel der Datenverarbeitung entscheidet und der beauftragte IT-Dienstleister im Verhältnis zum Auftraggeber kein Dritter ist.[337]

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen kommerzieller Systeme wie Facebook und Xing ist von einer großen Dynamik bei der Weiterentwicklung sozialer Netzwerk bzw. Social Networking Services mit kurzen Innovationszyklen auszugehen. Auch dies stellt Anforderungen an den Betreiber, da die Nutzer das System und seine

[336] Vgl. die Marktübersicht über etablierte Technologien in Abschnitt 7.2.
[337] Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder 2013, S. 10.

Attraktivität mit kommerziellen Angeboten vergleichen werden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ist wichtig, um die Attraktivität zu erhalten. Dies schließt mit ein, einerseits aktuelle Entwicklungen zu verfolgen und aufzunehmen und andererseits die Anforderungen und Qualitäts-/Funktionserwartungen der Nutzer bei der Weiterentwicklung einzubeziehen.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die untersuchten Social Network Services eine Vielzahl von Werkzeugen zur Zusammenarbeit eingliedern. Dieser Umstand ermöglicht vielfältige Einsatzmöglichkeiten im Alltag der Behördenbediensteten, indem über den Social Network Service Zugang zu verschiedenen Kollaborationstools, aber auch Wissensmanagement und Content Management sowie Dokumentensharing ermöglicht werden. Wird der Service genutzt, z. B. für die Kontaktpflege, entsteht dadurch allerdings auch eine Abhängigkeit, wenn das Kontaktmanagement im SNÖV statt im lokalen Adressbuch verwaltet wird. Ist der Service nicht mehr verfügbar, wäre auch der Zugriff auf die gepflegten Kontakte nicht mehr vorhanden. Daraus leitet sich die Anforderung ab, dass ein SNÖV zuverlässig und langfristig verfügbar sein müsste, da es auch zu Abhängigkeiten führen kann. Hinsichtlich der Kontaktpflege wäre hier aus organisatorischer Sicht beispielsweise ein Synchronhalten der Basiskontaktinformationen wie E-Mail-Adresse, Abteilung, Telefonnummer etc. mit dem Nutzerverzeichnis der Organisation (Active Directory, LDAP etc.) denkbar.[338]

Kommunikation und Marketing

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung stellt im Behördenalltag sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Personalverantwortlichen (Führungskräfte) ein Novum der interadministrativen vernetzten Zusammenarbeit dar. Kommunikation, die bislang hauptsächlich entlang der Arbeitsprozesse und des Dienstweges und in den Grenzen der Behörde stattfand, ist über ein soziales Netzwerk unabhängig von den Hierarchien möglich. Kurz: Soziale Netzwerke weichen von der bisherigen Arbeits- und Kommunikationslogik in Behörden ab. Aufgabe des Anbieters sollte es sein, den für die Akzeptanz und die Integration in den Arbeitsalltag erforderlichen Kulturwandel aktiv zu begleiten und zu fördern, um damit die Grundlage für eine weitreichende Akzeptanz zu schaffen (siehe hierzu auch Handlungsempfehlung 4 in Abschnitt 4.4). Dies kann durch Kommunikationsmaßnahmen wie Informationsveranstaltungen und Berichte in internen Informationszeitschriften unterstützt werden. Die Einbindung und die Verknüpfung des sozialen Netzwerks mit Offlineaktivitäten des Arbeitsalltags können zu einem stärkeren Verbreitungsgrad und zum Abbau von Berührungsängsten beitragen. So könnte es beispielsweise ein Gruppe für neue Mitarbeiter geben, in der typische Fragen geklärt werden können, wie beispielsweise: „Wo finde ich das Formular für Urlaubsanträge?“ oder Ähnliches.

Es geht mit der Neuartigkeit eines SNÖV einher, dass es unterschiedlichste Fragen aufwerfen würde. Aufgabe der Betreiberorganisation des SNÖV ist es, eine zentrale Anlaufstelle und Ansprechpartner für Fragen rund um das Angebot für die Nutzer und Stakeholder zu bieten. Vor dem Hintergrund einer möglichst großen Akzeptanz bei der Zielgruppe ist es auch Aufgabe des Betreibers, entsprechende zielgruppenspezifische Informationen bereitzustellen und so Fragen z. B. zur Zielsetzung des Netzwerks, zu Nutzungsbedingungen, zu Funktionalitäten, zu Datenschutzvorkehrungen etc. zu beantworten.

Die Fallstudien zeigen, dass für das Funktionieren eines sozialen Netzwerks eine kritische Masse an Nutzern erreicht sein muss. Der Nutzen durch das Netzwerk wächst, wenn die Nutzerzahl ansteigt. Dieser Effekt wird in der

[338] Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten 7.3 und 7.4.

Volkswirtschaft auch als Netzwerkeffekt bezeichnet. Eine Anforderung an den Anbieter ist es daher, diese kritische Masse zu erreichen. Daraus leiten sich unterschiedliche Aufgaben ab. In der Startphase müssen affine Personen identifiziert werden, die dem neuen System offen gegenüberstehen und es aktiv nutzen. Die aktive Kommunikation in die Kreise der Zielgruppe und im Idealfall die direkte Einbindung und Verknüpfung mit anderen Aktivitäten im Zielgruppenalltag helfen ebenfalls, die Nutzerzahl zu steigern. In den Fallbeispielen zeigte sich beispielsweise, dass eine Integration des sozialen Netzwerks im Rahmen des Arbeitsbeginns, d. h., wenn ein Mitarbeiter neu bei dem Arbeitgeber beginnt, hilfreich für die Verbreitung, Akzeptanz und Nutzung des Netzwerks ist. Soziale Netzwerke leben von der aktiven, freiwilligen Nutzung und von ständig neuen Inhalten. Dazu bedarf es einer aktiven Gemeinschaft. Neben der Steigerung der Nutzerzahl zählen daher auch der Aufbau einer aktiven Gemeinschaft und das Community Management zu den Aufgaben des Betreibers. Hierzu gehören Maßnahmen, die zur freiwilligen Teilnahme motivieren, z. B. die Moderation von Foren, das Einbringen von redaktionellen Inhalten, die zur Diskussion anregen, und ggf. auch die Bereitstellung von Mehrwertdiensten. Redaktionelle Inhalte können z. B. auch über Kooperationen mit Dritten (z. B. Fachzeitschriften) realisiert werden. Teile des Community Managements können mittelfristig auch durch besonders aktive Akteure im Netzwerk selbst wahrgenommen werden.

Abbildung 17 fasst die Aufgaben und Anforderungen zusammen.

Darüber hinaus ist zu klären, wie die dauerhafte Finanzierung der Betreiberorganisation realisiert werden kann. Hierbei ist zu beachten, dass die Geschäftsmodelle, die ggf. in der freien Wirtschaft gangbar wären, bei einem durch die öffentliche Verwaltung selbst betriebenen SNÖV regelmäßig nicht zulässig sind. Insbesondere scheidet der von den großen privaten sozialen Netzwerken betriebene Datenhandel als Geschäftsmodell aus.

STRATEGIE	• Ziele und Perspektive für ein ebenenübergreifendes Angebot unter Beachtung bestehender Zieldefinitionen der Verwaltungsmodernisierung festlegen • Ausrichtung an den Anforderungen der Zielgruppe • Synergienutzung mit anderen Aktivitäten der Verwaltungsmodernisierung • perspektivische Weiterentwicklungspotenziale eruieren und aufzeigen
ORGANISATION	• Festlegung einheitlicher Regelungen • akzeptanzfähige Strukturen • Koordination der beteiligten Akteure • Einbeziehung der Zielgruppe
TECHNIK	• technischer Betrieb des SNÖV, inklusive Technologie-Know-how und Innovationsfähigkeit • kontinuierliche Weiterentwicklung (unter Berücksichtigung des State of the Art und der Nutzerwartungen) • Definition der technischen und rechtlichen Anforderungen (insbesondere Datenschutz) • ggf. Steuerung des IT-Dienstleisters • Anforderungen an die IT-Sicherheit • Sicherstellung der Verfügbarkeit
KOMMUNIKATION	• Anlaufstelle und Ansprechpartner für Nutzer und Stakeholder • akzeptanzfördernde Kommunikation, die einen Kulturwandel begleitet • Schulungen • qualitäts- und quantitätssteigernde Maßnahmen (u. a. Community Management)

Abbildung 17 Zusammenfassung der Aufgaben und Anforderungen an eine Betreiberorganisation eines SNÖV

8.4 AUFGABENVERORTUNG AUF ZENTRALER UND DEZENTRALER EBENE

Wie in Abschnitt 8.1. näher ausgeführt, ist ein SNÖV sowohl als zentral organisiertes wie auch als dezentral bereitgestelltes Angebot denkbar. Beide Organisationsmodelle sind für ein SNÖV grundsätzlich rechtlich zulässig (Abschnitt 5.2) und technisch realisierbar (Abschnitt 7.3). Während bei einem zentralen Organisationsansatz die Aufgabenwahrnehmung von der Idee her einem zentralen Betreiber übertragen würde, sind bei einem dezentralen Organisationsansatz die Aufgaben dem Grundgedanken nach durch die jeweiligen dezentralen Organisationseinheiten selbst wahrzunehmen. Allerdings lässt sich diese modellhafte Gegenüberstellung zentraler und dezentraler Aufgabenverortung bei der Realisierung eines SNÖV aus funktionellen und rechtlichen Gründen nicht ohne Modifizierung in die Realität umsetzen. So können etwa Vorgaben für die dienstliche Benutzung eines zentral betriebenen SNÖV gegenüber den Verwaltungsmitarbeitern verbindlich nur durch den jeweiligen Dienstherrn, nicht aber durch einen zentralen Betreiber erlassen werden. Umgekehrt bedarf es bei einem dezentral betriebenen SNÖV einer zentralen Stelle, die die Koordinierung der zu formulierenden Interoperabilitätsstandards übernimmt.

Die Erkenntnis, dass trotz eines dezentralen Organisationsmodells bestimmte Aufgaben notwendig zentral zu verorten bzw. trotz eines zentralen Organisationsansatzes notwendig dezentral wahrzunehmen sind, lässt sich auch anhand der organisatorischen Modellierung der ebenenübergreifenden Anwendungen des IT-Planungsrats belegen. Untersucht man die bestehenden Anwendungen des IT-Planungsrats daraufhin, welche Betreibermodelle und welche Aufgabenverteilung für sie gewählt wurden, zeigt sich ein auf den ersten Blick zwar heterogenes, auf den zweiten Blick hinsichtlich der Verortung bestimmter Koordinationsaufgaben einerseits und operativer Aufgaben andererseits doch recht homogenes Bild. Bisherige Anwendungen des IT-Planungsrats sind das Deutsche Verwaltungsdiensteverzeichnis (DVDV), der Behördenfinder Deutschland (BFD), der LeiKa-plus, Governikus und die Einheitliche Behördennummer 115.[339] Beim Projekt D115 sind der Netzbetrieb, das Wissensmanagement, das Berichtswesen und die Informationsweiterleitung zwar zentral, die Ebene des Serviceangebots aber dezentral konzipiert, d.h., der telefonische Bürgerservice einschließlich der Investitions- und Kostenlast wird von regionalen Servicecentern verantwortet, die sich miteinander vernetzen (Netzmodell).[340] Das DVDV ist als gemischt zentral-dezentrales Kooperationsmodell mit Betriebsverantwortlichkeiten bei Bund und Ländern ausgestaltet.[341] Die übrigen Anwendungen basieren hingegen auf einem zentralen Organisationsmodell. Trotz dieses unterschiedlichen operativen Organisationsansatzes folgen alle Anwendungen bei der Steuerung des Regelbetriebs durch den IT-Planungsrat, wie von Klessmann et al. Gezeigt, einem ähnlichen Vorgehensmuster.[342] So gehen die Anwendungen nach Abschluss ihrer Projektphase in den Verantwortungsbereich eines Federführers über, der die Aufgabe hat, den Betrieb sowie die fachliche und technische Weiterentwicklung der Anwendung unter Einbeziehung der Nutzer sicherzustellen.[343] Federführer kann jede an der Anwendung teilnehmende Gebietskörperschaft sein. Der Federführer trägt zwar die fachliche Verantwortung für die Anwendung, kann aber in Abstimmung mit der für die Anwendung zuständigen Fachgruppe beim IT-Planungrat einzelne Aufgaben an

339 Vgl. IT-Planungsrat 2012a.
340 Vgl. Geschäfts- und Koordinierungsstelle D115 im Bundesministerium des Innern 2011, S. 30 f., S. 55 ff.
341 Vgl. BVA 2012, S. 2.
342 Vgl. Klessmann et al. 2012, S. 350.
343 Vgl. IT-Planungsrat 2011, S. 4.

Dritte übertragen bzw. anwendungsspezifische Kooperationsformen (z. B. Gremienstrukturen) und Servicefunktionen festlegen.[344] So fallen beispielsweise häufig die fachliche Verantwortung und der technische Betrieb auseinander, wie etwa bei der Anwendung Governikus. Hier liegt die fachliche verantwortende Steuerung bei der Freien Hansestadt Bremen, der technische Betrieb wird von dem öffentlich-privaten IT-Dienstleister bremen online services übernommen.[345] Bei dem Deutschen Verwaltungsdiensteverzeichnis liegen die Rolle der koordinierenden Stelle für alle Verfahrensbeteiligten und der technische Betrieb des Bundesservers bei der Bundesstelle für Informationstechnik (BIT), die Landesserver werden hingegen von den Bundesländern betrieben.[346] Die Möglichkeit zur Gremienbildung und Differenzierung zwischen verschiedenen System- und Servicefunktionen ist insbesondere bei der Aufbauorganisation von D115 genutzt worden. Zum einen wurde für die Koordinierung des Projekts eine ausdifferenzierte Governancestruktur entwickelt, die jeder Prozessebene der D115-Realisierung ein eigenes, in seiner Besetzung die föderale Kooperation abbildendes Gremium zuordnet.[347] Zum anderen unterscheidet das Gesamtprojekt D115 bei der (technischen) Betriebsverantwortung zwischen zentralen und dezentralen Komponenten, wobei in der Betriebsorganisation der zentralen Komponenten noch einmal zwischen den Techniksystemen „Netzbetrieb", „Wissensmanagement", „Informationsweiterleitung" und „Berichtswesen" differenziert wird.[348]

Eine Zusammenschau der vorstehend skizzierten Organisationsmodelle bestehender Anwendungen des IT-Planungsrats macht deutlich, dass die Entscheidung für einen zentralen oder dezentralen Organisationsansatz entscheidend davon abhängt, wie tief die Anwendung in die Verwaltungsabläufe auf dezentraler Ebene eingreift und dort Anpassungen und Umstrukturierungen erforderlich macht. Zum anderen lässt sich an den vorstehenden Ausführungen auch ablesen, dass – unabhängig von der Wahl des Organisationsmodells – die zentrale oder dezentrale Verortung von Aufgaben einer ebenenübergreifenden IT-Anwendung entscheidend von der Klassifizierung der Aufgaben als Steuerungs-, Entwicklungs- oder operative Aufgaben abhängt. Während die Steuerung einer ebenenübergreifenden Anwendung aus der Notwendigkeit eines koordinierten Vorgehens heraus primär zentral, d.h. durch ein von den Kooperationspartnern eingesetztes Gremium erfolgen muss und auch die Entwicklung des gemeinsamen Anwendungskerns bzw. der maßgeblichen Funktionen in effizienter Weise nur durch eine zentrale Stelle erfolgen kann, lassen sich operative Aufgaben im Zusammenhang mit dem Anwendungseinsatz bei hinreichender Operabilitäts- und Konformitätssicherung zumeist auch dezentral verorten. Der im vorangegangenen Abschnitt identifizierte SNÖV-Aufgabenbereich „Strategie" umfasst beispielsweise schwerpunktmäßig Steuerungsaufgaben, in den Aufgabenbereichen „Betrieb", „Kommunikation und Marketing" stehen operative Aufgaben im Zusammenhang mit der Nutzung des SNÖV im Zentrum, und der Aufgabenbereich „Technik und Betrieb" umfasst zusätzlich auch Entwicklungsaufgaben.

Die bei Realisierung eines SNÖV – losgelöst von der Entscheidung für eine zentrale Cloud- oder eine dezentrale Betriebslösung – anfallenden Aufgaben sind danach grundsätzlich wie folgt auf zentraler und dezentraler Ebene verorten:

344 Ebd., S. 6.

345 Vgl. Klessmann et al. 2012, S. 351.

346 Vgl. CIO Bund 2013.

347 § 1 der Verwaltungsvereinbarung für den 115-Regelbetrieb zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den beitretenden Bundesländern. Vgl. auch Geschäfts- und Koordinierungsstelle D115 im Bundesministerium des Innern 2011, S. 50 f.

348 § 2 der Verwaltungsvereinbarung für den 115-Regelbetrieb.

Tabelle 30 Organisatorische Verortung

	Wahrnehmung durch eine zentrale Stelle	Wahrnehmung durch dezentrale Stellen/ Teilnehmer
Steuerung	Politische Zieldefinition, Zielgruppenorientierung, Festlegung des Nutzungsrahmens, Verknüpfung mit anderen Projekten und Anwendungen des IT-Planungsrats	Kulturwandel
Entwicklung und Pflege	Technologieauswahl, Entwicklung oder Beauftragung der (Kern-) Anwendungsprogrammierung, ggf. Steuerung des IT-Dienstleisters, Prozessbeschreibung, Standardformulierung, Sicherung der Rechtskonformität, Weiterentwicklung	Synchronisation der Netzwerkinhalte mit den entsprechenden lokalen Datenbanken
Operativer Einsatz	Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Schulungs- und Workshop-Angebot	Formulieren behördenspezifischer Nutzungsbedingungen und Guidelines unter Berücksichtigung des Nutzungsrahmens, Setzen von Nutzungsanreizen,

8.5 EMPFEHLUNG

Die vorstehende Tabelle zeigt, dass – unabhängig von der Entscheidung für eine zentrale Cloud- oder eine dezentrale Betriebslösung – die Mehrzahl der mit der Realisierung eines SNÖV verbundenen Aufgaben bei einem zentralen Gremium und/oder einer zentralen (Koordinations-)Stelle zu verorten wäre. Da umgekehrt mit der zentralen Bereitstellung eines SNÖV keine Eingriffe in die Organisationshoheit oder Zuständigkeit der teilnehmenden Verwaltungsträger einhergehen, spricht dies für die Wahl eines zentralen SNÖV-Organisationsansatzes. Das gilt umso mehr, als man auch die in Abschnitt 7.3 aufgezeigten technischen Schwierigkeiten bei der Realisierung eines dezentral betriebenen ebenenübergreifenden SNÖV bzw. die Problematik der Schnittstellenkonfiguration in die Betrachtung einbeziehen muss.

Weiter erscheint es zielführend, die strategische Planung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung im föderalen IT-Steuerungssystem des IT-Planungsrats zu verorten. Auf diese Weise würde die oben empfohlene Verknüpfung mit bestehenden Anwendungen erleichtert bzw. könnte das Projekt „SNÖV" auf bereits bestehende Enterprise-2.0- und Social-Intranet-Ansätze in laufenden Steuerungs- und Kooperationsprojekten aufsetzen. Entsprechende Überlegungen sollten mittelfristig im Umsetzungsplan für die Nationale E-Government-Strategie als Zielvorgaben politisch verankert werden.

Handlungsempfehlung 10 Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung als zentrale Anwendung konzipieren

Es wird empfohlen, das avisierte ebenenübergreifende soziale Netzwerk für die öffentliche Verwaltung als zentrale koordinierte und betriebene Anwendung zu konzipieren. Diese Empfehlung schließt technisch die Realisierung als zentrales Cloud-Angebot und organisatorisch die Steuerung und den Betrieb durch ein hierfür eingesetztes Lenkungsgremium bzw. einen federführenden öffentlichen Betreiber ein.

Weiter wird empfohlen, bei der Projektierung bzw. Pilotierung und ebenenübergreifenden Einführung auf die von Art. 91c GG in Verbindung mit dem IT-Staatsvertrag bereitgestellten Koordinationsstrukturen zuzugreifen und das SNÖV zunächst als Koordinierungsprojekt und später als Anwendung beim IT-Planungsrat anzusiedeln. Dies erleichtert auch die Verwendung von Komponenten des Netzwerks in anderen Vorhaben.

9 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Im Kapitel Fazit und Handlungsempfehlungen werden in der gebotenen Kürze Schlussfolgerungen aus den obigen Kapiteln zusammengeführt und die Handlungsempfehlungen noch einmal gebündelt aufgeführt.

9.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung ist nicht nur im Enterprise 2.0, sondern auch für die öffentliche Verwaltung ein empfehlenswerter zusätzlicher Informations-, Wissenstransfer- und Kommunikationskanal. Zwar unterscheidet sich die öffentliche Verwaltung durch ihre hierarchische Aufbau- und bürokratische Ablauforganisation sowie durch ihre legalistisch geprägte, regelgesteuerte Organisationskultur deutlich von privaten Organisationen. Das steht den positiven Effekten eines SNÖV für die auch in der öffentlichen Verwaltung zunehmende Projektarbeit, kooperative Aufgabenerledigung und damit einhergehende Gruppenkommunikation aber nicht entgegen. Vielmehr sind die in einem SNÖV gebündelten Funktionen, namentlich Werkzeuge für die Kontaktaufnahme und Kontaktpflege, Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch und Funktionen zum Kooperations- und Prozessmanagement auch für die öffentliche Verwaltungstätigkeit relevant. Eine ressort- und ebenenübergreifende Konzeption des sozialen Netzwerks ermöglicht Verwaltungsmitarbeiter, ihren informationellen Kommunikationsradius auch auf Kollegen in anderen Abteilungen, Behörden und bei anderen Verwaltungsträgern zu erweitern. Der so bedingte exponentielle Zuwachs an losen Kontakten in Form von Aufgaben-, Interessen- oder Funktionsbezügen zu anderen Netzwerkmitgliedern generiert einen informations- und wissensökonomischen Mehrwert gegenüber in sich geschlossenen Social Intranets einzelner Behörden oder Verwaltungsträger. Der behördenübergreifende Erfahrungsaustausch in einem sozialen Netzwerk hilft, redundante Entwicklungen durch verschiedene Stellen und parallele Problemlösungen zu vermeiden. Auch lassen sich durch die Bereitstellung des Netzwerks Zeit und Geld einsparen, die andernfalls bei der Bearbeitung ebenen- und ressortübergreifender Projekte und Vorgänge in aufwendige Dokumententransfers, Dienstreisen und Präsenzsitzungen investiert werden müssten.

Weiter kann ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung durch seine neuen Ansätze beim Informations- und Kommunikationsmanagement die im E-Government entstehenden netzwerkartigen Prozessstrukturen unterstützen. Es trägt der (nicht nur auf die Hard- und Software bezogenen) Erkenntnis Rechnung, dass E-Government umso erfolgreicher ist, je stärker sich die öffentliche Verwaltung vernetzt und sich an gemeinsamen Zielen orientiert. Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung kann und sollte daher Teil des Auf- und Ausbaus einer informationellen Infrastruktur für das One-Stop-Government von morgen und Problem- und Lebenslagen bezogene Verwaltungskooperationen sein. Denn die Transaktionskosten, die bei fehlender Parallelität von externer und interner E- und Open-Government-Entwicklung entstehen, sind immens. Umgekehrt können Verwaltungsmitarbeiter durch die Nutzung eines eigenen sozialen Netzwerks erfahren, wo die Vorteile transparenter und vernetzter Kommunikation liegen und Kompetenzen erwerben, die für offenes Verwaltungshandeln im Kontakt mit dem Bürgern erforderlich sind. Der niedrigschwellige, persönliche und dynamische Austausch in einem sozialen Netzwerk trainiert überdies einen Kommunikationsstil, der für bürgernahes Kommunizieren maßgebend sein sollte. Zudem ist zu erwarten, dass die Nutzung eines eigenen sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung nicht nur die informelle interne Zusammenarbeit stärkt, sondern darüber hinaus die Kollaborationsbereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter insgesamt fördert.

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung kann dazu beitragen, dass das in der Silo-Architektur des hierarchisch-bürokratisch organisierten Wissensmanagements gefangene Verwaltungswissen befreit und umfassend nutzbar gemacht wird. Mittels der Kommunikation und Vernetzung innerhalb des Netzwerks lässt sich vorhandenes, aber nur dezentral zugängliches Wissen (Wissensinseln und Informationssilos) teilen und der Gesamtorganisation zur Verfügung stellen. Verwaltungsmitarbeiter werden in die Lage versetzt, sich neue Informationsquellen und Wissensressourcen zu erschließen Die Wissensmanagementwerkzeuge eines SNÖV können überdies helfen, dem drohenden Wissensverlust durch die auf die öffentliche Verwaltung zurollenden Pensionierungswellen durch Möglichkeiten zur Explizierung impliziten Wissens entgegen zu wirken. Ein SNÖV ist auch ein sinnvoller Baustein zur Steigerung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber im Wettbewerb um die Arbeitnehmer von morgen.

Dabei darf allerdings nicht verkannt werden, dass der Nutzen eines sozialen Netzwerks nur dann erschlossen werden kann, wenn auch der mit Profil- und Kontaktpflege verbundene Mehraufwand geleistet wird. Auch stellt die in sozialen Netzwerken zu beobachtende kommunikative Dynamik eine Herausforderung für die Kommunikationsroutinen von Verwaltungsmitarbeitern dar. Denn Informationsweitergabe und Informationsaustausch werden in einem SNÖV nicht oder jedenfalls nicht in dem Maße wie sonst in der öffentlichen Verwaltung üblich formalisiert und strukturiert, sondern erfolgen ungeordnet, spontan und mit wechselnder Initiative. Es ist zu erwarten, dass sich durch ein SNÖV Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen der öffentlichen Verwaltung und auch das Verhältnis zwischen der Verwaltungsführung und den Verwaltungsmitarbeitern verändert. Zur Steigerung der Akzeptanz und zwecks Abbaus von Unsicherheiten sollten Führungskräfte daher frühzeitig in die Entwicklung des neuen Kommunikationskanals, insbesondere auch in etwaige Testläufe und Piloterprobungen eingebunden werden, um beim Roll-Out in ihrer Behörde schon über erste Nutzungserfahrungen oder gar eine gewisse Nutzungsroutine zu verfügen. Das gibt den Führungskräften die Möglichkeit, von Anfang an innerhalb des SNÖV präsent zu sein und die durch den neuen Kommunikationskanal angestoßenen Entwicklungen mit zu verfolgen und zu gestalten.

Der Bereitstellung und Nutzung eines ressort- und ebenenübergreifenden sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung stehen keine grundlegenden (verfassungs-)rechtlichen Bedenken entgegen. Solange die Sachentscheidung als Kern des Verwaltungshandelns dem jeweiligen Sachbearbeiter bzw. seiner Behörde überlassen und zurechenbar bleibt, laufen Austausch und Zusammenarbeit in einem SNÖV nicht dem Rechtsstaats- oder dem Demokratieprinzip zuwider und wird die verfassungsrechtlich gebotene Verantwortungsklarheit nicht beeinträchtigt. Allerdings scheidet die Nutzung eines durch einen privaten Anbieter bereitgestellten sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung u. a. aus datenschutzrechtlichen Gründen aus. Denkbar ist hingegen die Übertragung des technischen Betriebs an einen privaten IT-Dienstleister. In diesem Fall würde sich die Rechtsbeziehung zwischen Verwaltung und privatem Dienstleister – soweit personenbezogene Daten betroffen sind – als eine Auftragsdatenverarbeitung i. S. v. § 11 BDSG darstellen. Im Rahmen einer solchen Auftragsdatenverarbeitung bliebe die öffentliche Verwaltung als Auftraggeber datenschutzrechtlich verantwortlich. Sie wäre nach § 11 Abs. 2 S. 1 und 4 BDSG zur sorgfältigen Auswahl des Auftragnehmers unter dem Gesichtspunkt der Zuverlässigkeit sowie der Eignung der von ihm getroffenen technischen und organisatorischen Datenschutz- und Datensicherheitsmaßnahmen verpflichtet. Sofern die Auftragsdatenverarbeitung außerhalb der EU und EWR-Vertragsstaaten erfolgen sollte, müsste sie zudem den Vorschriften der §§ 4b und c BDSG über die Datenübermittlung ins Ausland und den Zulässigkeitsanforderungen der §§ 16, 14 BDSG für eine Übermittlung an nichtöffentliche Stellen genügen. Angesichts der damit verbundenen rechtlichen Unsicherheiten und entstehenden Grauzone ist aber davon abzuraten, IT-Dienstleistern mit datenverarbeitender Niederlassung in einem Drittstaat mit dem technischen Betrieb eines sozialen Netzwerks der öffentlichen Verwaltung zu beauftragen.

Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung im SNÖV anfallender personenbezogener Daten der Verwaltungsmitarbeiter durch den jeweiligen Dienstherrn setzt die Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit zur Erfüllung des Arbeitsvertrags, insbesondere zu seiner Durchführung einschließlich innerdienstlicher planerischer, organisatorischer, sozialer und personeller Maßnahmen voraus. Zusätzlich muss zwischen Fällen der rein betrieblichen bzw. dienstlichen und der auch zu Privatzwecken zugelassenen SNÖV-Nutzung unterschieden werden. Ein Dienstherr ist grundsätzlich in der Entscheidung frei, ob er eine Privatnutzung des Internets und damit auch eines zukünftigen SNÖV zulassen oder ausschließen will. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass soziale Netzwerke als kommunikativer Vertrauensraum gerade auch von einem persönlichen Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern leben und profitieren. Dementsprechend sollte das Begriffsverständnis von „dienstlicher Nutzung“ des SNÖV auch den Austausch informeller, nicht vorgangsbezogener Informationen einschließen, wie er beispielsweise in den Kaffeeküchen einer Behörde stattfindet.

Eine dienstliche Verpflichtung zum Anlegen eines Nutzeraccounts bzw. sichtbaren Nutzerprofils ist dann dienstrechtlich zulässig, wenn die Nutzung des sozialen Netzwerks grundsätzlich einen irgendwie gearteten Mehrwert für die vertraglich oder dienstrechtlich geschuldete Arbeitsleistung verspricht. Dezidierte Vorgaben zur Vorhaltung bestimmter, über Name, Funktion und Dienstadresse hinausgehender Profilangaben sowie zu Umfang und Intensität der Vernetzung und des informellen Austauschs sind demgegenüber nur dann gerechtfertigt, wenn die entsprechende Nutzung des sozialen Netzwerks elementare Voraussetzung oder elementarer Bestandteil der wahrzunehmenden Aufgabe ist.

Zur kommunikativen Begleitung und Förderung des Einsatzes eines sozialen Netzwerks in der öffentlichen Verwaltung sollten den Verwaltungsmitarbeitern sowohl die Zielsetzungen als auch die Grenzen und die spezifischen Risiken der Nutzung des sozialen Netzwerks aufgezeigt werden. Hierzu empfiehlt sich die Formulierung

sogenannter Social Media bzw. Social Intranet Guidelines, die in Form von Verwaltungsvorschrift, Erlass oder Dienstvereinbarung verbindlich ausgestaltet werden können.

Die empirische Untersuchung anhand eines vorher erarbeiteten Frameworks diente zur Fallstudienbeschreibung verschiedener sozialer Netzwerke, die von öffentlichen Stellen im In- und Ausland oder von privatwirtschaftlichen Unternehmen betrieben werden. Die Fallstudienbetrachtung mit Unterstützung durch Interviews mit den Akteuren hat gezeigt, dass schon heute soziale Netzwerke im Kontext der öffentlichen Verwaltung national und international erfolgreich Anwendung finden. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Netzwerke nur unwesentlich in ihren angebotenen Funktionen. Vielmehr sind differenzierte Herangehensweisen bei der Ausgestaltung des Zugangs zum Netzwerk zu konstatieren. Neben offenen Netzwerken mit einem breiten Teilnehmerkreis sind verschiedene Spielarten geschlossener Netzwerke anzutreffen. Allein aus den Fallstudien zeigte sich keine Variante der Ausgestaltungsmodelle als klar präferiert. Im durchgeführten Workshop mit Akteuren der öffentlichen Verwaltung wurde u. a. aufgrund der kulturellen Gegebenheiten in der öffentlichen Verwaltung ein geschlossenes Ausgestaltungsmodell mit der Option der individuellen Öffnung für Externe bevorzugt. Sogenannte Fachnetzwerke, die ihren Teilnehmerkreis fachspezifisch begrenzen, legen das Augenmerk auf die Vernetzung ihrer Nutzer und zeigen Defizite gegenüber anderen Netzwerken im Reifegrad der im Kooperationsmanagement angebotenen Funktionen auf. Die Einführung der betrachteten sozialen Netzwerke erfolgte überwiegend *bottom-up* und war neben organisatorischen auch teilweise mit strategischen Prozessen verbunden. Verhaltensregeln wie Social Intranet Guidelines werden oftmals schon bei der Einführung implementiert. Zudem wurden Community Manager als wichtige Akteure zur Förderung der Aktivität im Netzwerk identifiziert.

Technisch finden sich einerseits Lösungen zum Betrieb in einer Cloud als auch für den dezentralen Betrieb in einer eigenen Infrastruktur. Nach den vorgenannten, insbesondere rechtlichen, Aspekten ist die Nutzung bestehender Anbieter mit Sitz außerhalb der EU oder des EWR-Raumes nur schwer umsetzbar. Damit würden ohne tiefgreifende rechtliche Auseinandersetzung und organisatorische Unterstützung viele bestehende Angebote einer schnell nutzbaren Anbietercloud mit dem Effekt der schnellen und flexiblen Erzeugung einer kritischen Masse ausscheiden. Alternativ könnte ein Cloud-basiertes SNÖV in einer Verwaltungscloud genutzt werden. Der entsprechende IT-Dienstleister muss dazu die benannten rechtlichen, technischen und organisatorischen Anforderungen wie z. B. Zuverlässigkeit und Expertise für Weiterentwicklung gewährleisten. Diese Variante bietet sich insbesondere an, insofern eine nachhaltige Infrastruktur ebenenübergreifend unter einer zentralen Koordination und einem zentralen Betrieb anvisiert wird. Zu beachten ist dabei die bestehende Abhängigkeit vom IT-Dienstleister.

Die Nutzung der bestehenden föderalen Strukturen und entsprechender Lösungen in den dezentralen Systemumgebungen ermöglicht ebenso ein schnelles etablieren einer kritischen Masse von Nutzern und der Anbindung von Back-End-Systemen. Der Schwerpunkt in der Variante dezentraler Betrieb ist die Definition der Funktionalität. Eine in der jeweiligen Domäne begrenzt nutzbare Lösung ist auch in der Funktionalität begrenzt. Eine ressort- und ebenenübergreifende Nutzung in der gesamten öffentlichen Verwaltung wird erschwert. Die Überwindung der technologischen Grenzen kann durch Integration verschiedener SNÖV erfolgen. Interoperabilität ist aktuell aber zwischen verschiedenen Technologien, verschiedenen Systemen und sogar zwischen Instanzen eines Systems nicht gewährleistet. Die aktuellen Entwicklungen für Schnittstellen und Standards zwischen sozialen Netzwerken sind begrenzt. Eine organisatorische Koordination könnte diesen Effekten durch verbindliche Festlegungen, auf z. B. eine spezifische Technologie, entgegenwirken und Ressourcen bündeln. Der bestehende

dezentrale Mehrwert für eine nahe und schnelle Anbindung würde durch die externen Vorgaben allerdings wiederum eingeengt.

Schlussfolgernd ist für die technische Realisierung die spezifische Definition der anvisierten Funktionalität eines SNÖV inklusive der anvisierten Nutzergruppen und des gewählten rechtlichen und organisatorischen Rahmens erfolgskritisch. Anhand dieser Rahmenbedingungen muss durch ein technisches Konzept und dazugehöriger Pflichten- und Lastenhefte die oben definierte Auswahl bewertet werden. Die Bewertung setzt dabei insbesondere auf die Fragen der Nachhaltigkeit des Betriebs und der Weiterentwicklung sowie den notwendigen Integrationsleistungen in der föderalen Systemlandschaft.

Vor dem Hintergrund föderaler Strukturen wurden unterschiedliche potenzielle Betreibermodelle eines sozialen Netzwerks benannt und auf ihre Eignung zur Umsetzung innerhalb der öffentlichen Verwaltung untersucht. Bereits existierende Betreibermodelle bedienen sich für den technischen Betrieb überwiegend eines IT-Dienstleisters, während die Verantwortung und Kontrolle weiterhin der Betreiberorganisation obliegt. Dabei sind in den Fallstudien verschiedene Varianten der institutionellen Verortung der Betreiberorganisation festzustellen. In den meisten Fällen ist die Betreiberorganisation ein Akteur der Privatwirtschaft. In keinem der betrachteten Fälle wird das SNÖV direkt von der öffentlichen Hand selbst verantwortet. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller und organisatorischer Aspekte ist eine Übertragung der in den Fallstudien gesammelten Erfahrungen auf den deutschen Kontext schwierig. Ein privates Betreibermodell könnte unter Umständen in Deutschland auf weniger Akzeptanz treffen, als es in den USA der Fall ist. Das Aufzeigen der Vor- und Nachteile möglicher Betreibermodelle eines SNÖV soll hier bei der Wahl des Betreibers unterstützen. Der Aufbau eines ebenenübergreifenden verwaltungsinternen SNÖV erfordert zudem abzustimmende Aktivitäten, die Bund und Länder gemeinsam nach einheitlichen Regeln befördern sollten.

Ein SNÖV als ressort- und ebenenübergreifendes Instrument existiert in Deutschland bisher nicht. In verschiedenen Ressorts, im Ausland sowie in einzelnen abgeschlossenen Organisationsstrukturen etablieren sich aktuell entsprechende Systeme. Die Initialisierung einer Koordination und der Entwicklung von abgestimmten Umsetzungsplänen für soziale Netzwerke als internes Kommunikations- und Arbeitsmittel sollte daher zeitnah erfolgen. Die vorliegende Studie kann den relevanten Akteuren hierfür als Grundlage dienen. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen dienen zusätzlich zu den Schlussfolgerungen als Handreichung für zeitnahe Entscheidungen.

9.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Handlungsempfehlung 1 (siehe Abschnitt 2.2) **SNÖV als Motor von E-Government und Open Government**

Um E-Government und Open Government voranzutreiben und zu effektivieren, muss eine ebenenübergreifende Vernetzung, Transparenz, Partizipation und Kooperation von der Verwaltung auch nach innen realisiert und gelebt werden. Ein SNÖV bietet die dafür erforderlichen Kommunikationsstrukturen und interaktiven Funktionalitäten. Das organisationsinterne Üben von transparentem und kollaborativem Kommunizieren und Arbeiten im Rahmen eines SNÖV kann helfen, Vorbehalte gegenüber offenem Verwaltungshandeln und sozialen Medien als Kommunikations- und Arbeitsmittel abzubauen.

Handlungsempfehlung 2 (siehe Abschnitt 4.4) **Ebenenübergreifendes SNÖV-Design**

Es wird empfohlen, die föderale Zusammenarbeit durch den Aufbau eines sozialen Netzwerks mit geeigneten Strukturen zu unterlegen. Dieses sollte alle föderalen Ebenen umfassen und den ressort- und ebenenübergreifenden Austausch von Informationen und Erfahrungswissen ermöglichen.

Der vertikale und horizontale Austausch ist zunehmend notwendig, um das Verwaltungshandeln trotz budgetärer und personeller Restriktionen effizient zu gestalten. Über die Kommunikation nach Maßgabe der Netzwerklogik können die individuellen Potenziale der einzelnen Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes für den gesamten öffentlichen Sektor nutzbar gemacht werden und Experten- und Erfahrungswissen bei gleichartigen Fragestellungen geteilt werden.

Die Netzwerklogik ermöglichen den Behörden und Mitarbeitern, sich schnell, vernetzt und übergreifend auszutauschen und letztlich über die effizientere Erschließung und Weitergabe von notwendigen Informationen den Verwaltungsaufwand für den Bürger zu minimieren, indem die Koordination für einen ganzheitlichen Leistungsansatz intern erfolgt.

Gleichzeitig kann durch das eigene Angebot eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung verhindert werden, dass Mitarbeiter auf privatwirtschaftliche Plattformen ausweichen, deren Nutzung zur verwaltungsinternen Abstimmung und Kommunikation verschiedene Rechtsprobleme aufwirft (vgl. auch HE 4).

Schließlich wird die öffentliche Verwaltung durch Bereitstellung eines sozialen Netzwerks gerade für MitarbeiterInnen jüngerer Generationen attraktiver.

Handlungsempfehlung 3 (siehe Abschnitt 4.4) **SNÖV zunächst mit geschlossenem (behördeninternem) Teilnehmerkreis konzipieren**

Für viele Mitarbeiter im öffentlichen Dienst stellen Web-2.0-Technologien und die Kommunikation in Netzwerkstrukturen abseits der tradierten Berichtslinien und Zuständigkeiten ein Novum dar. Die Einführung eines sozialen Netzwerks bedeutet daher einen Kulturwandel, der seitens der Mitarbeiter Lernbereitschaft, Selbstvertrauen, aber auch Fehlertoleranz erfordert. Deshalb wird empfohlen, den Teilnehmerkreis mindestens in der Anfangsphase geschlossen zu halten, um so einen geschützten Lern- und Vertrauensraum zu ermöglichen.

Besonders wichtig ist vor diesem Hintergrund die Bereitstellung der Funktion, Gruppen mit individuell einstellbaren Teilnehmerkreisen einrichten zu können. Diese Funktion macht es möglich, innerhalb des SNÖV geschlossene virtuelle Räume einzurichten, in denen ein zuständigkeitskonform definierter Teilnehmerkreis auch konkrete behördliche Vorgänge bearbeiten und Entscheidungen vorbereiten kann, ohne Gefahr zu laufen, sich aufgrund einer ressort- und ebenenübergreifenden Konzeption des SNÖV dem Vorwurf einer Mischverwaltung auszusetzen.

Handlungsempfehlung 5 (siehe Abschnitt 4.4) **Umfassende Förderung einer aktiven SNÖV-Nutzung**

Es wird empfohlen, die aktive Nutzung durch einen Kanon sich ergänzender Maßnahmen zu unterstützen:

Community Manager können den Austausch unter den Netzwerkmitgliedern u. a. durch die Moderation von Gruppen und Foren anregen und die Weiterentwicklungsbedarfe der Nutzer ermitteln und weitergeben.

Um die Akzeptanz eines SNÖV zu stärken, sollten Führungskräfte durch eigene Nutzung des SNÖV eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Daneben ist ein breit aufgestelltes Netz aus Fürsprechen für die Akzeptanz eines solchen sozialen Netzwerks. Parallel sollte die Nutzung auch durch Fortbildungen, Wettbewerbe etc. positiv gefördert werden.

Ein SNÖV muss einen deutlichen Mehrwert gegenüber den bisherigen Kommunikationsmöglichkeiten bieten, da der Anreiz der Nutzung sonst gering ist und die notwendige kritische Masse nicht erreicht wird. Empfehlenswert ist daher einerseits konkrete Mehrwerte über sichere Angebote für Kollaborationstools (Doodle-ähnliche Tools, Dropbox-ähnliche Tools, Google-Docs-ähnliche Funktion) sowie anderseits über Mehrwertdienste (Spesenrechner, Jobbörse, …) zu schaffen. Auch spielerische Anreize (Gamification) sind moderne Elemente, die in einem SNÖV ihre Wirkung entfalten können, indem Nutzer bspw. belohnt werden, wenn Sie einen Blogbeitrag verfasst haben.

Handlungsempfehlung 4 (siehe Abschnitt 4.4) **Soziales Netzwerk als begleitendes Instrument des Kulturwandels einsetzen**

Verwaltung ist im Rahmen des Leitbilds Open Government gehalten, in Netzwerklogiken zu denken. Diese Denkweise ist der Verwaltung nicht immanent, sondern muss im Rahmen eines Kulturwandels erlernt werden. Ein SNÖV kann dazu beitragen, diesen Wandel durch Vernetzung und das Erlebbarmachen der Vorteile von Transparenz, Beteiligung und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag von innen her zu erzeugen.

Handlungsempfehlung 6 (siehe Abschnitt 5.6) **Bereitstellen eines eigenen Angebots durch die öffentliche Verwaltung anstelle der Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks**

Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung sollte von der öffentlichen Hand als eigenes Angebot bereitgestellt werden.

Die Gründe für ein SNÖV in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und gegen die Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks durch die öffentliche Verwaltung sind sowohl rechtlicher als auch tatsächlicher Natur. So ist es grundsätzlich nicht möglich, Verwaltungsmitarbeiter dienstrechtlich im Wege einer Weisung oder Anordnung zur beruflichen Nutzung eines privaten sozialen Netzwerks als Individualperson zu verpflichten. Weiter könnte die Verwaltung aufgrund des rein privatrechtlich ausgestalteten Nutzungsverhältnisses zwischen privatem Diensteanbieter und Netzwerkmitglied keinerlei Einfluss auf den Umgang mit den eingestellten Verwaltungsinformationen nehmen, d.h. auf Datenschutz und Datensicherheit oder die Archivierung und das Wissensmanagement, was Probleme des Vertrauens-, Geheimnis- und Drittdatenschutzes aufwirft. In tatsächlicher Hinsicht stellt die Betriebskontinuität einen besonders problematischen Aspekt eines privaten SNÖV dar. Schließlich ist zu erwarten, dass ein privates SNÖV-Angebot deutlich größeren Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsmitarbeiter ausgesetzt ist, als ein entsprechendes Angebot „aus der Verwaltung für die Verwaltung".

Handlungsempfehlung 7 (siehe Abschnitt 5.6) **Frühzeitig Social Intranet Guidelines erlassen und einheitliche Nutzung fördern**

Der Einsatz eines sozialen Netzwerks als verwaltungsinternes, ebenenübergreifendes Informations- und Kommunikationsmedium ist ein innovativer Schritt in Richtung Netzwerkverwaltung und Enterprise-2.0-Organisationskultur.
Die konkrete Nutzung des SNÖV wirft daher zahlreiche Fragen auf Seiten der Verwaltungsmitarbeiter auf. Auch die jeweiligen Dienstvorgesetzten sehen sich mit diesen Fragen konfrontiert. Sofern es sich dabei um dienstrechtlich relevante Nutzungsaspekte handelt, sollten diese zwecks behördeneinheitlicher Handhabe und Durchsetzbarkeit rechtlich verbindlich in einer Verwaltungsvorschrift, einem Diensterlass, einer Dienstvereinbarung oder in Social Intranet Guidelines nach dem Vorbild von Social Media Guidelines beantwortet bzw. geregelt werden.

Rechtlich verbindliche Vorgaben zur Nutzung eines verwaltungsträger- und ebenenübergreifenden SNÖV können allerdings nicht zentral, sondern müssen (je nach Rechtsnatur der Regelungen) durch die jeweiligen Dienststellenleitungen, die obersten Bundes- oder Landesbehörden oder den Verwaltungsträger implementiert werden. Um trotzdem einen möglichst einheitlichen rechtlichen Nutzungsrahmen für alle SNÖV-Nutzer zu gewährleisten und Konflikte durch unterschiedliche Vorgaben zur Nutzung des Instruments SNÖV zu vermeiden, sollten inhaltliche Basisregelungen zwischen den beteiligten Verwaltungsträgern in Form von Musterrichtlinien abgestimmt oder durch das für die Koordination des SNÖV zuständige Gremium empfohlen werden.

Benutzungsaspekte ohne unmittelbar rechtliche Relevanz wie etwa Umgangsformen im SNÖV („SNÖV-Netiquette" bzw. „SNÖV-Knigge") oder Besonderheiten von Netzwerkkommunikation sollten demgegenüber in Form von Leitfäden, als Handreichung oder als Benutzungshinweise mit Empfehlungscharakter geregelt werden.

Handlungsempfehlung 8 (siehe Abschnitt 5.6) **Soziales Netzwerk als internes Arbeitsmittel offiziell legitimieren**

Zur Förderung der Nutzung eines sozialen Netzwerks für die öffentliche Verwaltung und zur Überwindung rechtlicher Unsicherheiten bei der dienstrechtlichen Bewertung sollte das SNÖV als offizielles internes Arbeitsmittel für die Verwaltungsmitarbeiter eingestuft, ausgewiesen und gefördert werden. Eine entsprechende Regelung kann beispielsweise in den empfohlenen Social Intranet Guidelines getroffen werden. Sofern das Design und die Funktionen des SNÖV auch eine Nutzung zur rein privaten Kommunikation zulassen, ist zudem eine Klarstellung erforderlich, wie sich dienstliche und private Nutzung zueinander verhalten. Da ein berufliches Netzwerk nach der Logik von Social-Media-Kommunikation und der Ausbildung von Vertrauen in Netzwerkorganisationen auch vom persönlichen Kontakt lebt, sollte der Definition von dienstlicher Nutzung grundsätzlich ein weites Verständnis zugrunde gelegt werden.

Handlungsempfehlung 9 (siehe Abschnitt 7.4) **Nachhaltigkeit und Integrationsbedarf der technologischen Basis**

Es wird empfohlen, auf strategischer Ebene festzulegen, inwiefern ein soziales Netzwerk als internes Arbeitsinstrument nachhaltig etabliert und mit entsprechenden Ressourcen unterstützt werden soll. Weiterhin muss definiert sein, in welchem Umfang und auf welchem Weg eine Integration mit Back-End-Systemen sowie eine organisationsübergreifende Kommunikation anvisiert sind.

Die Wahl der Technologie hängt stark von der technischen Verortung des Betriebs und dem damit verbundenen Einfluss auf die Weiterentwicklung und Anpassung der technologischen Basis sowie der bestehenden organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ab. Abgeleitet von der grundlegenden Entscheidung, müssen spezifische technische Anforderungen, teils durch strategische Unterstützung und Ressourceneinsatz, validiert und umgesetzt werden. Hierfür muss ein in der föderalen Landschaft abgestimmtes Pflichten- und Lastenheft erstellt werden.

Handlungsempfehlung 10 (siehe Abschnitt 8.5) **Ein soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung als zentrale Anwendung konzipieren**

Es wird empfohlen, das avisierte ebenenübergreifende soziale Netzwerk für die öffentliche Verwaltung als zentrale koordinierte und betriebene Anwendung zu konzipieren. Diese Empfehlung schließt technisch die Realisierung als zentrales Cloud-Angebot und organisatorisch die Steuerung und den Betrieb durch ein hierfür eingesetztes Lenkungsgremium bzw. einen federführenden öffentlichen Betreiber ein.

Weiter wird empfohlen, bei der Projektierung bzw. Pilotierung und ebenenübergreifenden Einführung auf die von Art. 91c GG in Verbindung mit dem IT-Staatsvertrag bereitgestellten Koordinationsstrukturen zuzugreifen und das SNÖV zunächst als Koordinierungsprojekt und später als Anwendung beim IT-Planungsrat anzusiedeln. Dies erleichtert auch die Verwendung von Komponenten des Netzwerks in anderen Vorhaben.

LITERATURVERZEICHNIS

Ambtenaar 2.0 (o.J.): Niederländisches Netzwerk "Ambtenaar 2.0". Online verfügbar unter http://ambtenaar20.ning.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Ambtenaar 2.0 Entwicklung (o.J.): Entwicklung Ambtenaar 2.0. Online verfügbar unter http://ambtenaar20.pbworks.com/w/page/8939671/Jaarverslag%202010, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Ambtenaar 2.0 Steun (o.J.): Steun Ambtenaar 2.0. Online verfügbar unter http://ambtenaar20.pbworks.com/w/page/8939677/Steun, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Barton, Tom (2011): Glue and sticking together - a story by Capgemini on Yammer. Capgemini. http://de.slideshare.net/capgemini/glue-and-sticking-together-a-story-by-capgemini-on-yammer, zuletzt aufgerufen am 01.04.2013.

Benkler, Yochai (2006): The Wealth of the Networks. How Social Production Transform Markets and Freedom, New Haven, Conn. u. a.: Yale Univ. Press.

BITKOM (2008): Government 2.0: Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung. Grundzüge, Chancen, Beispiele und Handlungsvorschläge, Berlin: BITKOM.

Blanke, Bernhard & Schridde, Henning (2001): Wenn Mitarbeiter ihre Orientierung verlieren. Change Management und Verwaltungskultur im Lichte einer Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Niedersachsen, Zeitschrift für Personalforschung 3/2001, S. 336 - 356.

BMAS (2011): Geduld und Beharrlichkeit zahlen sich aus – Runder Tisch berät in Berlin über Umsetzung des Bildungspakets. Pressemitteilung vom 28.06.2011. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/geduld-beharrlichkeit-zahlen-sich-aus.html, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Bogaschewsky, Roland (2013): Austausch bringt Nutzen. Kommune 21 5/2013, S.16-17.

Bogumil, Jörg & Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Boehme-Neßler, Volker (2007): Auf dem Weg zum unscharfen Verwaltungsrecht? Portal-Denken und Netz-Logik im Verwaltungsrecht. Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 2007, S. 650 - 655.

Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter & Schulz zur Wiesch, Jochen (2002): Mensch und Organisation, 6. Auflage. Stuttgart: Deutscher Gemeindeverlag.

Brink, Stefan & Schmidt, Stephan (2010): Die rechtliche (Un-)Zulässigkeit von Mitarbeiterscreenings - Vom schmalen Pfad der Legalität, MultiMedia und Recht 2010, S. 592 - 596.

Brüggemeier, Martin (2011): Bürokratie-Gau beim Bildungspaket – Verwaltungsvollzug als E-Government-freie Zone. Beitrag im Staatsmodernisierungsblog des Behörden Spiegel vom 14.06.2011. Online verfügbar unter http://www.government2020.de/blog/?p=871#more-871, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Brzozowski, Michael J. (2009): WaterCooler: Exploring an Organization Through Enterprise Social Media, Online verfügbar unter http://www.hpl.hp.com/research/scl/papers/watercooler/group2009/group2009watercooler.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Büllesbach, Rudolf (2005): eGovernment - Sackgasse oder Erfolgsstory, Deutsches Verwaltungsblatt 2005, S. 605 - 611.

Bundesregierung (2010): Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ (17. Legislaturperiode), zuletzt aktualisiert am 14.10.2010. Online verfügbar unter http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/ModerneVerwaltung/regierungsprogramm_verwaltung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt überprüft am 27.12.2013.

Bundesregierung (2011): Strategiepapier Open Government Bundesverwaltung (17. Legislaturperiode), Stand: 25.11.2011. Online verfügbar unter http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_339/nn_1978620/SharedDocs/Publikationen/Regierungsprogramm/strategiepapier__,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/strategiepapier_.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

BVA (2012): Informationsbroschüre „DVDV Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis“, Stand: Juni 2012. Online verfügbar unter: http://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BIT/020_BIT/Infoheft_DVDV_de.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt aufgerufen am 12.12.2013.

Centrestage (2010): Enterprise 2.0 - Zehn Einblicke in den Stand der Einführung. Online verfügbar unter http://de.scribd.com/doc/28846171/Enterprise-2-0-Studie-2010-centrestage-GmbH, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

CIO Bund (2013): Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (Hg.) - Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis - DVDV. Online verfügbar unter http://www.cio.bund.de/DE/IT-Angebot/Basis-IT/DVDV/dvdv_node.html, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Chun, Soon Ae; Shulman, Stuart; Sandoval, Rodrigo & Hovy, Eduard (2010): Government 2.0: Making Connections between Citizens, Data and Government, Information Polity 15 (2010), No. 1/2 S. 1 – 9.

Cisco WebEx Social (o.J.): Cisco Enterprise Collaboration – WebEx Social Webseite. Online verfügbar unter http://www.cisco.com/web/products/webexsocial/index.html, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Cisco WebEx Social Documentation (o.J.): Cisco WebEx Social Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://www.cisco.com/en/US/docs/collaboration/ecp/admin/3_0/guide/ecpdirector.html und http://www.cisco.com/en/US/docs/collaboration/ecp/api/3_0/ref_guide/oauth.html und http://www.cisco.com/en/US/docs/collaboration/ecp/admin/3_0/guide/ecpserver.html, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Cisco WebEx Social Overview (o.J.): Cisco WebEx Social Overview Webseiten. Online verfügbar unter http://www.cisco.com/en/US/prod/collateral/ps10680/ps10683/ps10668/data_sheet_c78-710012.html und http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns1007/ns1234/collaboration_cloud.html und http://www.cisco.com/en/US/products/ps10668/prod_literature.html, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Cisco WebEx Social Privacy (o.J.): Cisco WebEx Social Privacy Webseite. Online verfügbar unter http://www.cisco.com/web/siteassets/legal/privacy.html, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Civil Servant 2.0 (o.J.): Civil Servant 2.0 Netzwerk - About. Online Verfügbar unter http://ambtenaar20.pbworks.com/w/page/34555681/About%20Civil%20Servant%202%200, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Classbook (o.J.): Classbook Webseite. Online verfügbar unter http://www.classbook.org/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

CoP (o.J.): Communities of practice for public service, IDeA. Online verfügbar unter: http://www.communities.idea.gov.uk/faq/faq-index.doc, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Cornils, Matthias (2008): Verbotene Mischverwaltung: zur Kontur des Verfassungsgrundsatzes föderal getrennter Verwaltungsräume vor dem Hintergrund der jüngsten Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts. Zeitschrift für Gesetzgebung 23 (2008), Heft 2, S. 184 – 206.

Geschäfts- und Koordinierungsstelle D115 im Bundesministerium des Innern (2011): Projekt D115. Einheitliche Behördenrufnummer: Abschlussbericht zum Aufbau und Pilotbetrieb der 115. Stand: April 2011. Online verfügbar unter http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2011/d115.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt abgerufen am 27.12.2013.

Dammann, Ulrich (2002): Internationaler Datenschutz, Recht der Datenverarbeitung 2002, S. 70 - 77.

Däubler, Wolfgang; Klebe, Thomas; Wedde, Peter & Weichert, Thilo (Hrsg.) (2010): Bundesdatenschutzgesetz, Kommentar, 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.

Dembski, Sven (2013): Enterprise 2.0 und die Veränderung der Unternehmenskultur: Potenziale und organisationale Herausforderungen für das Wissensmanagement, Hamburg: Diplomica Verlag

Deutsche Bank (2010): Studie „Enterprise 2.0 – Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen" vom 19.07.2010. Online verfügbar unter http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000260227.PDF, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Deutscher Bundestag (2010): Entwurf eines Gesetzes zum Vertrag über die Einrichtung des IT-Planungsrats und über die Grundlagen der Zusammenarbeit beim Einsatz der Informationstechnologie in den Verwaltungen von Bund und Ländern – Vertrag zur Ausführung von Artikel 91c GG. Drucksache 17/427. Online verfügbar unter http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Bundesbeauftragte-fuer-Informationstechnik/it_planungsrat_gesetzentwurf_download.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aufgerufen am 13.12.2013.

Deutscher SEPA-Rat (2013): SEPA-Migrationsplan Deutschland 2013, Stand: Januar 2013.

DIVSI (2012): DIVSI Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet. Februar 2013. Hamburg: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI). Online verfügbar unter https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2013/07/DIVSI-Milieu-Studie_Gesamtfassung.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

DIVSI (2013): DIVSI Milieu Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet. Aktualisierung 2013. Hamburg: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI). Online verfügbar unter https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2013/12/DIVSI_Milieu-Studie_Aktualisierung_2013.pdf, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Drupal Commons (o.J.): Drupal Commons Webseite. Online verfügbar unter http://commons.acquia.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Drupal Commons Documentation (o.J.): Drupal Commons und Acquia Documentation Webseiten. Online verfügbar unter https://docs.acquia.com/commons und https://docs.acquia.com und https://docs.acquia.com/cloud, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Drupal Commons Privacy (o.J.): Drupal Commons und Acquia Privacy Webseiten. Online verfügbar unter http://commons.acquia.com/content/privacy-policy und https://www.acquia.com/about-us/legal/privacy-policy, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

DStGB (2012): Social Media Guidelines 2012. Online verfügbar unter http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Schwerpunkte/Kommunale%20Wirtschaftsf%C3%B6rderung/Materialien%20und%20Papiere/Social%20Media%20Guidelines%20des%20DStGB%20%28PDF-Dokument%29/DStGB%20Social%20Media%20Guidelines%202012.pdf., zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Duden (o.J.): Social Network / Soziales Netzwerk – Begriffserklärung des Duden. Online verfügbar unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Network, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

DVNW (o.J. a): Neues aus dem Deutschen Vergabenetzwerk (DVNW). Online verfügbar unter: http://www.vergabeblog.de/2012-06-27/neues-aus-dem-deutschen-vergabenetzwerk-dvnw/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

DVNW (o.J. b): Der Beirat des Deutschen Vergabenetzwerks. Online verfügbar unter: http://www.dvnw.de/seite/beirat/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

DVNW (o.J. c): Mitgliederkodex des Deutschen Vergabenetzwerks. Online verfügbar unter: http://www.dvnw.de/?pageid=1098&iframe=true&width=60%&height=80%, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Eckardt, Jens (2012): Datenschutz im „Cloud Computing" aus Anbietersicht. In Borges / Schwenk (Hrsg.): Daten- und Identitätsschutz in Cloud Computing, E-Government und E-Commerce, S. 97-114.

Eckert, Daniela (2013): Prozesse und Prozesswissen für Verwaltungen bereitstellen. Innovative Verwaltung 5/2013, S. 22 - 25.

Edel, Friederike (2011): Wandel und Veränderungsresistenz von Verwaltungskulturen, Lohmar u. a.: Eul-Verlag.

Eifert, Martin (2006): Electronic Government. Das Recht der elektronischen Verwaltung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Reserach. The Academy of Management Review 14 (1989), No. 4, S. 532–550. Online verfügbar unter http://www.jstor.org/stable/258557, zuletzt aufgerufen am 01.04.2013.

Elgg (o.J.): Elgg Open Source und Business Webseiten. Online verfügbar unter http://elgg.org/ und http://elgg.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Elgg Community (o.J.): Elgg Community Webseite. Online verfügbar unter http://community.elgg.org/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Elgg Documentation (o.J.): Elgg Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://docs.elgg.org/wiki/Main_Page und http://reference.elgg.org/ und http://blog.elgg.org/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Elgg Overview (o.J.): Elgg Overview Webseite. Online verfügbar unter http://elgg.org/features.php. zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Elschner, Günter (2004): Rechtsfragen der Internet- und E-Mail-Nutzung am Arbeitsplatz. Lohmar: Eul-Verlag.

Erpenbeck, John & Sauter, Werner (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln: Luchterhand.

Facebook (o.J. a): Gruppe "Bundesagentur für Arbeit" auf Facebook https://www.facebook.com/groups/bundesagentur/

Facebook (o.J. b): Erklärung der Rechte und Pflichten. Online verfügbar unter http://www.facebook.com/legal/terms?locale=de_DE, letzte Überarbeitung am 15.11.2013, zuletzt geprüft am 13.12.2013.

Faltin, Leopold (2012): Erfolgreich führen in Netzwerken: Gemeinsamkeit gestalten. Wien: Signum.

Fiorenza, Pat (2012): Improving Social Media Outlets for Government. GovLoop. Online verfügbar unter http://de.slideshare.net/pfio9/using-social?from_search=5, zuletzt aufgerufen am 20.06.2013.

Fisch, Stefan (2000): Verwaltungskulturen – Geronnene Geschichte?. Die Verwaltung 33 (2000), S. 303 ff.

Fischer, Julian (2012): Arbeitnehmerschutz beim E-Mail-Verkehr - Von der funktionalen Bestimmung bis zum Fernmeldegeheimnis. Zeitschrift für Datenschutz 2012, S. 265 – 269.

Flanagan, Claire (2010): Enterprise 2.0: It's No Field of Dreams. A CSC Case Study. CSC. Online verfügbar unter http://de.slideshare.net/cflanagan17/enterprise-20-its-no-field-of-dreams-a-csc-case-study?from_search=1, zuletzt aufgerufen am 20.06.2013.

Forgó, Nikolaus; Krügel, Tina & Rapp, Stefan (2006): Zwecksetzung und informationelle Gewaltenteilung – ein Beitrag zu einem datenschutzgerechten E-Government. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Franzius, Claudio (2009): Flexible Organisationsmodelle: Netzwerke, Organisationshoheit, Shared Services, Verwaltungsverbünde, Mischverwaltung. In Hill / Schliesky (Hrsg.): Herausforderung eGovernment. E-Volution des Rechts- und Verwaltungswesens. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 39 – 52.

Fülbier, Ulrich & Splittgerber, Andreas (2012): Keine (Fernmelde-)Geheimnisse vor dem Arbeitgeber?. Neue juristische Wochenschrift 2012, S. 1995 – 2001.

Gartner (2013): Magic Quadrant for Social Software in the Workplace, G00249497, veröffentlicht am 10.9.2013, Stamford: Gartner Inc.

Geißler, Peter (2012): Wissensorientiertes Management: ein systematischer Ansatz zur Mobilisierung von Erfahrungswissen, Dissertation. Online verfügbar unter http://www.qucosa.de/recherche/frontdoor/?tx_slubopus4frontend[id]=8543, zuletzt abgerufen am 27.12.2013.

Geißler, Peter & Wittenberger Anja (2012): Von Social Software zu Social Organization. Auf das richtige Mind-Set kommt es an!. In Bentele/Gronau/Schütt/Weber (Hrsg.): KnowTech: Neue Horizonte fur das Unternehmenswissen - Social Media, Collaboration, Mobility, Berlin: Gito-Verlag, S. 329 – 338.

Gola, Peter & Schomerus, Rudolf (Hrsg.; 2012): Bundesdatenschutzgesetz, Kommentar, 11. Auflage, München: C. H. Beck.

Google (o. J.): Datenschutzerklärung. Online verfügbar unter http://www.google.de/policies/privacy/, zuletzt geprüft am 13.12.2013.

Govloop (o. J. a): Govloop FAQ Webseite, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/page/frequently-asked-questions, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Govloop (o. J. b): Govloop Communication Best Practices Webseite, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/group/communicationbestpractices, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Govloop (o. J. c): Govloop Knowledge Management in Government Webseite, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/group/knowledgemanagementingovernment., zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Govloop (o. J. d): Govloop Social Media for Government Webseite, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/group/socialmediaforgovernment, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Govloop (o. J. e): Govloop Sponsorship Webseite, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/page/sponsorship-1, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Govloop (o. J. f): Govloop Engagement Guidelines, Online verfügbar unter http://www.govloop.com/page/engagement-guidelines, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Granovetter, Mark (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory, Vol. 1 (1983), S. 201 – 233.

Granovetter, Mark S. (1985): Economic action and social structure - the problem of embeddedness. The American journal of sociology, Vol. 91 (1985), S. 481 – 510.

Graudenz, Dirk; Krug, Barbara; Hoffmann, Christian; Schulze, Sönke E.; Warnecke, Thomas & Klessmann, Jens (2010): Vom Open Government zur Digitalen Agora. Die Zukunft offener Interaktionen und sozialer Netzwerke im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, Bürgern und Wirtschaft. ISPRAT Whitepaper. Online verfügbar unter http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/Whitepaper_Open%20Government_Digitale_Agora_formatiert_v039.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Gröpl, Christoph (2013): Kommentierung von Art. 91 c. In Maunz/Dürig (Begr.): Grundgesetz-Kommentar, 69. EL 2013. München: C. H. Beck.

Gruneberg, Ralf & Wilden, Anke (2013): Die Einschränkung der interkommunalen Kooperationsmöglichkeit durch aktuelle vergaberechtliche Entscheidungen. Zeitschrift für Deutsches und Internationales Bau- und Vergaberecht 2013, S. 438 – 446.

Gutwin, Carl; Greenberg, Saul & Roseman, Mark (1996): Workspace Awareness in Real-Time Distributed Groupware: Framework, Widgets & Evalutaion. Proceedings of the International Conference on Human Computer Interaction, S. 281 – 298.

Hansen, Morten T. (1999): The Search-Transfer Problem. The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. Administrative Science Quarterly, Vol. 44 (1), S. 82 – 111.

Hantschel, Gabriele A. (2009): Unternehmenskulturen von morgen erfordern effektiven Einsatz von innovativen und flexiblen Kollaborationstechnologien. In Keuper/Neumann (Hrsg.): Wissens- und Informationsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 511 – 520.

Heckmann, Dirk (2011): jurisPK-Internetrecht. 3. Auflage, Kap. 5. Saarbrücken: Juris.

Heinemeyer, Ilka (2013): Kein Beweisverwertungsverbot bei Nutzung von Chatprotokollen - Anmerkung zum Urteil des LAG Hamm vom 10.7.2012 – Az. 14 Sa 1711/10. Corporate-Compliance-Zeitschrift 2013, S. 115 – 118.

Hilber, Marc D. & Frik, Roman (2002): Rechtliche Aspekte der Nutzung von Netzwerken durch Arbeitnehmer und den Betriebsrat. Recht der Arbeit 2002, S. 89 – 97.

Hill, Hermann (2004): Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung. Die öffentliche Verwaltung 2004, S. 721 – 733.

Hill, Hermann (2007): Die managerialistische verwaltung aus Sicht der Rechtswissenschaft. In König/Reichard (Hrsg.): Theoretische Apsekte einer managerialistischen Verwaltungskultur, Speyerer Forschungsberichte 254. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 187 – 196.

Hill, Hermann (2010): Staatliches Innovationsmanagement – Bilanz und Perspektiven. In Hill/Schliesky (Hrsg.): Innovationen im und durch Recht, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 285 – 302.

Hill, Hermann (2011): E-Kompetenzen. In Blanke u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaft, S. 385 – 391.

Hill, Hermann (2013): Veränderungen von Staatskommunikation und Staatskultur durch digitale Medien. In Czerwick (Hrsg.): Politische Kommunikation in der repräsentativen, Demokratie der Bundesrepublk Deutschland. Wiesbaden: Springer, S. 67 – 85.

Hill, Hermann (2014): Neubestimmung der Privatheit – Auf dem Weg zu „Neuer Sozialität", i.E.

Hill, Hermann (2014a): Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen im digitalen Zeitalter. Deutsches Verwaltungsblatt 2014, Heft 2, i.E.

Hill, Hermann (2014b): Brauchen wir eine neue Verfassung - weil neue Kulturtechniken Staat und Gesellschaft verändern?, i.E.

Hinchcliffe, Dion (2007): The state of Enterprise 2.0, Blogbeitrag vom 22.10.2013. Online verfügbar unter http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/the-state-of-enterprise-2-0/143, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Hinchcliffe, Dion (2009): Building a vision for Government 2.0, Blogbeitrag vom 3.6.2009. Online verfügbar unter http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/building-a-vision-for-government-2-0/467, zuletzt abgerufen am 27.12.2013.

Hirsch, Lutz (2012): Das soziale Intranet und die Wurzeln des Networking. In Dörfel/Schulz (Hrsg.): Social Media in der internen Kommunikation. Berlin: scm c/o prismus communications, S. 19 – 30.

Hoeren, Thomas & Sieber, Ulrich (Hrsg.) (2013): Handbuch Multimedia-Recht, 35. EL 2013. München: C. H. Beck.

Hoffmann, Christian (2012): Optimierung des behördeninternen Wissensmanagements durch kollaborative Web 2.0-Anwendungen. In Schliesky/Schulz (Hrsg.): Transparenz, Partizipation, Kollaboration – Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung. Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften, Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung Bd. 12, S. 89 – 99.

Hoffmann-Riem, Wolfgang & Fritzsche, Saskia (2009): Innovationsverantwortung – zur Einleitung. In Eifert/Hoffmann-Riem: Innovationsverantwortung. Berlin: Duncker & Humblot, S. 11 – 41.

Hoffmann-Riem (2012): Die Eigenständigkeit der Verwaltung. In Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann/Voßkuhle (Hrsg.): Grundlagen des Verwaltungsrechts, Bd. 1, 2. Auflage. München: C. H. Beck, § 10.

Holznagel, Bernd (2012): Informationsbeziehungen in und zwischen Behörden. In Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann/Voßkuhle (Hrsg.): Grundlagen des Verwaltungsrechts, Bd. 2, 2. Auflage. München: C. H. Beck, § 24.

Hoppe, René & Braun, Frank (2010): Arbeitnehmer-E-Mails: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist schlecht. Auswirkungen der neuesten Rechtsprechung des BVerfG auf das Arbeitsverhältnis. MultiMedia und Recht 2010, S. 80 – 84.

Ibi research (2013): Digitalisierung der Gesellschaft – Aktuelle Einschätzungen und Trends 2013. Online verfügbar unter http://www.ibi.de/files/Studie_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

IBM Connections (o.J.): IBM Social Collaboration und Connections Webseiten. Online verfügbar unter http://www-03.ibm.com/software/products/us/en/category/SWD00 und http://www-03.ibm.com/software/products/us/en/conn, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

IBM Connections Documentation (o.J.): IBM Connections and Notes Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/ltscnnct/v2r0/index.jsp und http://www-10.lotus.com/ldd/lcwiki.nsf/xpViewCategories.xsp?lookupName=Deployment%20Scenarios, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

IBM Connections Overview (o.J.): IBM Connections Overview Webseiten. Online verfügbar unter http://infolib.lotus.com/resources/experience/connections/ und http://ibmtvdemo.edgesuite.net/software/lotus/pdf/idcvendorshares.pdf und http://www-947.ibm.com/support/entry/portal/Overview/Software/Lotus/IBM_Connections und http://www.ibm.com/cloud-computing/de/de/index.html, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

IBM Connections Privacy (o.J.): IBM Privacy Webseite. Online verfügbar unter http://www.ibm.com/privacy/details/us/en/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

IETF (o.J.): Lightwight Directory Access Protocol (LDAP): The protocol. IETF Network Working Group, RFC 4511. Online verfügbar unter http://tools.ietf.org/html/rfc4511, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Initiative Wissensaustausch zwischen öffentlichen Verwaltungen (o. J.): Die Initiative. http://www.initiative-wissensaustausch.de/initiative.htm, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013).

ISO (2011): ISO/IEC 25010:2011 Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models, Online zu beziehen über http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=35733

ISPRAT (2012): Gesucht: „Prinzip Piraten" für die Verwaltung, Pressemeldung vom 30.05.2012 zum ISPRAT-Wissenschaftstag 2012 an der Universität St. Gallen. Online verfügbar unter http://isprat.net/fileadmin/downloads/pdfs/20120530_ISPRAT-Presseinformation_Wissenschaftstag_Piratenprinzip_fuer_Verwaltung.pdf, zuletzt abgerufen am 27.12 2013.

IT-Planungsrat (2010): Nationale-E-Government-Strategie. Beschluss des IT-Planungsrats vom 24.09.2010. Online verfügbar unter http://www.itplanungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilung/NEGS.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

IT-Planungsrat (2011): Regelung zum Betrieb und zur Weiterentwicklung der Anwendungen des IT-Planungsrats. Beschluss des IT-Planungsrats vom 3.03.2011. Beschlussnummer 2011/06. Online verfügbar unter http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/4._Sitzung/KoopA_Regelungsentwurf_Anwendungen.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

IT-Planungsrat (2012a): Anwendungen des IT-Planungsrates. Online verfügbar unter http://www.it-planungsrat.de/DE/Projekte/Anwendungen/anwendungen_node.html, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

IT-Planungsrat (2012b): Eckpunktepapier „Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln (Open Government)" des IT-Planungsrats. Online verfügbar unter https://www.e-konsultation.de/opengov/, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Jann, Werner (1983): Staatliche Programme und „Verwaltungskultur". Bekämpfung des Drogenmißbrauchs und der Jugendarbeitslosigkeit in Schweden, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Jauch, Oliver (2013): Das Hamburgische Transparenzgesetz (HmbTG) – Ein Paradigmenwechsel in der Informationsfreiheit. Deutsches Verwaltungsblatt 2013, S. 16 – 24.

Jive (o.J. a): Jive Social Collaboration Software Webseite. Online verfügbar unter http://www.jivesoftware.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Jive (o.J. b): Collapsing time and distance barriers. Jive customer casestudy CSC. Online verfügbar unter http://www.jivesoftware.com/wp-content/uploads/2012/09/Case-Study-CSC.pdf, zuletzt aufgerufen am 25.04.2013.

Jive Community (o.J.): Jive Community Webseite. Online verfügbar unter https://community.jivesoftware.com, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Jive Documentation (o.J.): Jive Documentation Webseite. Online verfügbar unter http://www.jivesoftware.com/services-support/customer-support/documentation/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Jive Legal (o.J.): Jive Terms and Conditions Webseite. Online verfügbar unter http://www.jivesoftware.com/legal/support/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Jive Security (o.J.): Jive Security Webseite. Online verfügbar unter http://de.jivesoftware.com/social-business-software/jive-security/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Junk, Marco (2012): Online-Wissensplattform zum Vergaberecht. Tagung „Verwaltungsmodernisierung - Bilanz und Perspektiven", Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Deutsches Vergabenetzwerk. Speyer. Online verfügbar unter http://www.dhv-speyer.de/hill/Tagungen/Tagungen-2012/Verwaltungsmodernisierung/Junk.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Kampffmeyer, Ulrich (2006): Dokumentenmanagement in der Verwaltung. In Wind/Kröger (Hrsg.): Handbuch IT in der Verwaltung. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 445 - 501.

Karg, Moritz & Thomsen, Sven (2012): Tracking und Analyse durch Facebook - das Ende der Unschuld. Datenschutz und Datensicherheit 10/2012, S. 729 – 736. Online verfügbar unter http://www.datenschutz-hamburg.de/uploads/media/Trackung_und_Analyse_durch_Facebook_-_Aufsatz_in_DuD-Heft-10-2012.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Klein, Manfred (2013): Ein Kongressprogramm auf der Höhe der Zeit. In eGovernment Computing vom 28.06.2013. Online verfügbar unter http://www.egovernment-computing.de/projekte/articles/409486/, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Klessmann, Jens; Denker, Philipp; Schieferdecker, Ina & Schulz, Sönke (2012): Open Government Data Deutschland. Eine Studie zu Open Government in Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums des Innern. Online verfügbar unter http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/ModerneVerwaltung/opengovernment.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Kloepfer, Michael & Lewinski, Kai von (2005): Das Informationsfreiheitsgesetz des Bundes (IFG). Deutsches Verwaltungsblatt 2005, S. 1277 – 1288.

Klostermeier, Johannes (2013): Prioritäten bis 2018. Die größten Zukunftsaufgaben für die Verwaltung. Online verfügbar unter http://www.cio.de/public-ict/communication/2920339/index3.html, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Knowledge Hub (o.J.): Britisches Netzwerk "The Knowledge Hub". Online verfügbar unter https://knowledgehub.local.gov.uk/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Knowledge Hub Documentation (o.J.): Knowledge Hub Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://www.pfiks.com/#!knowledge-hub/c14hj und http://www.local.gov.uk/knowledge-hub, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Knowledge Hub Legal (o.J.): Nutzungsbedingungenn "The Knowledge Hub". Online verfügbar unter https://knowledgehub.local.gov.uk/terms, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Koch, Michael & Richter, Alexander (2009): Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software im Unternehmen. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Kommune 21 (2012): Mehr als 10.000 Nutzer tauschen sich aus. Meldung vom 09.05.2012. Online verfügbar unter http://www.kommune21.de/meldung_13686_Mehr+als+10.000+Nutzer+tauschen+Wissen.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder (Hg.) (2013): Orientierungshilfe „Soziale Netzwerke". Version 1.1, Stand: 14.03.2013. Online verfügbar unter http://www.datenschutz-hamburg.de/uploads/media/Orientierungshilfe_Soziale_Netzwerke.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

König, Klaus (2007): Verwaltungskulturen und Verwaltungswissenschaften. In König/Reichard (Hrsg.): Theoretische Apsekte einer managerialistischen Verwaltungskultur, Speyerer Forschungsberichte 254. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 1 – 24.

Krcmar, Helmut (2012): Innovative Konzepte für prozessorientierte Leistungserbringung in der öffentlichen Verwaltung. In Schliesky/Schulz (Hrsg.): Die Erneuerung des arbeitenden Staates. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 31 – 42.

Krohn, Wolfram (2013): Leistungsbeschreibung und Angebotswertung bei komplexen IT-Vergaben. Neue Zeitschrift für Baurecht und Vergaberecht 2013, S. 79 – 87.

Kuhlmann, Kristof (2012): E-Partizipation im Open-Government-Kontext. Online veröffentlicht unter http://edoc.sub.uni-hamburg.de/haw/volltexte/2012/1884/pdf/Kristof_Kuhlmann_E_Partizipation_im_Open_Government_Kontext.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Ladeur, Karl-Heinz (2012): Die Kommunikationsinfrastruktur der Verwaltung. In Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann/Voßkuhle (Hrsg.): Grundlagen des Verwaltungsrechts, Bd. II, 2. Auflage, München: C. H. Beck, § 21.

Land Baden-Württemberg (2013): IT-Kooperation zwischen Baden-Württemberg und Bayern. Pressemitteilung. Online verfügbar unter http://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/it-kooperation-zwischen-baden-wuerttemberg-und-bayern/?type=98&cHash=e4086036fc4d9249a0239d6104923128&print=1, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Langwasser, Daniel (2010): Veröffentlichung der offiziellen Definition Community Management. Hamburg: Bundesverband Community Management. Online verfügbar unter http://www.bvcm.org/2010/05/veroffentlichung-der-offiziellen-definition-community-management/, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Leana, Carrie R. & van Buren III, Harry J. (1999): Organizational Social Capital and Employment Practices. Academy of Management Review, Vol. 24 (1999), No. 3, S. 538 – 555.

Lenk, Klaus (2004): Der Staat am Draht. Electronic Government und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung - eine Einführung, Berlin: edition sigma.

Lenk, Klaus (2011): „E-Government is about Government". Verwaltungsmodernisierung mit IT im nächsten Jahrzehnt. In Lenk/Brüggemeier (Hrsg.): Zwischenbilanz: E-Government und Verwaltungsmodernisierung, Stuttgart: Alcatel-Lucent Stiftung für Kommunikationsforschung S.12 – 21.

Lenk, Klaus (2012): Die Bedeutung von Prozessen und Prozessdenken für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. In Schliesky/Schulz (Hrsg.): Die Erneuerung des arbeitenden Staates, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 9 – 29.

Lerche, Peter (2013): Kommentierung von Art. 83 GG. In Maunz/Dürig (Begr.): Grundgesetz-Kommentar, 69. EL 2013. München: C. H. Beck.

LGA (o.J. a): Local Government Association Membership Webseite, Online verfügbar unter: http://www.local.gov.uk/membership, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

LGA (o.J. b): Local Government Association About Webseite, Online verfügbar unter: http://www.local.gov.uk/about, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Liferay (o.J.): Liferay Portal und Social Office Webseiten. Online verfügbar unter http://www.liferay.com/ und http://www.liferay.com/products/liferay-portal/overview und http://www.liferay.com/products/liferay-social-office, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Liferay Documentation (o.J.): Liferay Portal und Social Office Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://www.liferay.com/documentation/liferay-portal/6.1/user-guide und http://www.liferay.com/documentation/social-office/2.0/user-guide und http://www.liferay.com/products/liferay-portal/tech-specs und http://www.liferay.com/products/liferay-portal/ee/overview, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Liferay Privacy (o.J.): Liferay Privacy Webseite. Online verfügbar unter http://www.liferay.com/about-us/privacy, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Luch, Anika D. & Schulz, Sönke E. (2008): Rechtliche Vorgaben der EU-Dienstleistungsrichtlinie zur elektronischen Verfahrensabwicklung, Anlage B6 zum Deutschland Online-Projektbericht, S. 2 f., 49 ff.. Online verfügbar unter http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Abgeschlossene_Projekte/Anlagen_Blaupause/Anlage_B6_Lorenz-Von-Stein.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Luehrs, Rolf (2010): Interview: GovLoop founder Steve Ressler. Pan European eParticipation Network. 29.04.2010. Online verfügbar unter http://pep-net.eu/blog/2010/04/29/interview-govloop-founder-steve-ressler/, zuletzt aufgerufen am 20.06.2013.

Marsh, Sarah (2013): What you're saying about the future of the Knowledge Hub. Hrsg. von The Guardian. Online verfügbar unter http://www.guardian.co.uk/local-government-network/2013/may/30/lga-knowledge-hub, zuletzt aufgerufen am 20.06.2013.

Martini, Mario & Fritzsche, Saskia (2013): Zwischen Öffentlichkeitsauftrag und Gesetzesbindung: zum Dilemma deutscher Behörden bei der Einbindung privater Social-Media-Werkzeuge und Geodatendienste in ihre Internetangebote. Verwaltungsarchiv 2013, Heft 4, S. 449 – 485.

Martini, Mario & Kühl, Benjamin (2013): Der informierende Staat als Katalysator der Meinungsbildung im digitalen Zeitalter. Die öffentliche Verwaltung 2013, S. 573 – 584.

McAffee, Andrew P. (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, Vol. 3 (2006), 47, S. 20 – 28.

McKinsey (2009): How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey results. Online verfügbar unter http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/how_companies_are_benefiting_from_web_20_mckinsey_global_survey_results, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Mehlich, Harald (2004): Von der Offline-Verwaltung zum eGovernment. Perspektiven für Wissensmanagement und informelle Organisation in virtuellen Verwaltungsstrukturen. In Collin/Horstmann (Hrsg.): Das Wissen des Staates. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 388 – 411.

Mergel, Ines (2010): The Use of Social Media to Dissolve KnowledgeSilos in Government. In O'Leary/Van Syke/Kim (Hrsg.): The Future of Public Administration around the World. Washington D.C: Georgetown University Press, S. 177 – 183.

Mergel, Ines (2012): The Public Manager 2.0: Preparing the Social Media Generation for a Networked Workplace. Journal of Public Affairs Education, Vol. 18 (2012), S. 467 – 492.

Mergel, Ines; Müller, Philipp S.; Parycek, Peter & Schulz, Sönke (2013): Praxishandbuch Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung. Berlin: Springer VS.

Mertens, Peter (2009): Fehlschläge bei IT-Großprojekten der Öffentlichen Verwaltung, Arbeitspapier Nr. 1/2009, 3. Auflage. Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg, Wirtschaftsinformatik I.

Münker, Stefan (2012): Die Sozialen Medien des Web 2.0. In Michelis/Schildhauer (Hrsg.): Social Media Handbuch, 2. Aufl., S. 45 – 55.

Nielsen, Jakob (2006): Participation inequality: Encouraging more users to contribute. Online verfügbar unter: http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Ning (o.J.): Ning Webseite. Online verfügbar unter http://www.ning.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Ning Community (o.J.): Ning Community Webseite. Online verfügbar unter http://creators.ning.com/forum, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Ning Privacy (o.J.): Ning Privacy Webseite. Online verfügbar unter http://www.ning.com/de/privacy/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Ning QA (o.J.): Ning Help Webseite. Online verfügbar unter http://www.ning.com/ning3help/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Nolte, Frank (2007): E-Government in der Verwaltungsreform: Der große Sprung nach vorn?. Die öffentliche Verwaltung 2007, S. 941 – 949.

OAuth (o.J.): OAuth Webseite. Online verfügbar unter http://oauth.net/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Open Graph Protocol (o.J.): The Open Graph Protocol Webseite. Online verfügbar unter http://ogp.me/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Open Social (o.J.): Open Social Webseite. Online verfügbar unter http://opensocial.org/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

O'Reilly, Tim (2005): What is Web 2.0. Design Patters and Business Models for the next Generation Software. Online verfügbar unter http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

OZLoop (o.J.): Australisches Netzwerk „OZLoop". Online verfügbar unter: http://ozloop.org/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Petry, Thorsten (2012): State of the Art und Herausforderungen von Enterprise 2.0 im Unternehmen. In Lembke/Soyez (Hrsg.): Digitale Medien im Unternehmen. Berlin u. a. : Springer Gabler, S. 197 – 209.

Petry, Thorsten & Schreckenbach, Florian (2013): Enterprise 2.0 – Konsequenzen für die Arbeitswelt von morgen: Status Quo 2013. Zusammenfassung online verfügbar unter http://de.slideshare.net/embrander/enterprise-20-status-quo-2013-slideshare, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Pfiks (o.J.): Pfiks Intelligus Webseiten. Online verfügbar unter http://www.pfiks.com/#!intelligus/ct47 und http://sourceforge.net/projects/intelligus/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Pleio (o.J. a): Pleio a platform for European collaboration. Online verfügbar unter: https://eu.pleio.nl/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Pleio (o.J. b): Het manifest van Pleio. Online verfügbar unter: https://eu.pleio.nl/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Pleio (o.J. c): Pleio Terms. Online verfügbar unter: https://www.pleio.nl/terms, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Plath, Kai-Uwe (Hrsg.) (2013): Kommentar zum BDSG sowie den datenschutzrechtlichen Regelungen des TMG und des TKG. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG.

Plog, Ernst; Wiedow, Alexander & Lemhöfer, Bernt (2013): Bundesbeamtengesetz, Kommentar, Stand: 17.09.2013. Köln: Wolters Kluwer.

Pohlmann, Markus & Markova, Hristina (2011): Soziologie der Organisation - eine Einführung. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.

Richter, Alexander (2010): Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Richter, Alexander & Koch, Michael (2008): Funktionen von Social-Networking-Diensten. Technical Report. Forschungsgruppe Kooperationssysteme. Universität der Bundeswehr München. Online verfügbar unter http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/RichterKoch2008-mkwi-sns.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Richter, Alexander; Koch, Michael; Behrendt, Sebastian; Nestler, Simon; Müller, Sebastian & Herrlich, Stephan (2012): aperto – Ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software. Schriften zur soziotechnischen Integration Bd. 2. München: Forschungsgruppe Kooperationssysteme, Universität der Bundeswehr München.

Richter, Alexander; Schäfer, Sebastian; Riemer, Kai & Diederich, Stephan (2011): Capgemini: Microblogging als Konversationsmedium. Schriftenreihe zu Enterprise 2.0, Fallstudien Nr. 10. In Back, Andreas; Koch, Michael; Schubert, Petra & Stefan Smolnik (Hrsg.): Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk. München/St. Gallen/Koblenz/Frankfurt. Online verfügbar unter http://www.e20cases.org/files/fallstudien/e20cases-10-capgemini.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Ritgen, Klaus (2008): Selbstverwaltungsgarantie und Mischverwaltung als Schranken der Organisationsgewalt des Bundes. Niedersächsische Verwaltungsblätter 2008, S.185 – 193.

Robert Bosch Stiftung (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung. Online verfügbar unter http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf, zuletzt abgerufen am 27.12.2013.

Röchert-Voigt, Tanja & Gronau, Norbert (2009): Wikis im Public Sector. Web 2.0 für die Verwaltungsmodernisierung. eGovernment computing vom 24.11.2009. Online verfügbar unter http://www.egovernment-computing.de/kommunikation/articles/239141/, zuletzt abgerufen am 27.12.2013.

Rogall-Grothe, Cornelia (2011): Verwaltungsmodernisierung in der Informationsgesellschaft: Was ist erreicht, was bleibt zu tun?. In Lenk/Brüggemeier (Hrsg.): Zwischenbilanz: E-Government und Verwaltungsmodernisierung, Stuttgart: Alcatel-Lucent Stiftung für Kommunikationsforschung, S. 5 – 11.

Ronellenfitsch, Michael (1975): Die Mischverwaltung im Bundesstaat. Berlin: Duncker & Humblot. Schriften zum Öffentlichen Recht, 277.

Sachs, Michael (1987): Die Einheit der Verwaltung als Rechtsproblem. Neue Juristische Wochenschrift 1987, S. 2338 – 2344.

Sachs, Michael (2011): Grundgesetz, Kommentar, 6. Auflage. München: C. H. Beck.

SAML (o.J.): SAML XML.org Webseite. Online verfügbar unter: http://saml.xml.org/, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Scheben, Barbara & Klos, Christian (2013): Analyse von Chatprotokollen und E-Mails – Was ist erlaubt? Was ist verwertbar?. Corporate Compliance Zeitschrift 2013, S. 88 – 93.

Schenk, Michael; Jers, Cornelia & Gölz, Hanna (Hrsg., 2013): Die Nutzung des Web 2.0 in Deutschland : Verbreitung, Determinanten und Auswirkungen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Schliesky, Utz (2003): Auswirkungen des E-Government auf Verfahrensrecht und kommunale Verwaltungsstrukturen. Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 2003, S. 1322 – 1328.

Schliesky, Utz (2005): E-Government Schlüssel zur Verwaltungsmodernisierung oder Angriff auf bewährte Verwaltungsstrukturen?. Landes- und Kommunalverwaltung 2005, S. 89 – 95.

Schliesky, Utz (2009): Von der organischen Verwaltung Lorenz von Steins zur Netzwerkverwaltung im Europäischen Verwaltungsverbund. Die öffentliche Verwaltung 2009, S. 641 – 649.

Schliesky, Utz et al. (2013): Arbeitsteilung 2.0. Kollaboratives Arbeiten der deutschen Verwaltung. Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, Band 17. Kiel: Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften an der Christian-Albrecht-Universität zu Kiel.

Schmidt-Aßmann, Eberhard (2000): Verwaltungsrecht in der Informationsgesellschaft – Perspektiven einer Systembildung. In Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann (Hrsg.): Verwaltungsrecht in der Informationsgesellschaft, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 405 – 432.

Schneider, Jens-Peter (2012): Informationssysteme als Bausteine des Europäischen Verwaltungsverbunds. Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 2012, S. 65 – 70.

Schulz, Edwin (2007): One-Stop Government - verwaltungsorganisationsrechtliche Rahmenbedingungen und verfassungsrechtliche Grenzen für die Umsetzung in Schleswig-Holstein. Kiel: Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften.

Schulz, Sönke E. (2008): Kooperationsmodelle zur Umsetzung des Einheitlichen Ansprechpartners als unzulässige Mischverwaltung?. Die Öffentliche Verwaltung 2008, S. 1028 – 1036.

Schulz, Sönke E. (2010): Cloud Computing in der öffentlichen Verwaltung. Chancen – Risiken – Modelle. MultiMedia und Recht 2010, Heft 2, S. 75 – 80.

Schulz, Sönke E. (2011): Social Media Guidelines – Web 2.0 in der deutschen Verwaltung. Hamburg: ISPRAT.

Schulz, Sönke E. (2012): Social Media Guidelines für die öffentliche Verwaltung. In Schliesky/Schulz (Hrsg.): Transprenz, Partizipation, Kollaboration – Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung, S. 121 – 161.

Schulz, Sönke E. & Tallich, Maximillian (2010): Rechtsnatur des IT-Staatsvertrags und seiner Beschlüsse. Niedersächsische Verwaltungsblätter 2010, S. 1338 – 1342.

Schuppan, Tino (2011): Organisationswandel durch vernetzte Erstellung von Bürgerdiensten. In Schwabe (Hrsg.): Bürgerservices. Grundlagen - Ausprägungen - Gestaltung – Potenziale, Berlin: Edition Sigma, S. 259 – 275.

Schuppert, Gunnar Folke (2000): Verwaltungswissenschaft: Verwaltung, Verwaltungsrecht, Verwaltungslehre. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Schweda, Sebastian (2012): Wolken über dem Rechtsstaat? Recht und Technik des Cloud Computing in Verwaltung in Wirtschaft. Zeitschrift für Datenschutz-Aktuell 2012, 30109. Online verfügbar unter https://rsw.beck.de/cms/?toc=ZD.60&docid=335384, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Siegel, Thorsten (2009): IT im Grundgesetz. Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 2009, S. 1128 – 1131.

Skibicki, Klemens (2011): Internet 2020 – Wohin geht die Reise? In Leible, Stefan und Sosnitza, Olaf (Hrsg.): Online Recht 2.0: Alte Fragen- neue Antworten? Cloud Computing-Datenschutz-Urherberrecht-Haftung. Stuttgart/München: Richard Boorberg Verlag, S. 9 - 19.

Social Engine (o.J.): Social Engine Webseite. Online verfügbar unter http://www.socialengine.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Social Engine Community (o.J.): Social Engine Community and Marketplace Webseite. Online verfügbar unter http://www.socialengine.com/customize/se4, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Social Engine Documentation (o.J.): Social Engine Documentation Webseiten. Online verfügbar unter http://support.socialengine.com/ und http://support.socialengine.com/documentation und http://support.socialengine.com/questions/130/Technical-Overview und http://support.socialengine.com/questions/168/Making-and-Restoring-Backups, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Social Engine Overview (o.J.): Social Engine Overview Webseiten. Online verfügbar unter http://www.socialengine.com/features/cloud und http://www.socialengine.com/features/php, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Social Engine Privacy (o.J.): Social Engine Privacy Webseite. Online verfügbar unter http://www.socialengine.com/privacy, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Social Engine QA (o.J.): Social Engine Help Webseiten. Online verfügbar unter http://www.socialengine.com/support/cloud/faq und http://www.socialengine.com/support/php/faq, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Spindler, Gerald & Schuster, Fabian (Hrsg.) (2011): Recht der elektronischen Medien, 2. Auflage. München: C. H. Beck.

Statistisches Bundesamt (2007): Fachserie 14, Reihe 6.1 – Versorgungsempfängerstatistik 2007. Online verfügbar unter www.bpb.de/system/files/pdf/90E4N4.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Stobbe, Antje (2010): Enterprise 2.0 – Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen. Deutsche Bank Research. Economics 778, S. 1 - 16. http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000260227.PDF, zuletzt aufgerufen am 12.12.2013.

Suerbaum, Joachim (2013): Kommentierung von Art. 91 c. In Epping/Hillgruber (Hrsg.): Grundgesetz Kommentar, 2. Auflage. München: C.H.Beck.

Steinmetz, Wolfhard (2011): Erforderlichkeit demokratischer Legitimierung der Beschlüsse des IT-Planungsrates. Niedersächsische Verwaltungsblätter 2011, S. 467 – 471.

Süddeutsche (o.J.): Themenseite „Soziales Netzwerk" des Online-Angebots der Tageszeitung Die Süddeutsche. Online verfügbar unter: http://www.sueddeutsche.de/thema/Soziales_Netzwerk, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Surowiecki, James (2004): The Wisdom of the Crowds – why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. New York, NY u. a.: Doubleday.

Teresa, Anne (2013): Collaboration can play a Lead Role in development of Future Leaders. The Public Manager, Summer 2013, S. 28 – 29.

Thoß, Yvonne (2009): Targeting in sozialen Netzwerken. Hrsg. von Fakultät Informatik &. Wirtschaftswissenschaften Lehrstuhl für Rechnernetze &. Marketing Technische Universität Dresden. Online verfügbar unter http://www.rn.inf.tu-dresden.de/uploads/Studentische_Arbeiten/Belegarbeit_Tho%C3%9F_Yvonne.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Trapp, Dan Bastian (2008): Die Kontinuität der bundesverfassungsgerichtlichen Rechtsprechung zur sog. Mischverwaltung. Die Öffentliche Verwaltung 2008, S. 277 – 282.

Ulrich, Peter (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, Die Unternehmung 38 (1984), Heft 4, S. 303-325.

Urchs, Ossi (2012): Zuhören! Zur Kommunikation in sozialen Online-Medien. In Dittler/Hoyer (Hrsg.): Aufwachsen in sozialen Netzwerken, München: kopaed, S. 147 – 154.

van Berlo, Davied (2011): Civil Servant 2.0. New ideas and practical tips for working in government 2.0. Online verfügbar unter http://api.ning.com/files/j8isrYTD1gKgWBE7i2qmYhTXlWd45ExM*v7-8uXVfuOMwo8kjaOW9sascpHM*IkbLkhb9KchUvIe5gxyoGROF-CuU0b*SnPe/CivilServant2.0.pdf/, zuletzt aufgerufen am 27.12.2013.

Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk (o.J.): Webseite des Verwaltungs- und Beschaffernetzwerkes. Online verfügbar unter http://www.vubn.de, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Vollmar, Gabriele & Scheerer, Benedikt (2012): Enterprise 2.0 – mehr als „nur" Social Software im Unternehmen?. wissensmanagement 1/12, S.10 – 13.

von Lucke, Jörn & Reinermann, Heinrich (2002): Speyerer Definition von Electronic Government. In Reinermann und von Lucke (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Speyerer Forschungsberichte 226.

Weber, Max (1985): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. rev. Auflage (Nachdruck), Studienausgabe. Tübingen: Mohr-Siebeck.

Wellman, Barry & Berkowitz, Stephen D. (1988): Introduction: Studying Social Structures. In Wellman, Barry und Berkowitz, S.D. (Hrsg.): Social structures: a network approach. Cambridge u. a.: Cambridge University Press, S. 1 – 14.

Wenger, Etienne (1998): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge (UK)/New York (USA)/ Melbourne (AUS)/ Cape Town (ZA): Cambridge University Press.

Wentzel, Joachim (2012): E-Government und Verwaltungskulturen. Schnittstellen und Anknüpfungspunkte. In Schünemann/Weiler (Hrsg.): E-Government und Netzpolitik im europäischen Vergleich. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 233 – 254.

Weyer, Johannes (2011): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, 2. Auflage. München: Oldenbourg.

Windows (o.J.): So what is Active Directory?. Online verfügbar unter http://msdn.microsoft.com/en-us/library/windows/desktop/aa746492(v=vs.85).aspx, zuletzt aufgerufen am 30.12.2013.

Wolff, Hans J.; Bachof, Otto; Stober, Rolf & Kluth, Winfried (2010): Verwaltungsrecht, Bd. 2, 7. Auflage. München: C. H. Beck.

Yammer (o.J.): Yammer Webseite. Online verfügbar unter http://www.yammer.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Yammer Developer Documentation (o.J.): Yammer Developer Documentation Webseite. Online verfügbar unter http://developer.yammer.com/documentation/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Yammer Overview (o.J.): Yammer Overview Webseite. Online verfügbar unter https://about.yammer.com/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Yammer Privacy (o.J.): Yammer Privacy und Terms Webseiten. Online verfügbar unter https://about.yammer.com/privacy/ und https://about.yammer.com/terms/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Yammer Security (o.J.): Yammer Security Webseite. Online verfügbar unter https://about.yammer.com/product/security/, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Yin, Robert (2003): Case study research: Design and methods. 3. Auflage. Beverly Hills (USA): Sage Publications, Inc.

Zapier (o.J.): Zapier Webseite. Online verfügbar unter https://zapier.com, zuletzt aufgerufen am 16.12.2013.

Zukunftskongress (o. J.): Zukunftskongress Staat & Verwaltung Webseite. Online verfügbar unter http://www.zukunftskongress.info, zuletzt aufgerufen am 12.12.2013.

ANHANG

			Cap-gemini	CSC C3	Gov-Loop	Know-ledge Hub	Pleio	VUBN	DVNW
(Experten-) Suche	Freitext-Suchfunktion	Freitextsuche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Verschlagwortung	✓	✓	✓	✓	✓		
	Suche nach …	Personen/ Organisationen/Themen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Erweiterte Suche	UND-Verknüpfung	✓	✓	✓	✓		✓	✓
		ODER-Verknüpfung	✓	✓		✓			
Identitäts-management	Profildarstellung	Profilbild	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Kontaktdaten (E-Mail-Adresse, Dienstnr. etc.)	✓	✓			✓	✓	✓
		Gruppenzugehörigkeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Kompetenzen/Spezielle Fähigkeiten	✓	✓	✓		✓	✓	✓
		Pinnwand, Gästebuch			✓				
		Arbeitgeber, Position	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Kontaktliste	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Vertrauens-management	Indikatoren relevanten Contents	Favoriten/Bookmarks		✓		✓	✓		
		like/dislike	✓	✓	✓	✓	✓		✓
		Besucheranzahl				✓			
	Kontaktvorschläge	Kontaktvorschläge aus potenziell interessanten Content	✓	✓		✓			
		Kontaktvorschläge aus dem Kontaktmanagement	✓	✓		✓		✓	
Kontakt-management	Einzelpersonen	Freundschaften (connect)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Abonnements (follow)	✓	✓		✓			
		Kontaktliste	✓	✓	✓	✓	✓		✓
		Kontaktdaten exportieren/importieren	✓	✓	✓		✓		✓
		Anwesenheitsanzeige, Verfügbarkeitsanzeige	✓	✓	✓	✓			
	Gemeinschaft	Offene Gruppen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Geschlossene Gruppen/ Geschützte Bereiche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Privatsphäre-Einstellungen (Sichtbarkeitskriterien)	Rechte-/Rollenkonzept (unterschiedliche Berechtigungen)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		View-as-Funktion		✓					
		Von der Suche ausnehmen (vorrangig Gruppen)	✓	✓			✓		

			Cap-gemini	CSC C3	Gov-Loop	Know-ledge Hub	Pleio	VUBN	DVNW
Informations-management	Basisinformationen über das Netzwerk	Aktualisierungen, Status-Updates, Latest Activity							
	Personalisierte Netzwerkinformationen	RSS/Newsfeed							
		Newsletter							
		Nachrichtenticker (externe News)							
Wissens-/ Contentmanagement	Verwaltung, Freigabe und Weiterleitung von Dokumenten	Filesharing (Datenablage/Dokumentenspeicher)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Wikis	Wikis				✓			
	Blogs	Blogs	✓	✓	✓	✓	✓		
	Multimedia	Fotos	✓	✓	✓	✓	✓		
		Videos	✓	✓	✓	✓	✓		
	Externer Content	Hypertext/Hypermedien von außen			✓			✓	
		Hypertext/Hypermedien nach außen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Schnittstellen zu externen Diensten	✓	✓	✓	✓	✓		
Kommunikations-management	1:1 Kommunikation	Persönliche Nachrichten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Instant Messaging/Chat	✓	✓		✓			
	1:n Kommunikation	Gruppennachrichten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Videokonferenzen							
		Webinare/E-Learning			✓				
	Broadcasting	Kommentarfunktion	✓	✓	✓	✓	✓		✓
		Statusmeldungen in Gruppen	✓	✓	✓	✓	✓		
Kooperations-management	Organisation der Zusammenarbeit	Kalenderfunktion	✓	✓	✓	✓	✓		
		Veranstaltungen importieren/exportieren	✓	✓	✓				
		Einrichten eines Kooperationsbereichs (Einladungen Rechte/ Rollen vergeben)	✓	✓	✓	✓	✓		
	Gemeinsame Leistungserstellung	Echtzeitbearbeitung von Dokumenten							
		Voting-/Abstimmungsfunktion	✓	✓			✓		

ISBN 978-3-00-045188-1

jda | 1402 (Foto: © teekid / istockphoto)